



**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PT BANK BNI KANTOR CABANG  
UTAMA MEDAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

**M ILIHAM SAUFI  
1515310540**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN  
2019**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

**PENGESAHAN SKRIPSI**

NAMA : MILHAM SAUFI  
NPM : 1515310540  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
JENJANG : S1 (STRATA SATU)  
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN  
KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PT BANK BNI KANTOR CABANG UTAMA MEDAN

MEDAN, JULI 2019

KETUA PROGRAM STUDI

(NURAFRINA SIREGAR, S.E., M.Si)

DEKAN



(Dr. SURYA NITA, S.H., M.Hum)

PEMBIMBING I

(Dr. M. TOYIB DAULAY, S.E., M.M)

PEMBIMBING II

(EMI WAKHYUNI, S.E., M.Si)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH  
PANITIA UJIAN SARJANA LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN

**PERSETUJUAN UJIAN**

NAMA : MILHAM SAUFI  
NPM : 1515310540  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
JENJANG : S1 (STRATA SATU)  
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN  
KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA PT BANK BNI KANTOR CABANG UTAMA MEDAN

MEDAN, JULI 2019

KEPUA



(NUP.AFRINA SIREGAR, S.E., M.Si)

ANGGOTA - I

(Dr. M. TOYIB DAULAY, S.E., M.M)

ANGGOTA - II

(EMI WAKHYUNI, S.E., M.Si)

ANGGOTA - III

(RIZAL AHMAD, S.E., M.Si)

ANGGOTA-IV

  
(Dr. H. KASIM SIYO, M.Si, Ph.D )



Plagiarism Detector v. 1092 - Originality Report:

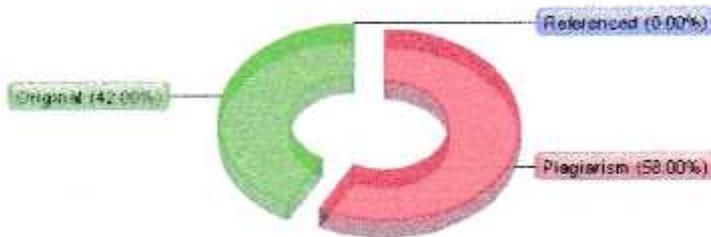
Analyzed document: 28/06/2019 14:01:39

"M ILHAM SAUFI\_1515310540\_Manajemen.docx"

Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi\_License4



Relation chart:



Distribution graph:

Comparison Preset: Rewrite. Detected language: Indonesian

Top sources of plagiarism:

- wrds: 10800 <http://www.jurnalmudraindure.com/wp-content/uploads/2019/03/2019.pdf>
- wrds: 10533 <https://id.123dok.com/document/nq75g4oz-analisis-pengaruh-bauran-pemasaran-dan-faktor-sosi...>
- wrds: 7190 <https://text-id.123dok.com/document/lzgm1n6z-pengaruh-reward-dan-punialment-terhadap-siner...>

Show other Sources:]

Processed resources details:

224 - Ok / 56 - Failed

Show other Sources:]

Important notes:

Wikipedia:

Google Books:

Ghostwriting services:

Anti-cheating:



[not detected]

[not detected]

[not detected]

[not detected]

Excluded Urls:

Included Urls:



**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jln. Jend.Gatot Subroto Km.4,5 Telp.(061) 30106060 PO.BOX.1099 Medan.

Email : [admin\\_fe@unpab.pancabudi.org](mailto:admin_fe@unpab.pancabudi.org)

<http://www.pancabudi.ac.id>

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

UNIV / PTS : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : Sosial Sains  
 Dosen Pembimbing II : Emi Wakhuni, SE, M.Si  
 Nama Mahasiswa : M. ULHANA SAGAF  
 Jurusan / Program Studi : Manajemen  
 No. Stambuk / NPM : 1515310540  
 Jenjang Pendidikan : Strata I  
 Judul Proposal : Analisis Budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kepemimpinan variabel intervensi pada Rl-Bank BNI kantor cabang utama Medan,

Tanggal	Pembahasan Materi	Paraf	Keterangan
	Acc Siday MH		

Medan,  
 Ditgetahui / Disetujui Oleh :  
 Dekan

Surya Nita, S.H., M.Hum

Dosen Pembimbing II  
  
 Emi Wakhuni, S.E., M.Si



**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jln. Jend. Gatot Subroto Km.4,5 Telp.(061) 30106060 PO.BOX.1099 Medan.

Email : [admin\\_fe@unpab.pancabudi.org](mailto:admin_fe@unpab.pancabudi.org)

<http://www.pancabudi.ac.id>

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

UNIV / PTS : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : Sosial Sains  
 Dosen Pembimbing I : Dr. M. Toyib Danlay, S.E., M.M.  
 Nama Mahasiswa : M. ILHAM SAUFI  
 Jurusan / Program Studi : Manajemen  
 No. Stambuk / NPM : 1515 310540  
 Jenjang Pendidikan : Strata I  
 Judul Skripsi : Analisis Budaya Organisasi Dan Pengembangan karir Terhadap  
 Kinerja karyawan Dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel  
 intervening pada PT. Bank BSI Kantor cabang Utama Medan

Tanggal	Pembahasan Materi	Paraf	Keterangan
07/06/2019	BAB I BAB II BAB III BAB IV		cepat dipenuhi
07/06/2019	Summary babes keperluan pustaka		cepat dipenuhi
08/06/2019	Ace pembahasan skripsi		Ace dipenuhi

Medan,  
 diketahui / Disetujui Oleh :  
 Dosen

Dosen Pembimbing I



Dr. M. Toyib Danlay, S.E., M.M



**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jln. Jend.Gatot Subroto Km.4,5 Telp.(061) 30106060 PO.BOX.1099 Medan.

Email : [admin\\_fe@unpab.pancabudi.org](mailto:admin_fe@unpab.pancabudi.org)

<http://www.pancabudi.ac.id>

**BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL**

UNIV / PTS : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : Sosial Sains  
 Dosen Pembimbing I : Dr. M. Tovib Daulay, S.E., M.M.  
 Nama Mahasiswa : M. ILHAM SAUFI  
 Jurusan / Program Studi : Manajemen  
 No. Stambuk / NPM : 1515310540  
 Jenjang Pendidikan : Strata I  
 Judul Proposal : Analisis Budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap  
 tenaga karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening  
 pada PT. Bank Bali kantor cabang utama Medan

Tanggal	Pembahasan Materi	Paraf	Keterangan
05/03/2019	BAB I BAB II BAB III Dapur pribadi		Revisi, Analisis
06/03/2019	Ace perusahaan dan lain		Ace dan lain

Medan,  
Diketahui / Disetujui Oleh :  
Dekan



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum

Dosen Pembimbing I

Dr. M. Tovib Daulay, S.E., M.M



**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI**  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jln. Jend.Gatot Subroto Km.4,5 Telp.(061) 30106060 PO.BOX.1099 Medan.

Email : [admin\\_fe@unpab.pancabudi.org](mailto:admin_fe@unpab.pancabudi.org)

<http://www.pancabudi.ac.id>

**BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL**

UNIV / PTS : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : Sosial Sains  
 Dosen Pembimbing II : Emi Wakhayuni, S.E., M.Si  
 Nama Mahasiswa : M.ILHAM SAUFIL  
 Jurusan / Program Studi : Manajemen  
 No. Stambuk / NPM : 1515310540  
 Jenjang Pendidikan : Strata 1  
 Judul Proposal : Analisis Budaya Organisasi dan Pengembangan karir Terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai Variabel Intermedier pada PT Bank BNI kantor cabang Utama Medan

Tanggal	Pembahasan Materi	Paraf	Keterangan
	Perbaiki Sumber		
	Perbaiki Judul		
	Ace Simpro		

Medan,  
 Ditgetahui / Disetujui Oleh :  
 Medan



Dosen Pembimbing II

Emi Wakhayuni, S.E., M.Si

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : MILHAM SAUFI  
NPM : 1515310540  
Fakultas/program studi : SOSIAL SAINS /MANAJEMEN  
Judul Skripsi : ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN  
KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PT BANK BNI KANTOR CABANG  
UTAMA MEDAN

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain.
2. Memberi izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya perbuat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima sanksi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, Mei 2019  
METERAI  
REMIPEL  
75/BDAFF/726/09/97  
5000  
REMIPEL  
  
(M Ilham Saufi)

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : M Ilham Saufi  
Tempat/Tanggal lahir : Medan, 09 juni 1996  
NPM : 1515310540  
Fakultas : Sosial Sains  
Program Studi : Manajemen  
Alamat : Jln.B.Zein Hamid no.2 L.K. XV

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubungan dengan hal ini tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

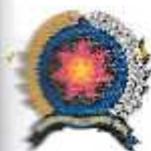
Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakanaperlunya.

Medan, Mei 2019

Yang membuat pernyataan



(M Ilham Saufi)



# UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

## FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN	(TERAKREDITASI)

### PERMOHONAN JUDUL TESIS / SKRIPSI / TUGAS AKHIR\*

Karya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : M ILHAM SAUFI  
 Tempat/Tgl. Lahir : MEDAN / 09 Juni 1996  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1515310540  
 Program Studi : Manajemen  
 Konsentrasi : Manajemen SDM  
 Jumlah Kredit yang telah dicapai : 133 SKS, IPK 3,21  
 Dengan ini mengajukan judul sesuai bidang ilmu sebagai berikut :

#### Judul

ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT BANK BNI KANTOR CABANG UTAMA MEDAN

Disetujui Oleh Dosen Jika Ada Perubahan Judul



Tanda Tangan  
 (Ir. Bhakti Alamsyah, M.T., Ph.D.)  
 Rektor I,

Medan, 08 Februari 2019

Pemohon,  
 (M Ilham Saufi)



Tanggal : 07/02/2019  
 Disetujui oleh:  
 Ka. Prodi Manajemen  
 (NURAFRINA SIREGAR, SE., M.Si.)

Tanggal : .....  
 Disetujui oleh:  
 Dosen Pembimbing I :  
 (Muhamad Toiyib Daulay, SE, MM)

Tanggal : 1/2/2019  
 Disetujui oleh:  
 Dosen Pembimbing II:  
 (Emi Wakhayuni, SE., M.Si.)

No. Dokumen: FM-UP&M-18-02

Revisi: 0

Tgl. Eff: 22 Oktober 2018

## ABSTRAK

---

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan, serta apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode asosiatif dengan bantuan program SPSS versi 16.0. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dan analisis jalur. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan dan sampel sebanyak 51 responden. Pengambilan data primer menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan, serta apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan.

**Kata Kunci : Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, Motivasi dan Kinerja Karyawan**

## ABSTRACT

---

*This research aims to find out if the organizational culture influence on performance of employees through the motivation of working at PT Bank BNI branch offices to the main terrain, as well as career development does have an effect on the performance of employees with through the motivation of working at PT Bank BNI branch offices in the main Field. Data analysis technique used is the associative method with the help of the program SPSS version 16.0. The research of using multiple linear regression analysis and path analysis. The population in this study are all employees of PT Bank BNI branch offices to the main terrain and sample as many as 51 respondents. Primary data retrieval using the questionnaire. The results showed that organizational culture influence on performance of employees through the motivation of working at PT Bank BNI branch offices to the main terrain, as well as whether the performance effect on career development of employees through the motivation of working at PT Bank BNI branch offices in the main Field.*

***Keywords: organizational culture, career development, Employee motivation and Performance***

## DAFTAR ISI

### Halaman

#### HALAMAN JUDUL

<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>

#### **BAB I           PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah .....	5
C. Rumusan Masalah .....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
E. Keaslian Penelitian.....	8

#### **BAB II           TINJAUAN PUSTAKA**

A. Landasan Teori.....	10
1. Budaya Organisasi .....	10
a. Pengertian Budaya Organisasi .....	10
b. Karakteristik Budaya Organisasi .....	11
c. Manfaat Budaya Organisasi .....	13
d. Indikator Budaya Organisasi.....	14
2. Pengembangan Karir.....	16
a. Pengertian Pengembangan Karir.....	16
b. Tujuan Pengembangan Karir .....	18
c. Bentuk-bentuk Pengembangan Karir .....	18
d. Indikator Pengembangan Karir .....	20
3. Motivasi Kerja .....	21
a. Pengertian Motivasi Kerja .....	21
b. Manfaat Motivasi .....	23
c. Tipe – tipe Motivasi .....	23
d. Kendala-kendala dan Faktor Pendukung Motivasi	25
e. Indikator Motivasi.....	25
4. Kinerja.....	28
a. Pengertian Kinerja.....	28
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	29
c. Penilaian Kinerja.....	29
d. Manfaat Penilaian Kinerja .....	31
e. Metode Penilaian Kinerja.....	33
f. Indikator Kinerja.....	35
B. Penelitian Sebelumnya.....	36
C. Kerangka Konseptual .....	38
D. Hipotesis .....	40

<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
	A. Pendekatan Penelitian .....	42
	B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	42
	C. Definisi Operasional Variabel.....	43
	D. Populasi dan Sampel/Jenis dan Sumber Data .....	45
	E. Teknik Pengumpulan Data.....	46
	F. Teknik Analisis Data.....	46
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
	A. Hasil Penelitian .....	53
	1. Deskripsi Objek Penelitian .....	53
	2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan.....	56
	3. Deskripsi Karakteristik Responden.....	59
	4. Deskripsi Variabel Penelitian.....	61
	5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas .....	82
	6. Pengujian Asumsi Klasik.....	87
	7. Uji Kesesuaian ( <i>Test Goodness Of Fit</i> ) .....	91
	8. Analisis Jalur.....	95
	9. Uji Mediasi.....	97
	B. Pembahasan.....	98
	1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	98
	2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan .....	99
	3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening .....	100
	4. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening .....	100
<b>BAB V</b>	<b>SIMPULAN DAN SARAN</b>	
	A. Simpulan .....	101
	B. Saran .....	102

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Hasil Pra Survei Mengenai Budaya Organisasi Pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan.....	2
Tabel 1.2 Hasil Pra Survei Mengenai Pengembangan Karir Pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan.....	3
Tabel 1.3 Hasil Pra Survei Mengenai Motivasi Kerja Karyawan PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan.....	4
Tabel 2.1 Daftar Penelitian Sebelumnya.....	36
Tabel 3.1 Skedul Proses Penelitian .....	42
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel .....	43
Tabel 3.3 Sampel Penelitian.....	45
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	59
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	59
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	60
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	60
Tabel 4.5 Pernyataan X <sub>1.1</sub> .....	61
Tabel 4.6 Pernyataan X <sub>1.2</sub> .....	62
Tabel 4.7 Pernyataan X <sub>1.3</sub> .....	62
Tabel 4.8 Pernyataan X <sub>1.4</sub> .....	63
Tabel 4.9 Pernyataan X <sub>1.5</sub> .....	63
Tabel 4.10 Pernyataan X <sub>1.6</sub> .....	64
Tabel 4.11 Pernyataan X <sub>1.7</sub> .....	64
Tabel 4.12 Pernyataan X <sub>1.8</sub> .....	65
Tabel 4.13 Pernyataan X <sub>1.9</sub> .....	66
Tabel 4.14 Pernyataan X <sub>2.1</sub> .....	66
Tabel 4.15 Pernyataan X <sub>2.2</sub> .....	67
Tabel 4.16 Pernyataan X <sub>2.3</sub> .....	67
Tabel 4.17 Pernyataan X <sub>2.4</sub> .....	68
Tabel 4.18 Pernyataan X <sub>2.5</sub> .....	69
Tabel 4.19 Pernyataan X <sub>2.6</sub> .....	69
Tabel 4.20 Pernyataan Z.1 .....	70

Tabel 4.21	Pernyataan Z.2 .....	70
Tabel 4.22	Pernyataan Z.3 .....	71
Tabel 4.23	Pernyataan Z.4 .....	72
Tabel 4.24	Pernyataan Z.5 .....	72
Tabel 4.25	Pernyataan Z.6 .....	73
Tabel 4.26	Pernyataan Z.7 .....	73
Tabel 4.27	Pernyataan Z.8 .....	74
Tabel 4.28	Pernyataan Z.9 .....	74
Tabel 4.29	Pernyataan Y.1 .....	75
Tabel 4.30	Pernyataan Y.2 .....	76
Tabel 4.31	Pernyataan Y.3 .....	76
Tabel 4.32	Pernyataan Y.4 .....	77
Tabel 4.33	Pernyataan Y.5 .....	77
Tabel 4.34	Pernyataan Y.6 .....	78
Tabel 4.35	Pernyataan Y.7 .....	79
Tabel 4.36	Pernyataan Y.8 .....	79
Tabel 4.37	Pernyataan Y.9 .....	80
Tabel 4.38	Pernyataan Y.10 .....	80
Tabel 4.39	Pernyataan Y.11 .....	81
Tabel 4.40	Pernyataan Y.12 .....	82
Tabel 4.41	Uji Validitas $X_1$ (Pengawasan) .....	83
Tabel 4.42	Uji Validitas $X_2$ (Pengawasan) .....	83
Tabel 4.43	Uji Validitas Z (Disiplin Kerja) .....	84
Tabel 4.44	Uji Validitas Y (Produktivitas Kerja) .....	84
Tabel 4.45	Uji Reliabilitas $X_1$ (Pengawasan) .....	85
Tabel 4.46	Uji Reliabilitas $X_2$ (Pengawasan) .....	86
Tabel 4.47	Uji Reliabilitas Z (Disiplin Kerja) .....	86
Tabel 4.48	Uji Reliabilitas Y (Produktivitas Kerja) .....	86
Tabel 4.49	Uji Normalitas <i>One Sample Kolmogorov Smirnov Test</i> .....	88
Tabel 4.50	Uji Multikolinearitas .....	89
Tabel 4.51	Uji Simultan .....	91
Tabel 4.52	Uji Simultan .....	91
Tabel 4.53	Uji Parsial Disiplin Kerja .....	92

Tabel 4.54 Uji Parsial Produktivitas Kerja .....	93
Tabel 4.55 Uji Determinasi .....	94
Tabel 4.56 Analisis Jalur Persamaan I .....	95
Tabel 4.57 Analisis Jalur Persamaan II .....	95

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	40
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan .....	56
Gambar 4.2 Histogram Uji Normalitas .....	87
Gambar 4.3 PP Plot Uji Normalitas .....	87
Gambar 4.4 <i>Scatterplot</i> Uji Heteroskedastisitas .....	90
Gambar 4.5 Analisis Jalur .....	97

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis akhirnya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan**”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Program Studi Strata 1 Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Penulis telah banyak mendapat bimbingan, nasihat dan dorongan dari berbagai pihak selama perkuliahan hingga penulisan skripsi ini. Penulis ingin menyampaikan terimakasih yang sebesar besarnya kepada :

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan S.E., M.M., selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi.
2. Ibu Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum., selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.
3. Ibu Nurafrina Siregar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.
4. Bapak Dr. M. Toyib Daulay, S.E., M.M., selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberi arahan dan bimbingan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Ibu Emi Wakhyuni, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan arahan dan bimbingan mengenai ketentuan penulisan skripsi sehingga skripsi ini dapat tersusun dengan rapi dan sistematis.

6. Yang tercinta kedua orang tua penulis yakni Ayahanda Suwandi dan Ibunda Saidah Isnur Nst serta seluruh keluarga yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil kepada penulis.
7. Kepada seluruh keluargaku yaitu Syariful Amin Nst (Udak), Sri Dingin Nst (uwak), M.Ilham Syahri (Adik), Almh. Nurul Rafiqah (Adik), Nadia Rafiqah (Adik), terima kasih atas dorongan semangat dan kebersamaan yang tidak terlupakan.
8. Kepada seluruh teman-teman kampusku yaitu M.Ridho Nst, M.Khalik Akbar, Yogi Rianta Bangun, Ridho Adha, M.Apriandasyahra, dan masih banyak lagi yang belum saya sebutkan. Terima kasih atas dorongan semangat dan kebersamaan yang tidak terlupakan.
9. Kepada teman-temanku yang lain Irwansyahputra, Ahmad Fauzi Nst, Sari Ningsih Harahap, Sari Siregar, terima kasih atas dukungan semangatnya.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini yang disebabkan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca. Terimakasih.

Medan, Juli 2019

Penulis

M.Ilham Saufi

1515310540

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan organisasi di era globalisasi yang semakin pesat membuat persaingan dalam suatu organisasi pun semakin ketat. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam persaingan bisnis saat ini. Dikatakan bahwa perusahaan dengan sumber daya manusia yang baik akan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Hal ini membuktikan bahwa kualitas sumber daya manusia juga menentukan kualitas dan masa depan perusahaan tersebut. Kinerja dalam perusahaan modern saat ini perlu mendapatkan perhatian dalam mengelolanya. Apabila kinerja karyawan dalam suatu perusahaan tidak ditata dengan baik maka akan dapat menjadi salah satu penghambat aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Penataan kinerja ini tentunya juga memerlukan penyesuaian kondisi atau keadaan perusahaan agar sanggup bersaing dengan perusahaan lain dalam era globalisasi saat ini, salah satunya yaitu pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi, pengembangan karir dan motivasi kerja.

Menurut Mangkunegara (2013:27), budaya organisasi adalah “sebuah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok dalam suatu organisasi sebagai alat untuk memecahkan masalah. Budaya organisasi di setiap perusahaan berbeda-beda, budaya organisasi dapat mempengaruhi tingkah laku dari anggota perusahaan atau organisasi tersebut. Dengan demikian pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya melalui budaya organisasi. Ini berarti terjadi

komitmen yang saling mendukung antara budaya organisasi dan pimpinan dalam mempengaruhi kinerja pegawai suatu organisasi”. Menurut Mangkunegara (2013:27), “indikator budaya organisasi terdiri dari adaptasi eksternal (*external adaptation tasks*), integrasi internal (*internal integration tasks*) dan asumsi-asumsi dasar (*basic underlying assumptions*)”.

Berdasarkan pra survei terdapat masalah budaya organisasi pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan pada tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Hasil Pra Survei Mengenai Budaya Organisasi Pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan**

No	Pernyataan	Ya		Kurang		Total	
		Orang	(%)	Orang	(%)	Orang	(%)
1	Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan berbagai strategi.	22	43,14%	29	56,86%	51	100%
2	Karyawan mampu untuk mengetahui bagaimana mengatur pekerjaan yang sulit diselesaikan.	23	45,10%	28	54,90%	51	100%
3	Karyawan mampu untuk mengetahui hubungan dengan lingkungan organisasi.	24	47,06%	27	52,94%	51	100%

Sumber: PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan (2019)

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat diketahui mengenai pernyataan budaya organisasi PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan dimana dari indikator adaptasi eksternal yaitu karyawan kurang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan berbagai strategi. Indikator integrasi internal yaitu karyawan kurang mampu untuk mengetahui bagaimana mengatur pekerjaan yang sulit diselesaikan. Indikator asumsi-asumsi dasar yaitu karyawan kurang mampu untuk mengetahui hubungan dengan lingkungan organisasi.

Menurut Mondy (2016:243), pengembangan karir adalah “pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Pengembangan

karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana pengembangan karir merupakan usaha secara formal dan terorganisir serta terencana untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan karir individu dengan organisasi secara keseluruhan, yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai klasifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh sebab itu, organisasi harus mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik agar produktivitas dan loyalitas pegawai tetap terjaga serta dapat mendorong pegawai untuk selalu memberikan yang terbaik dan membantu organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan terampil dalam melaksanakan tugas yang dapat memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai”. Menurut Mondy (2016:248), “indikator pengembangan karir terdiri dari perencanaan karir dan manajemen karir”.

Berdasarkan pra survei terdapat masalah pengembangan karir pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan pada tabel 1.2 sebagai berikut:

**Tabel 1.2 Hasil Pra Survei Mengenai Pengembangan Karir Pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan**

No	Pernyataan	Ya		Kurang		Total	
		Orang	(%)	Orang	(%)	Orang	(%)
1	PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan menetapkan tujuan karir karyawan dalam perencanaan karir.	22	41,18%	30	58,82%	51	100%
2	PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan memberikan informasi berbagai peluang karir dalam manajemen karir.	16	39,22%	31	60,78%	51	100%

Sumber: PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan (2019)

Berdasarkan tabel 1.2 di atas dapat diketahui mengenai pernyataan pengembangan karir PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan dimana dari indikator perencanaan karir yaitu kurang menetapkan tujuan karir karyawan

dalam perencanaan karir. Indikator manajemen karir yaitu kurang memberikan informasi berbagai peluang karir dalam manajemen karir.

Mangkunegara (2015:61), “menyatakan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal”. Menurut Mangkunegara (2015:63), “terdapat indikator motivasi yaitu kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Berdasarkan pra survei terdapat masalah motivasi kerja pada karyawan PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan pada tabel 1.3 sebagai berikut”:

**Tabel 1.3 Hasil Pra Survei Mengenai Motivasi Kerja Karyawan PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan**

No	Pernyataan	Ya		Tidak		Total	
		Orang	(%)	Orang	(%)	Orang	(%)
1	Berupaya dalam mengembangkan kreativitas kerja.	20	39,22%	31	60,78%	51	100%
2	Ingin diikuti sertakan dalam setiap kegiatan di perusahaan.	18	35,30%	33	64,70%	51	100%
3	Sudah puas dengan kedudukan yang sudah dicapai.	12	23,53%	39	76,47%	51	100%

Sumber: PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan (2019)

Berdasarkan tabel 1.3 di atas dapat diketahui mengenai pernyataan motivasi kerja karyawan PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan dimana dimensi *need for achievement* karyawan masih kurang berupaya dalam mengembangkan kreativitasnya dalam bekerja, dimensi *need for affiliation* karyawan masih kurang memiliki rasa antusias yang tinggi untuk meningkatkan prestasi kerja dan dimensi *need for power* karena banyaknya karyawan yang

sudah puas dengan kedudukan yang sudah dicapainya sehingga kurang memiliki rasa ingin mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi.

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan tersebut, maka peneliti sangat tertarik untuk meneliti yang berjudul **“Analisis Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan”**.

## **B. Identifikasi dan Batasan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka identifikasi masalah adalah:

- a. Karyawan kurang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan berbagai strategi.
- b. Karyawan kurang mampu untuk mengetahui bagaimana mengatur pekerjaan yang sulit diselesaikan.
- c. Karyawan kurang mampu untuk mengetahui hubungan dengan lingkungan organisasi.
- d. Perusahaan kurang menetapkan tujuan karir karyawan dalam perencanaan karir.
- e. Perusahaan kurang memberikan informasi berbagai peluang karir dalam manajemen karir.
- f. Karyawan masih kurang berupaya dalam mengembangkan kreativitasnya dalam bekerja.

- g. Karyawan masih kurang memiliki rasa antusias yang tinggi untuk meningkatkan kinerja.
- h. Karena banyaknya karyawan yang sudah puas dengan kedudukan yang sudah dicapainya sehingga kurang memiliki rasa ingin mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi.

## **2. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi hanya pada analisis budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan permasalahan penelitian ini adalah:

1. Apakah budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan, baik secara parsial maupun simultan?
2. Apakah budaya organisasi, pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan, baik secara parsial maupun simultan?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan?

4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan?

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

##### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

- a. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan, baik secara parsial maupun simultan.
- b. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi, pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan, baik secara parsial maupun simultan.
- c. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan.
- d. Untuk mengetahui apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan.

## **2. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

a. Bagi PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan

Dapat memberikan saran dan masukan yang bermanfaat mengenai budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja.

b. Bagi peneliti

Menambah pengetahuan dan memperluas wawasan penulis mengenai budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja.

c. Bagi peneliti berikutnya

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan perbandingan dalam melakukan pengembangan penelitian yang sama dimasa yang akan datang. Menambah pengetahuan khususnya dibidang sumber daya manusia, yang berkaitan dengan budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja.

## **E. Keaslian Penelitian**

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Sari (2016), yang berjudul: “pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda”. Sedangkan penelitian ini berjudul: analisis budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan.

Perbedaan penelitian terletak pada:

1. **Model Penelitian** : penelitian terdahulu menggunakan model regresi linier sederhana, sedangkan penelitian ini menggunakan model analisis jalur.
2. **Variabel Penelitian** : penelitian terdahulu menggunakan 1 (satu) variabel bebas yaitu pengembangan karir, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Sedangkan penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel *exogenous* yaitu budaya organisasi dan pengembangan karir, 1 (satu) variabel *intervening* yaitu motivasi kerja, serta 1 (satu) variabel *endogenous* yaitu kinerja karyawan.
3. **Jumlah Observasi/Sampel (n)** : penelitian terdahulu menggunakan sampel berjumlah 61 karyawan/responden. Sedangkan penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 51 karyawan/responden.
4. **Waktu Penelitian** : penelitian terdahulu dilakukan tahun 2016 sedangkan penelitian ini tahun 2019.
5. **Lokasi Penelitian** : lokasi penelitian terdahulu di PT. PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda, sedangkan penelitian ini dilakukan di PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Budaya Organisasi**

###### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Hasibuan (2015:50), “Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan”. Menurut Mangkunegara (2013: 27), “Budaya organisasi adalah sebuah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok dalam suatu organisasi sebagai alat untuk memecahkan masalah”. Menurut Sutrisno (2015:2), “Budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*value*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi. Perusahaan pada dasarnya merupakan kumpulan dari beberapa orang yang melakukan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuannya. Namun demikian, untuk mencapai tujuan tersebut, kegiatan dilakukan tidak terlepas dari budaya organisasi yang telah terbentuk untuk jangka waktu cukup lama.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang terjadi dan terdapat di perusahaan sehingga harus benar-benar dikelola sebagai alat manajemen yang akan

berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif”.

#### **b. Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Sutrisno (2015:5), “sebuah penelitian mengemukakan karakteristik-karakteristik utama yang secara bersama-sama menangkap esensi dari budaya organisasi, sebagai berikut:

##### 1) Inovasi dan pengembalian resiko

Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana para karyawan/anggota organisasi disorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

##### 2) Perhatian kerincian

Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana para karyawan/anggota organisasi diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian.

##### 3) Orientasi hasil

Ini berkaitan dengan sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

##### 4) Orientasi orang

Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil kepada orang-orang di dalam organisasi.

## 5) Orientasi tim

Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu-individu.

## 6) Keagresifan

Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana individu-individu dalam organisasi memiliki keagresifan dan sikap kompetitif.

## 7) Kemantapan

Karakteristik ini berkaitan dengan sejauh mana kegiatan organisasi yang melibatkan individu-individu di dalamnya mempertahankan status quo dibandingkan dengan pertumbuhan”.

Menurut Hasibuan (2015:53), “budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik adalah sebagai berikut:

- 1) *Observed behavioral regularities*, ketika anggota organisasi berinteraksi dengan lainnya, mereka menggunakan bahasa yang umum, terminology dan ritual yang berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak.
- 2) *Norms*, pedoman perilaku termasuk petunjuk bagaimana pekerjaan dilakukan.
- 3) *Dominant values*, terdapat nilai-nilai utama yang dianjurkan organisasi dan diharapkan dirasakan bersama para anggota. Misalnya kualitas produk, tingkat kehadiran (*low absenteeism*) dan efisiensi
- 4) *Philosophy*, terdapat kebijakan yang mengatur keyakinan organisasi tentang bagaimana pegawai atau pelanggan diperlakukan.

- 5) *Rules*, terdapat petunjuk ketat/teliti yang berhubungan dengan kelangsungan keanggotaan organisasi.
- 6) *Organizational climate*, ini merupakan keseluruhan perasaan yang dibawa dengan kesiapan jasmani, cara anggota organisasi berinteraksi dan berperilaku diantara mereka dan dengan pelanggan atau pihak luar lainnya”.

### c. Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Hasibuan (2015:55), “Manfaat yang dapat diperoleh apabila budaya organisasi itu dipahami dapat dilihat dari dua sisi, yaitu bagi sumber daya manusia dan bagi perusahaan:

- 1) Bagi sumber daya manusia
  - a) Memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam perusahaan. Dalam hal ini sumber daya manusia tidak dapat semena-mena bertindak atau berperilaku sekehendak hati, melainkan harus menyesuaikan diri dengan siapa dan dimana mereka berada.
  - b) Mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya.
  - c) Mendorong sumber daya manusia selalu mencapai prestasi kerja atau produktifitas yang lebih baik. Hal ini dapat dicapai apabila proses sosialisasi dapat dijalankan dengan tepat kepada sarannya.
  - d) Memiliki atau mengetahui secara pasti tentang kariernya diperusahaan sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab.

- 2) Bagi perusahaan
  - a) Sebagai pedoman di dalam menentukan kebijakan yang berkenaan dengan ruang lingkup kegiatan yang intern perusahaan seperti tata tertib administrasi, hubungan antarbagian, penilaian kerja, penghargaan prestasi sumber daya manusia.
  - b) Untuk menunjukkan pada pihak eksternal tentang keberadaan perusahaan dan ciri-ciri khas yang dimiliki, ditengah-tengah perusahaan-perusahaan yang ada di masyarakat.
  - c) Sebagai acuan dalam penyusunan perencanaan yang meliputi pembentukan *marketing plan*, penentuan segmentasi pasar yang akan dikuasai, penentuan dengan dugaan penuh dari seluruh jajaran sumber daya manusia yang ada.
  - d) Dari uraian di atas manfaat yang ada dapat diperoleh baik oleh sumber daya manusia maupun perusahaan tampak bahwa pemahaman tentang budaya perusahaan menjadi penti bagi seluruh pihak yang terlibat didalam aktifitas perusahaan”.

#### **d. Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Mangkunegara (2013: 29), “ada beberapa dimensi budaya organisasi yaitu:

- 1) Dimensi Adaptasi Eksternal (*External Adaptation Tasks*)

Merupakan untuk mengetahui misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan.

2) Dimensi Integrasi Internal (*Internal Integration Tasks*)

Merupakan untuk mengetahui bahasa yang sama, batasan dalam kelompok, penempatan status/kekuasaan hubungan dalam kelompok, penghargaan, dan bagaimana mengatur yang sulit diatur.

3) Dimensi Asumsi-asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*)

Merupakan untuk mengetahui hubungan dengan lingkungan, hakikat kegiatan manusia, hakikat kenyataan dan kebenaran, hakikat waktu, hakikat kebenaran manusia, hakikat hubungan antar manusia dan homogenitas versus heterogenitas”.

Menurut Hasibuan (2015:53), “indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1) Inisiatif individual

Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan daya organisasi.

2) Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

### 3) Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap karyawan sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi”.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa indikator budaya organisasi di dalam penelitian ini adalah dimensi Adaptasi Eksternal (*External Adaptation Tasks*), dimensi Integrasi Internal (*Internal Integration Tasks*) dan dimensi Asumsi-asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*).

## **2. Pengembangan Karir**

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

Sudah menjadi sifat dasar dari manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai saat ini, karena itulah mereka menginginkan suatu kemajuan dalam hidupnya. Suatu karir menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan yang bisa mereka capai selama masa kerja dalam organisasi tersebut. Menurut Handoko (2015:123), “Salah satu dorongan orang untuk bekerja pada suatu organisasi, termasuk perusahaan adalah karena di sana ada kesempatan untuk maju.”. Menurut Rivai (2014:290) pengembangan karir adalah “Proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Dalam hal ini proses pengembangan karir merupakan usaha seseorang yang dilalui melalui proses dengan meningkatkan kemampuan kerja yang karyawan miliki sehingga mereka mampu meningkatkan kinerja dan berhasil

mencapai karir yang diinginkan. Karyawan tidak akan bekerja diperusahaan tersebut apabila tidak terdapat sebuah sistem pengembangan karir yang jelas karena karyawan bekerja untuk mencapai target karir yang mereka inginkan”.

Menurut Mondy (2016 : 243) pengembangan karir adalah “Pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Pengembangan karir merupakan suatu pendekatan formal didalam sebuah organisasi dimana organisasi mampu menentukan karyawan dengan kualifikasi yang tepat serta pengalaman yang tepat jika dibutuhkan didalam sebuah jabatan. Pengalaman kerja yang dimiliki karyawan juga merupakan salah satu hal yang mampu membantu karyawan dalam mencapai sasaran karir mereka”.

Menurut Nawawi (2013:289), “Pengembangan karir merupakan usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan”.

Menurut Nawawi (2013:291), “Pengembangan karir sangat menguntungkan bagi suatu organisasi dalam meningkatkan kemampuan organisasinya untuk berkompetensi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif. Dalam suatu organisasi, senantiasa berupaya agar tujuan dari organisasi dapat tercapai dengan baik. Organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan karier dari organisasinya. Pengembangan karier akan

dapat dilakukan dengan baik dan benar jika para pengembang mengetahui apa dan bagaimana sumber daya manusia itu”.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

#### **b. Tujuan Pengembangan Karir**

Menurut Sutrisno (2015 : 182) “Pengembangan karir bertujuan untuk:

- 1) Memberikan kepastian arah karir karyawan dalam kiprahnya di lingkup organisasi.
- 2) Meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi para karyawan yang berkualitas
- 3) Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam rangka mengambil keputusan di bidang karir serta perencanaan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan yang selaras dengan rencana pengembangan organisasi.
- 4) Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan karyawan dalam hal karir promosi, rotasi, ataupun demosi jabatan”.

#### **c. Bentuk-bentuk Pengembangan Karir**

Bentuk pengembangan karir menurut Rivai (2014 : 291-293), “dapat dibagi menjadi empat, yaitu:

1) Pengembangan karir pribadi

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

2) Pengembangan karir yang didukung departemen SDM

Pengembangan karir seseorang tidak hanya tergantung pada usaha pegawai tersebut, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga di dalam perencanaan karir pegawai tersebut. Departemen SDM membantu perkembangan karir pegawai melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

3) Peran pemimpin dalam pengembangan karir

Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karir para pegawai harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka, maka perkembangan karir pegawai tidak akan berlangsung baik.

4) Peran umpan balik terhadap pengembangan karir

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir, maka relative sulit bagi pegawai bertahan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karir. Perkembangan karir seorang pegawai sangat ditentukan oleh kinerjanya, meskipun didalam promosi menduduki suatu posisi tertentu ada yang mendasarkan pada setiap yang dikenal untuk memberikan umpan balik kepada pegawai tentang prestasi kerjanya,

departemen SDM mengembangkan prosedur pekerjaan secara formal. Hal ini akan memungkinkan pegawai tersebut untuk menyesuaikan prestasi kerjanya dengan perencanaan karirnya, kemudian dibuat keputusan penempatan kerja, kesempatan pengembangan karir serta kompensasi yang diberikan guna memenuhi kebutuhan perusahaan diwaktu mendatang dan juga keinginan para pegawainya”.

#### **d. Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Mondy (2016 : 248) “indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut:

##### 1) Perencanaan karir

Suatu perencanaan tentang kemungkinan seorang karyawan suatu organisasi atau perusahaan sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya.

##### 2) Manajemen Karir

Proses di mana organisasi mencoba untuk menyesuaikan minat, karir individual, dan kemampuan organisasi dalam merekrut karyawan”.

Menurut Rivai (2014 : 291) “indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut:

##### 1) Kesempatan karir

Jika manajer dan departemen SDM memiliki kesadaran yang tinggi dalam memenuhi kebutuhan jangka panjang organisasi, maka kesempatan karir dan peluang program pengembangan karir akan terbuka dengan lebar. Departemen SDM memberikan kesempatan

yang sama bagi setiap karyawan dan memberikan bimbingan agar setiap karyawan bisa mencapai karir yang lebih baik.

## 2) Peran umpan balik

Merupakan pemberian informasi tentang tepat dan tidaknya atau baik dan tidaknya pekerjaan yang dilakukan karyawan pada periode tertentu. Hal ini untuk mengevaluasi bagaimana kinerja mereka dan memberikan arahan yang tepat untuk kinerja yang lebih baik lagi dimasa depan. Karyawan akan senang jika mereka mendapatkan umpan balik yang positif dari atasan. Dan hal ini akan memberikan motivasi bagi karyawan untuk maju sehingga dipromosikan dimasa yang akan datang. Karyawan dapat mencapai jabatan yang diinginkan dengan prestasi yang sangat baik serta mengetahui bagaimana cara mencapai jabatan (promosi) yang diinginkan”.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa indikator pengembangan karir di dalam penelitian ini adalah perencanaan karir dan manajemen karir.

## **3. Motivasi Kerja**

### **a. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi bisa didefinisikan sebagai perilaku yang berorientasi tujuan. Menurut Mangkunegara (2013:63), “motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dalam segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Menurut Winardi (2015:4), “motivasi adalah kekuatan reaksi (upaya

kerja), setelah seorang karyawan telah memutuskan arah tindakan-tindakan tertentu”.

Menurut Siagian (2014:102) “motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keterampilan dan keahlian, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Karyawan merasa termotivasi, apabila merasa tindakannya mengarah pada pencapaian tujuan dan imbalan berharga yang akan memuaskan kebutuhan mereka. Karyawan yang termotivasi dengan sendirinya sepanjang menuju tujuan yang ingin dicapai. Inilah bentuk motivasi yang paling baik. Meski demikian, sebagian besar dari kita perlu diberi motivasi. Secara umum organisasi menciptakan motivasi dengan memberikan insentif dan imbalan serta kesempatan untuk pembelajaran dan pertumbuhan. Manajer memiliki peran yang amat besar untuk memotivasi karyawannya agar bekerja sebaik-baiknya. Manajer memiliki tugas melaksanakan proses memotivasi dengan menggunakan secara optimal insentif yang disediakan oleh organisasi”.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya, hasrat dan minat, dorongan dan kebutuhan, harapan dan cita-cita, penghargaan dan penghormatan.

## **b. Manfaat Motivasi**

Motivasi menjelaskan mengapa ada orang berperilaku tertentu untuk mencapai serangkaian tujuan. Teori motivasi berupaya merumuskan apa yang membuat orang menyajikan kinerja yang baik. Menurut Hasibuan (2015:97) “menyatakan manfaat motivasi bagi seseorang pegawai selain memberikan keuntungan kepada pegawai itu sendiri juga menguntungkan organisasi seperti:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai;
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
- 3) Meningkatkan produktifitas kerja pegawai
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi pegawai
- 8) Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugasnya
- 9) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku”

## **c. Tipe – tipe Motivasi**

Motivasi merupakan fenomena hidup yang banyak corak dan ragamnya. Menurut Danim (2014:17) “secara umum motivasi dapat diklasifikasikan kedalam empat jenis, yaitu:

- 1) Motivasi Positif

Motivasi positif didasari atas keinginan manusia untuk mencari keuntungan- keuntungan tertentu. Manusia bekerja dalam organisasi jika dia merasakan bahwa setiap upaya yang dilakukannya akan memberikan keuntungan tertentu. Dengan demikian, motivasi positif

merupakan pemberian motivasi yang diarahkan pada usaha untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara baik dan antusias dengan cara memberikan keuntungan tertentu padanya.

## 2) Motivasi Negatif

Motivasi negatif sering dikatakan sebagai motivasi yang bersumber dari rasa takut misalnya, jika seorang pegawai tidak bekerja maka akan muncul rasa takut dikeluarkan, takut diskors, dan takut dijauhi oleh rekan kerja. Motivasi negatif yang berlebihan akan membuat organisasi tidak mampu mencapai tujuan. Personalia organisasi menjadi tidak kreatif, serba takut, dan serba terbatas gerakannya.

## 3) Motivasi dari Dalam

Motivasi dari dalam timbul pada diri pegawai saat dia melaksanakan tugas-tugasnya dan bersumber dari dalam diri pegawai itu sendiri. Dengan demikian berarti juga bahwa kesenangan pegawai muncul pada saat dia bekerja dan dia sendiri yang menyenangi pekerjaan itu.

## 4) Motivasi dari Luar

Motivasi dari luar adalah motivasi yang muncul sebagai akibat adanya pengaruh yang ada di luar pekerjaan dan dari luar diri pegawai itu sendiri. Motivasi dari luar biasanya dikaitkan dengan imbalan, kesehatan, cuti, program rekreasi perusahaan, dan lain-lain. Pada konteks ini, manusia organisasional ditempatkan pada subjek yang dapat oleh faktor luar. Manusia bekerja karena semata-mata didorong

oleh adanya sesuatu yang ingin dicapai dan dapat pula bersumber dari faktor-faktor diluar subjek.

#### **d. Kendala-kendala dan Faktor Pendukung Motivasi**

2) Kendala-kendala motivasi yaitu:

- a) Untuk menentukan alat motivasi yang paling tepat sulit, karena keinginan setiap individu tidak sama.
- b) Kemampuan perusahaan terbatas dalam menyediakan fasilitas dan insentif.
- c) Manajer sulit mengetahui motivasi kerja individu pegawai.
- d) Manajer sulit memberikan insentif yang adil dan layak.

2) Faktor pendukung pemberian motivasi

Walaupun setiap individu pegawai mempunyai keinginan yang berbeda-beda, tetapi ada kesamaan dalam kebutuhan (*needs*)-nya, yaitu setiap manusia ingin hidup dan untuk hidup perlu makan dan manusia normal mempunyai harga diri. Jadi setiap pegawai mengharapkan kompensasi dari setiap prestasi yang diberikannya serta ingin memperoleh pujian, perilaku yang baik dari atasannya”.

#### **e. Indikator Motivasi**

Menurut Mangkunegara (2013:65), “indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*)

Berhubungan dengan kesulitan orang untuk memilih tugas yang dijalankan. Mereka yang memiliki *need for achievement* rendah mungkin akan memilih tugas yang mudah, untuk meminimalisasi

risiko kegagalan, atau tugas dengan kesulitan tinggi, sehingga bila gagal tidak akan memalukan. Mereka yang memiliki *need for achievement* tinggi cenderung memilih tugas dengan tingkat kesulitan moderat, mereka akan merasa tertantang tetapi masih dapat dicapai. Mereka yang memiliki *need for achievement* tinggi memiliki karakteristik dengan kecenderungan untuk mencari tantangan dan tingkat kemandirian tinggi.

2) *Kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation)*

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

3) *Kebutuhan akan kekuasaan (need for power)*.

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain”.

Menurut Maslow dalam Ishak (2013:15), “indikator motivasi adalah sebagai berikut:

1) *Kebutuhan Fisiologis*

Kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat tetap hidup, seperti makanan, perumahan, pakaian, udara untuk bernafas dan sebagainya.

## 2) Kebutuhan akan Rasa Aman

Ketika kebutuhan fisiologis seseorang terpenuhi, perhatian dapat diarahkan kepada kebutuhan akan keselamatan. Keselamatan itu termasuk merasa aman dari setiap jenis ancaman fisik atau kehilangan, serta merasa terjamin.

## 3) Kebutuhan akan Cinta Kasih dan kebutuhan Sosial

Cinta kasih dan kasih sayang yang diperlukan pada tingkat ini, mungkin disadari melalui hubungan-hubungan antar pribadi yang mendalam, tetapi juga yang dicerminkan dalam kebutuhan untuk menjadi bagian berbagai kelompok sosial. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, sementara orang mungkin bekerja karena kebutuhan mendapatkan uang, tetapi mereka juga menilai pekerjaan dengan dasar hubungan sosial yang ditimbulkannya.

## 4) Kebutuhan akan Penghargaan

Percaya diri dan harga diri maupun pengakuan orang lain. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, hal ini berarti memiliki pekerjaan yang dapat diakui bermanfaat menyediakan sesuatu yang dapat dicapai, serta pengakuan umum dan kehormatan didunia luar.

## 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan ini ditempatkan paling atas pada hierarki Maslow dan berkaitan dengan kegiatan pemenuhan diri. Ketika kebutuhan lain sudah terpenuhi, seseorang ingin mencapai secara penuh potensinya”.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa indikator motivasi kerja di dalam penelitian ini adalah kebutuhan akan prestasi (*need for*

*achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*).

#### **4. Kinerja**

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

Kinerja merupakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan. Menurut Mangkunegara (2013:9), “Merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang).”.

Siagian (2014:87), menyatakan bahwa, “Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi indikator sebagai berikut: kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil dan kemampuan bekerja sama”.

Menurut Simanjuntak (2014:98), “Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu”.

Menurut Rivai (2014:14), “Kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti, standar hasil kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

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

Siagian (2014 : 89) “menyatakan bahwa, kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

##### 1) Budaya Organisasi

Sebuah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok dalam suatu organisasi sebagai alat untuk memecahkan masalah.

##### 2) Pengembangan Karir

Pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan.

##### 3) Motivasi Kerja

Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dalam segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.

### c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena adanya kebijakan atau program penilaian kinerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Sofyandi (2014:122), “Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan”. Nawawi (2013:5) menyatakan bahwa, “Penilaian Kinerja adalah satu sistem formal dari *review* dan evaluasi individu atau kinerja tugas tim”. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.

Menurut Hasibuan (2015:260), “Ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Atasan langsung

Hampir 96 % evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dalam suatu organisasi dijalankan oleh atasan langsung karyawan karena atasan langsung yang memberikan pekerjaan dan paling tahu kinerja karyawannya.

- 2) Rekan sekerja

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh rekan sekerja dilaksanakan dengan pertimbangan bahwa rekan sekerja dengan tindakan.

Interaksi sehari-hari dapat memberikan pandangan menyeluruh terhadap kinerja seseorang karyawan dalam bekerja.

3) Evaluasi diri

Evaluasi ini cenderung mengurangi kedefensifan para karyawan mengenai proses penilaian, dan evaluasi ini merupakan sarana yang unggul untuk merangsang pembahasan kinerja karyawan dan atasan karyawan.

4) Bawahan langsung

Penilaian kinerja karyawan oleh bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seseorang atasan karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.

5) Pendekatan menyeluruh

Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh atasan, pelanggan, rekan sekerja dan bawahan. Penilaian ini biasanya dilakukan di dalam organisasi yang memperkenalkan tim”.

Berdasarkan uraian mengenai yang biasanya menilai kinerja karyawan dalam organisasi dan dengan mempertimbangkan berbagai hal, maka dalam penelitian ini, penilaian kinerja pegawai dilakukan berdasarkan evaluasi diri.

**d. Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Menurut Hasibuan (2015:19) bahwa, “beberapa manfaat penilaian kinerja adalah:

1) Posisi tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau langsung dengan karyawan.

2) Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

3) Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah, bonus, atau kompensasi lainnya.

4) Keputusan penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

5) Pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan.

6) Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

## 7) Ketidakakuratan informasi

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.

8) Evaluasi proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

## 9) Menjamin kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

## 10) Mengatasi tantangan - tantangan eksternal

Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor - faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya”.

### e. Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Penilaian harus dihindarkan adanya "*like* dan *dislike*" dari penilai, agar obyektivitas penilaian dapat terjaga.

Menurut Panggabean (2015:15), “Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan yaitu:

1) *Rating Scales* (Skala Rating)

Dengan menggunakan metode ini hasil penilaian kinerja karyawan dicatat dalam suatu skala. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat

penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.

2) *Checklist*

Metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat di skor. Metode ini bias memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.

3) *Critical Incident* (Peristiwa Kritis)

Penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.

4) *Ranking*

Penilai membandingkan satu dengan karyawan lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek.

5) *Work Standard* (Standar Kerja)

Metode ini membandingkan kinerja karyawannya dengan standar yang ditetapkan terlebih dahulu. Standar mencerminkan hasil yang normal dari rata-rata pekerja dalam usaha yang normal.

6) *Management By Objective* (Manajemen Berdasarkan Sasaran)

Dalam pendekatan ini, setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menentukan sasaran organisasi, tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

7) *Field Review* (Peninjauan Lapangan)

Seorang ahli departemen turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk *direview*, perubahan, persetujuan dan serubahan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan”.

**f. Indikator Kinerja**

Menurut Simanjuntak (2014:108), “menyebutkan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni:

- 1) Kualitas yaitu berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan.
- 2) Kuantitas yaitu berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
- 3) Ketepatan waktu dari hasil yaitu sesuai dengan waktu yang direncanakan.

- 4) Kemampuan bekerja sama yaitu kemampuan sesama karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan”.

Menurut Siagian (2014:90), “menyebutkan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni:

1) Kualitas

Kualitas merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

2) Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja atau jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan.

3) Kemampuan bekerja sama

Sebuah usaha yang dilakukan oleh beberapa orang atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama”.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja karyawan di dalam penelitian ini adalah kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu dari hasil.

## B. Penelitian Sebelumnya

**Tabel 2.1 Daftar Penelitian Sebelumnya**

No	Peneliti	Judul	Variabel X	Variabel Y	Model Analisis	Hasil penelitian
1	Sari (2016)	Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Pln (Persero) Wilayah Kalimantan Utara Sektor	Pengembangan Karir	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

		Pembangkit Mahakam Samarinda.				karyawan.
2	Wardani (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya).	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Yatipai (2015)	Pengaruh motivasi terhadap prestasi kerja karyawan studi pada PT Pos Indonesia Tipe C Manado.	Motivasi	Prestasi Kerja	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.
4	Riyanto (2017)	<i>The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange</i>	Motivasi dan Lingkungan Kerja	Prestasi Kerja	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.
5	Rukmana (2018)	<i>The Impact of Organization Communication on Employee Performance Through Employee's Work Motivation at Pt. Putri Panda Unit Ii Tulungagung, East Jawa, Indonesia</i>	Komunikasi dan Motivasi	Prestasi Kerja	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.
6	Femi (2014)	<i>The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria</i>	Komunikasi	Prestasi Kerja	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.

Sumber : Diolah Penulis 2019

### C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian menjelaskan secara teoritis model konseptual variabel-variabel penelitian, tentang bagaimana pertautan teori-teori yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian yang ingin diteliti, yaitu variabel bebas dengan variabel terikat.

#### 1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2013:27), budaya organisasi adalah “sebuah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok dalam suatu organisasi sebagai alat untuk memecahkan masalah. Budaya organisasi di setiap perusahaan berbeda-beda, budaya organisasi dapat mempengaruhi tingkah laku dari anggota perusahaan atau organisasi tersebut. Dengan demikian pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya melalui budaya organisasi. Ini berarti terjadi komitmen yang saling mendukung antara budaya organisasi dan pimpinan dalam mempengaruhi kinerja pegawai suatu organisasi. Fungsi budaya organisasi adalah menentukan peran yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lain, menentukan tujuan bersama yang lebih besar dari sekedar kepentingan individu, menjaga stabilitas sosial organisasi, meningkatkan identitas bagi anggota perusahaan, memberi pengertian dan mekanisme *control* yang memberikan pedoman bagi sikap dan perilaku”. Menurut Mangkunegara (2013:27), “indikator budaya organisasi terdiri dari adaptasi eksternal (*external adaptation tasks*), integrasi internal (*internal integration tasks*) dan asumsi-asumsi dasar (*basic underlying assumptions*)”.

## **2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

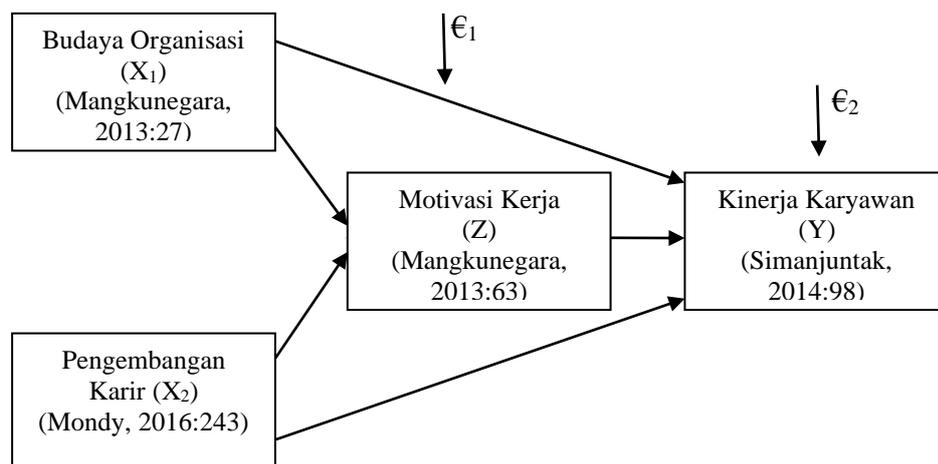
Menurut Mondy (2016:243), “pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana pengembangan karir merupakan usaha secara formal dan terorganisir serta terencana untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan karir individu dengan organisasi secara keseluruhan, yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai klasifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh sebab itu, organisasi harus mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik agar produktivitas dan loyalitas pegawai tetap terjaga serta dapat mendorong pegawai untuk selalu memberikan yang terbaik dan membantu organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan terampil dalam melaksanakan tugas yang dapat memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai”. Menurut Mondy (2016:248), “indikator pengembangan karir terdiri dari perencanaan karir dan manajemen karir”.

## **3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Melalui Motivasi Kerja**

Mangkunegara (2015:61),”menyatakan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah budaya organisasi dan

pengembangan dengan melalui motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal”.

Berdasarkan judul penelitian dan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka kerangka konseptual dari penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

Sumber: Penulis (2019)

#### D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual, maka hipotesis yang dapat dikemukakan sehubungan dengan permasalahan tersebut:

1. Diduga budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan, baik secara parsial maupun simultan.
2. Diduga budaya organisasi, pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan, baik secara parsial maupun simultan.
3. Diduga budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan.

4. Diduga pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan Penelitian

Menurut Sugiyono (2015:57), “Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif, yaitu penelitian yang menghubungkan dua variabel atau lebih yaitu pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening”.

#### B. Lokasi dan Waktu Penelitian

##### 1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan, Jl. Pemuda No.12, Lantai IV Medan.

##### 2. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan mulai dari bulan April 2019 sampai dengan Juli 2019, dengan format berikut:

**Tabel 3.1 Skedul Proses Penelitian**

No	Aktivitas	Bulan											
		April 2019			Mei 2019			Juni 2019			Juli 2019		
1	Riset awal/Pengajuan Judul	■											
2	Penyusunan Proposal		■	■	■	■	■						
3	Seminar Proposal							■					
4	Perbaikan Acc Proposal								■				
5	Pengolahan Data									■			
6	Penyusunan Skripsi										■		
7	Bimbingan Skripsi											■	■
8	Meja Hijau												■

Sumber: Penulis (2019)

## C. Definisi Operasional Variabel

### 1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian mencakup variabel apa yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel *exogenous* yaitu: budaya organisasi ( $X_1$ ) dan pengembangan karir ( $X_2$ ), 1 (satu) variabel *intervening* yaitu motivasi kerja ( $Z$ ), serta 1 (satu) variabel *endogenous* yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ).

### 2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur secara operasional di lapangan.

**Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Definisi operasional	Indikator	Deskripsi	Skala
Budaya Organisasi ( $X_1$ )	Sebuah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok dalam suatu organisasi sebagai alat untuk memecahkan masalah”.  (Mangkunegara, 2013: 27),	1. Adaptasi Eksternal ( <i>External Adaptation Tasks</i> ), 2. Integrasi Internal ( <i>Internal Integration Tasks</i> ) 3. Asumsi-asumsi Dasar ( <i>Basic Underlying Assumptions</i> )  (Mangkunegara, 2013:29)	1. Merupakan untuk mengetahui misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan. 2. Merupakan untuk mengetahui bahasa yang sama, batasan dalam kelompok, penempatan status/kekuasaan hubungan dalam kelompok, penghargaan, dan bagaimana mengatur yang sulit diatur. 3. Merupakan untuk mengetahui hubungan dengan lingkungan, hakikat kegiatan manusia, hakikat kenyataan dan kebenaran, hakikat waktu, hakikat kebenaran manusia, hakikat hubungan antar manusia dan homogenitas versus heterogenitas.	Skala likert
Pengembangan Karir ( $X_2$ )	Pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa	1. Perencanaan karir 2. Manajemen karir	1. Suatu perencanaan tentang kemungkinan seorang karyawan suatu organisasi atau	Skala likert

	<p>orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan.</p> <p>(Mondy, 2016:243)</p>	(Mondy, 2016:248)	<p>perusahaan sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya.</p> <p>2. Proses di mana organisasi mencoba untuk menyesuaikan minat, karir individual, dan kemampuan organisasi dalam merekrut karyawan.</p>	
Motivasi kerja (Z)	<p>Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dalam segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.</p> <p>(Mangkunegara, 2013:63).</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan akan prestasi (<i>need for achievement</i>)</li> <li>2. Kebutuhan akan afiliasi (<i>need for affiliation</i>).</li> <li>3. Kebutuhan akan kekuasaan (<i>need for power</i>).</li> </ol> <p>(Mangkunegara, 2013:65)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berhubungan dengan kesulitan orang untuk memilih tugas yang dijalankan.</li> <li>2. Hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.</li> <li>3. Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain.</li> </ol>	Skala likert
Kinerja Karyawan (Y)	<p>Tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.</p> <p>(Simanjuntak, 2014:98)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas</li> <li>2. Kuantitas</li> <li>3. Ketepatan waktu dari hasil</li> <li>4. Kemampuan bekerja sama.</li> </ol> <p>(Simanjuntak, 2014:108)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan.</li> <li>2. Berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.</li> <li>3. Sesuai dengan waktu yang direncanakan</li> <li>4. Kemampuan sesama karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan.</li> </ol>	Skala likert

Sumber: Penulis (2019)

## D. Populasi dan Sampel/ Jenis dan Sumber Data

### 1. Populasi

Menurut Sugiyono (2015 : 72), “populasi penelitian merupakan seluruh elemen/unsur yang akan diamati atau diteliti. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan sebanyak 51 karyawan kontrak”.

### 2. Sampel

Menurut Sugiyono (2015 : 73), Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada penelitian ini penulis melakukan teknik penarikan sampel secara *Non Probability Sampling* yaitu dengan menggunakan *sampling* sensus atau *sampling* jenuh karena seluruh populasi dijadikan sampel apabila populasi dibawah 100. Oleh karena itu, sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 51 karyawan/responden.

**Tabel 3.3 Sampel Penelitian**

No	Jabatan	Jumlah Karyawan
1	Bagian Pemasaran	15
2	Bagian Umum	5
3	Teknisi	2
4	Satpam	7
5	Cleaning Service	10
6	Pelayan	3
7	Driver	9
<b>Total</b>		<b>51</b>

Sumber : PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan (2019)

### 3. Jenis dan Sumber Data

Menurut Sugiyono (2015 : 73), “Data primer adalah data yang diperoleh dari tanggapan sumbernya yaitu responden terhadap item pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner”.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam rangka melakukan analisis terhadap pembuktian jawaban sementara atau hipotesis dari permasalahan yang dikemukakan, maka metode pengumpulan data yang penulis lakukan adalah:

### **1. Studi Wawancara (*Interview*)**

Metode wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan responden dan pihak-pihak yang ada kaitannya dengan masalah yang akan diteliti

### **2. Angket / *Quisioner***

Metode angket (kuesioner) yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan untuk diisi oleh para responden dan diminta untuk memberikan pendapat atau jawaban atas pertanyaan yang diajukan.

## **F. Teknik Analisis Data**

### **1. Uji Kualitas Data**

Sebelum data dianalisis dan dievaluasi, terlebih dahulu data tersebut diuji dengan:

#### **a. Uji Validitas**

Menurut Sugiyono (2015:74), “Uji validitas dilakukan terhadap kuisisioner yang bertujuan untuk menguji apakah kuisisioner layak atau tidak sebagai instrumen penelitian, karena data yang diperoleh dari

instrumen yang baik pula, maka diperlukan uji validitas setiap pertanyaan lebih besar ( $>$ ) 0,30 maka butir pertanyaan dianggap valid”.

b. Uji Realibilitas (kehandalan)

Menurut Sugiyono (2015:74), “Uji reliabilitas merupakan tingkat keandalan suatu instrumen penelitian. Realibilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach’s alpha* lebih besar ( $>$ ) 0,60”.

## 2. Uji Asumsi Klasik

Menurut Sugiyono (2015:75), “Uji asumsi klasik digunakan untuk melihat atau menguji model yang termasuk layak atau tidak layak digunakan dalam penelitian. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah”:

a. Uji Kurva

Menurut Sugiyono (2015:75), “Data yang baik adalah data yang mempunyai pola seperti distribusi normal, yakni distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan. Untuk menguji hal tersebut dapat dipergunakan metode grafis”.

b. Uji PP Plot

Menurut Sugiyono (2015:75), “Normal P-P Plot dari *standartdizednresidual cumulative probability*, dengan mengidentifikasi apabila sebenarnya berada di sekitar garis normal, maka asumsi kenormalan dapat dipenuhi. Apabila data menyebar disekitar garis diagonal, maka data dikatakan normal”.

c. Uji Kolmogorov-Sminov

Menurut Sugiyono (2015:76), “Selain itu uji Kolmogorov-Sminov juga dipergunakan untuk melihat kenormalan dengan identifikasi juga nilai P-value lebih besar dari alpha, maka asumsi kenormalan dapat diterima. Dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% maka jika nilai Asymp.Sig (2-tailed) diatas nilai signifikansi 5% artinya variabel residual berdistribusi normal”.

b. Uji Multikolinieritas

Menurut Sugiyono (2015:77), “Uji multikolinieritas artinya variabel independen yang satu dengan yang lain dalam model regresi berganda tidak saling berhubungan secara sempurna. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinieritas dapat dilihat dari besarnya *Tolerance* dan *VIF (Variance Inflation Factor)* melalui program SPSS 16.00 *for windows*. *Tolerance* mengukur variabilitas variable terpilih yang tidak dijelaskan oleh variable independen lainnya. Nilai umum yang bisa dipakai adalah  $Tolerance > 0,1$  atau  $VIF < 10$ , maka tidak terjadi multikolinieritas”.

c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Sugiyono (2015:77), “Heterokedasitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan yang lain. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka terjadi heterokedasitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (poin-

poin) menyebar dibawah dan di atas angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedasitas”.

### 3. Uji Hipotesis

#### a. Uji Simultan (Uji F)

Menurut Sugiyono (2015:78), “Uji F digunakan untuk menguji apakah variabel bebas memiliki pengaruh secara bersamaan terhadap variabel terikat. Untuk menganalisis apakah hipotesis diterima atau ditolak, maka dapat dilihat nilai F yakni pada nilai probabilitasnya. Hipotesisnya adalah:

$H_0$  : terdapat pengaruh yang tidak signifikan

$H_a$  : terdapat pengaruh yang signifikan

Adapun kriteria penerimaan/penolakan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

- 1) Tolak  $H_0$  jika nilai probabilitas yang dihitung  $<$  probabilitas yang diterapkan sebesar 0,05 ( $\text{Sig} < \alpha 0,05$ ).
- 2) Terima  $H_0$  jika nilai probabilitas yang dihitung  $>$  probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 ( $\text{Sig} > \alpha 0,05$ )”.

#### b. Uji Parsial (Uji t)

Menurut Sugiyono (2015:79), “Uji t digunakan untuk menguji hipotesis apabila peneliti menganalisis regresi parsial (sebuah variabel bebas dengan sebuah variabel terikat). Maka pengujian ini dapat dilihat dari nilai probabilitasnya. Hipotesisnya adalah:

$H_0$  : terdapat pengaruh yang tidak signifikan

$H_a$  : terdapat pengaruh yang signifikan

Adapun kriteria penerimaan/penolakan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

- 1) Tolak  $H_0$  jika nilai probabilitas yang dihitung  $<$  taraf signifikansi sebesar 0,05 ( $\text{Sig} < \alpha 0,05$ ).
- 2) Terima  $H_0$  jika nilai probabilitas yang dihitung  $>$  taraf signifikansi 0,05 ( $\text{Sig} > \alpha 0,05$ )”.

#### **4. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Menurut Sugiyono (2015:80), “Koefisien determinasi berganda atau *R-square* ( $R^2$ ) adalah untuk melihat bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen”.

#### **5. Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Menurut Sudaryono (2013:392), “Metode *path analysis* adalah suatu metode yang mengkaji pengaruh (efek) langsung maupun tidak langsung dari variabel-variabel yang dihipotesiskan sebagai akibat pengaruh perlakuan terhadap variabel tersebut. Dalam diagram jalur dapat dilihat adanya akibat langsung dan tidak langsung dari suatu variabel ke variabel lain. Jika di antara dua variabel terdapat hubungan kausal maka harus ditentukan terlebih dahulu

arah hubungan tersebut. Penentuan arah hubungan kausal ini dibuat atas dasar teori dan pengetahuan yang telah ada (Sudaryono, 2013:393).

Diagram jalur menggambarkan pola hubungan antar variabel dalam penelitian ini adalah uji menguji dan mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* dengan persamaan”:

Persamaan I : $Z = P_1X_1 + P_1X_2 + \epsilon_1$ Persamaan II : $Y = P_3X_1 + P_3X_2 + P_2Z + \epsilon_2$
--

Keterangan:

$X_1$  = Budaya Organisasi (*Exogenous Variabel*)

$X_2$  = Pengembangan Karir (*Exogenous Variabel*)

$Z$  = Motivasi Kerja (*Intervening Variabel*)

$Y$  = Kinerja Karyawan (*Endogenous Variabel*)

$P$  = Jalur Koefisien Regresi

$\epsilon$  = Jumlah varian ( $\epsilon = 1 - R^2$ )

## 6. Uji Mediasi

Menurut Sudaryono (2013:395), “Untuk melihat apakah motivasi kerja menjadi variabel yang memediasi antara budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan *standardized coefficients beta* yang terstandarisasi dengan ketentuan sebagai berikut:

$P_3 > P_1 \times P_2$ , artinya motivasi kerja tidak menjadi variabel yang memediasi antara budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

$P_3 < P_1 \times P_2$ , artinya motivasi kerja menjadi variabel yang memediasi antara budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan”.

Pengujian mediasi dengan kriteria pengaruh keputusan (KPK) adalah:

Terima  $H_0$  (tolak  $H_a$ ), apabila  $P_3 > P_1 \times P_2$

Tolak  $H_0$  (terima  $H_a$ ), apabila  $P_3 < P_1 \times P_2$

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi Objek Penelitian**

###### **a. Sejarah Singkat PT Bank Rakyat Indonesia (Persero)**

Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk (selanjutnya disebut “BNI” atau “Bank”) pada awalnya didirikan di Indonesia sebagai Bank sentral dengan nama “Bank Negara Indonesia” berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2 tahun 1946 tanggal 5 Juli 1946. Selanjutnya, berdasarkan Undang-Undang No. 17 tahun 1968, BNI ditetapkan menjadi “Bank Negara Indonesia 1946”, dan statusnya menjadi Bank Umum Milik Negara. Selanjutnya, peran BNI sebagai Bank yang diberi mandat untuk memperbaiki ekonomi rakyat dan berpartisipasi dalam pembangunan nasional dikukuhkan oleh UU No. 17 tahun 1968 tentang Bank Negara Indonesia 1946.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 1992, tanggal 29 April 1992, telah dilakukan penyesuaian bentuk hukum BNI menjadi Perusahaan Perseroan Terbatas (Persero). Penyesuaian bentuk hukum menjadi Persero, dinyatakan dalam Akta No. 131, tanggal 31 Juli 1992, dibuat di hadapan Muhani Salim, S.H., yang telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 73 tanggal 11 September 1992 Tambahan No. 1A.

BNI merupakan Bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) pertama yang menjadi perusahaan publik setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996. Untuk memperkuat struktur keuangan

dan daya saingnya di tengah industri perbankan nasional, BNI melakukan sejumlah aksi korporasi, antara lain proses rekapitalisasi oleh Pemerintah di tahun 1999, divestasi saham Pemerintah di tahun 2007, dan penawaran umum saham terbatas di tahun 2010.

Untuk memenuhi ketentuan Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tanggal 16 Agustus 2007 tentang Perseroan Terbatas, Anggaran Dasar BNI telah dilakukan penyesuaian. Penyesuaian tersebut dinyatakan dalam Akta No. 46 tanggal 13 Juni 2008 yang dibuat di hadapan Fathiah Helmi, S.H., notaris di Jakarta, berdasarkan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa tanggal 28 Mei 2008 dan telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, dengan Surat Keputusan No. AHU-AH.01.02-50609 tanggal 12 Agustus 2008 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 103 tanggal 23 Desember 2008 Tambahan No. 29015.

Perubahan terakhir Anggaran Dasar BNI dilakukan antara lain tentang penyusunan kembali seluruh Anggaran Dasar sesuai dengan Akta No. 35 tanggal 17 Maret 2015 Notaris Fathiah Helmi, S.H. telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, dengan surat keputusan No. AHU-AH.01.03-0776526 tanggal 14 April 2015.

Saat ini, 60% saham-saham BNI dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia, sedangkan 40% sisanya dimiliki oleh masyarakat, baik individu maupun institusi, domestik dan asing. BNI kini tercatat sebagai Bank nasional terbesar ke-4 di Indonesia, dilihat dari total aset, total kredit maupun total dana pihak ketiga. Dalam memberikan layanan finansial secara terpadu, BNI didukung

oleh sejumlah perusahaan anak, yakni Bank BNI Syariah, BNI Multifinance, BNI Sekuritas, BNI Life Insurance, dan BNI Remittance.

BNI menawarkan layanan penyimpanan dana maupun fasilitas pinjaman baik pada segmen korporasi, menengah, maupun kecil. Beberapa produk dan layanan terbaik telah disesuaikan dengan kebutuhan nasabah sejak kecil, remaja, dewasa, hingga pension.

b. Visi dan Misi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero)

1) Visi

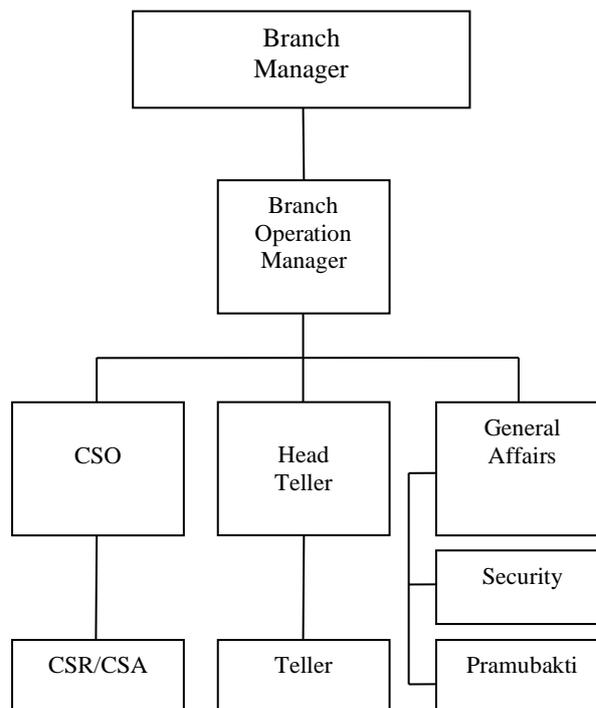
Menjadi Lembaga Keuangan yang Unggul dalam Layanan dan Kinerja.

2) Misi

- a) Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama.
- b) Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
- c) Menciptakan kondisi terbaik bagi karyawan sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
- d) Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab kepada lingkungan dan komunitas.
- e) Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

## 2. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan

Struktur organisasi pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan**

*Sumber : PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan (2019)*

Berikut ini adalah uraian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari setiap posisi jabatan yang ada di PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan, yaitu:

### a. *Branch Manager*

- 1) Memimpin dan mengelola seluruh kegiatan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk cabang wilayah kerjanya dan bekerja sama dengan seluruh pegawai untuk mencapai laba yang diinginkan.

- 2) Mengelola dan mengembangkan bisnis mobilisasi dana dan jasa-jasa perbankan lainnya, memantau hasil-hasilnya dan memecahkan masalah yang timbul pada cabang yang dipimpinnya.
- 3) Menjamin terlaksananya pelayanan perbankan operasional dicabang yang dipimpinnya.

b. *Branch Operation Manager*

Bertanggung jawab dalam operasional cabang, termasuk *general affairs, cash & cleaning dan channel operations*.

c. *General Affairs (GA)*

- 1) Mengadakan, menyiapkan dan menata seluruh kebutuhan barang-barang/jasa dari perusahaan.
- 2) Mengatur ekspedisi surat-surat dan dokumen keluar.
- 3) Menangani kegiatan-kegiatan yang sifatnya rutin dari bank.

d. *CSO (Customer Service Officer)*

*Officer* pada cabang spoke yang melakukan kegiatan-kegiatan *customer service representative* serta melakukan kegiatan lain seperti menerima dan memverifikasikan aplikasi kredit konsumen ritel, juga menerima dokumen-dokumen *trade service*, mengunjungi nasabah kredit dan nasabah dana serta mengadakan administrasi jumlah ATM Mandiri.

e. *Head Teller*

*Officer* pada cabang spoke yang melakukan approval untuk penarikan tunai diatas wewenang teller, mengatur saldo kas cabang saat operasi, melakukan verifikasi, transaksi teller, memastikan tersedianya uang tunai di cabang sesuai unuit yang ditentukan, memastikan keamanan seluruh

uang tunai milik cabang serta mengadministrasikannya dan bertanggung jawab blanko surat berharga juga menyimpan uang tunai di akhir hari bersama pejabat lainnya kedalam valult dengan cara dual custody, menentukan kurs jual beli valuta asing yang berlaku di cabang, serta bertanggung jawab atas pengisian uang ke dalam mesin ATM yang berada dalam tanggung jawab cabang, khususnya untuk cabang yang ada pada cab Hub (*Retail Outlet*) *Head Teller* bertugas mengadministrasikan uang kas untuk cabang spoke di cabang Hub area.

f. *Teller*

Pelaksana pada cabang yang memproses transaksi tunai dan non tunai termasuk warkat-warkat dari kotak warkat, mencetak laporan-laporan transaksi teller bersama-sama Head Teller, melakukan pengisian uang pada ATM serta melakukan Posting warkat-warkat dari kotak warkat.

g. *Customer Service Retail (CSR)*

Pelaksana pada cabang spoke yang melakukan kegiatan customer service seperti membuka, memelihara dan menutup kartu ATM, mengadministrasikan dan menerbitkan refrensi bank, melakukan posting terhadap biaya harian kantor cabang serta mempromosikan dan menjual berbagai produk PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dan bertanggung jawab kepada CSO.

h. *Security*

Menyelenggarakan keamanan dan ketertiban dilingkungan /kawasan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

i. Pramubakti

Membantu pengarsipan, menjaga kebersihan dan inventarisasi dokumen PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

### 3. Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang akan diuraikan berikut ini mencerminkan bagaimana keadaan responden yang diteliti meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

**Tabel 4.1**  
Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-Laki	27	52.9	52.9	52.9
Perempuan	24	47.1	47.1	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Pada tabel 4.1 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan yang menjadi responden adalah berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 27 orang atau sebesar 52.9% dari total responden.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.

**Tabel 4.2**  
Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30 Tahun	25	49.0	49.0	49.0
31-40 Tahun	26	51.0	51.0	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Pada tabel 4.2 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan yang menjadi responden berusia 31 - 40 tahun, yaitu sebanyak 26 orang atau sebesar 51.0% dari total responden.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.

**Tabel 4.3**  
**Pendidikan Terakhir**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D3	12	23.5	23.5	23.5
S1	21	41.2	41.2	64.7
SMU	18	35.3	35.3	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Pada tabel 4.3 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan yang menjadi responden memiliki pendidikan terakhir S1 yaitu sebanyak 21 orang atau sebesar 41.2% dari total responden.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.

**Tabel 4.4**  
**Masa Kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5 Tahun	30	58.8	58.8	58.8
6-10 Tahun	21	41.2	41.2	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Pada tabel 4.4 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan yang menjadi responden memiliki masa kerja 1 - 5 tahun yaitu sebanyak 30 orang atau sebesar 58.8% dari total responden.

#### 4. Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini 2 (dua) variabel *exogenous* yaitu: budaya organisasi ( $X_1$ ) dan pengembangan karir ( $X_2$ ), 1 (satu) variabel *intervening* yaitu motivasi kerja ( $Z$ ), serta 1 (satu) variabel *endogenous* yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ). Dalam penyebaran angket, masing-masing butir pernyataan dari setiap variabel harus di isi oleh responden yang berjumlah 51 orang. Adapun jawaban-jawaban dari responden yang diperoleh akan ditampilkan pada tabel-tabel berikut:

##### a. Variabel $X_1$ (Budaya Organisasi)

**Tabel 4.5**  
**Karyawan mampu untuk mengetahui misi dari organisasi.**  
**Pernyataan X1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	4	7.8	7.8	7.8
Ragu-Ragu	20	39.2	39.2	47.1
Setuju	24	47.1	47.1	94.1
Sangat Setuju	3	5.9	5.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 orang (5.9%), setuju sebanyak 24 orang (47.1%), ragu-ragu sebanyak 20 orang (39.2%) dan sebanyak 4 orang (7.8%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 24 orang (47.1%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan mampu untuk mengetahui misi dari organisasi.

**Tabel 4.6**  
**Karyawan mampu untuk mengetahui tujuan dari organisasi.**

**Pernyataan X1.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	5	9.8	9.8	9.8
Ragu-Ragu	18	35.3	35.3	45.1
Setuju	24	47.1	47.1	92.2
Sangat Setuju	4	7.8	7.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 orang (7.8%), setuju sebanyak 24 orang (47.1%), ragu-ragu sebanyak 18 orang (35.3%) dan sebanyak 5 orang (9.8%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 24 orang (47.1%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan mampu untuk mengetahui tujuan dari organisasi.

**Tabel 4.7**  
**Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan berbagai strategi.**

**Pernyataan X1.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	11	21.6	21.6	21.6
Ragu-Ragu	28	54.9	54.9	76.5
Setuju	12	23.5	23.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan setuju sebanyak 12 orang (23.5%), ragu-ragu sebanyak 28 orang (54.9%) dan sebanyak 11 orang (21.6%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 28 orang (54.9%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan berbagai strategi.

**Tabel 4.8**  
**Karyawan berusaha untuk mampu mengetahui batasan dalam kelompok di organisasi.**  
**Pernyataan X1.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	7	13.7	13.7	13.7
Ragu-Ragu	17	33.3	33.3	47.1
Setuju	24	47.1	47.1	94.1
Sangat Setuju	3	5.9	5.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 orang (5.9%), setuju sebanyak 24 orang (47.1%), ragu-ragu sebanyak 17 orang (33.3%) dan sebanyak 7 orang (13.7%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 24 orang (47.1%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan berusaha untuk mampu mengetahui batasan dalam kelompok di organisasi.

**Tabel 4.9**  
**Karyawan selalu mendapatkan penghargaan dari organisasi.**  
**Pernyataan X1.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	5	9.8	9.8	9.8
Ragu-Ragu	24	47.1	47.1	56.9
Setuju	18	35.3	35.3	92.2
Sangat Setuju	4	7.8	7.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 orang (7.8%), setuju sebanyak 18 orang (35.3%), ragu-ragu sebanyak 24 orang (47.1%) dan sebanyak 5 orang (9.8%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang

menyatakan ragu-ragu sebanyak 24 orang (47.1%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa karyawan selalu mendapatkan penghargaan dari organisasi.

**Tabel 4.10**  
**Karyawan mampu untuk mengetahui bagaimana mengatur pekerjaan yang sulit diselesaikan.**

**Pernyataan X1.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	10	19.6	19.6	19.6
Ragu-Ragu	18	35.3	35.3	54.9
Setuju	22	43.1	43.1	98.0
Sangat Setuju	1	2.0	2.0	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.10 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 orang (2.0%), setuju sebanyak 22 orang (43.1%), ragu-ragu sebanyak 18 orang (35.3%) dan sebanyak 10 orang (19.6%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 22 orang (43.1%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan mampu untuk mengetahui bagaimana mengatur pekerjaan yang sulit diselesaikan.

**Tabel 4.11**  
**Karyawan mampu untuk mengetahui hubungan dengan lingkungan organisasi.**

**Pernyataan X1.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	10	19.6	19.6	19.6
Ragu-Ragu	17	33.3	33.3	52.9
Setuju	22	43.1	43.1	96.1
Sangat Setuju	2	3.9	3.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 2 orang (3.9%), setuju sebanyak 22 orang (43.1%), ragu-ragu sebanyak 17 orang (33.3%) dan sebanyak 10 orang (19.6%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 22 orang (43.1%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan mampu untuk mengetahui hubungan dengan lingkungan organisasi.

**Tabel 4.12**  
**Karyawan mampu untuk mengetahui hakikat kenyataan dan kebenaran di dalam organisasi.**  
**Pernyataan X1.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	15.7	15.7	15.7
Ragu-Ragu	16	31.4	31.4	47.1
Setuju	19	37.3	37.3	84.3
Sangat Setuju	8	15.7	15.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 orang (15.7%), setuju sebanyak 19 orang (37.3%), ragu-ragu sebanyak 16 orang (31.4%) dan sebanyak 8 orang (15.7%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 19 orang (37.3%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan mampu untuk mengetahui hakikat kenyataan dan kebenaran di dalam organisasi.

**Tabel 4.13**  
**Karyawan mampu untuk mengetahui hakikat dengan waktu pekerjaan.**  
**Pernyataan X1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	15.7	15.7	15.7
	Ragu-Ragu	14	27.5	27.5	43.1
	Setuju	23	45.1	45.1	88.2
	Sangat Setuju	6	11.8	11.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 6 orang (11.8%), setuju sebanyak 23 orang (45.1%), ragu-ragu sebanyak 14 orang (27.5%) dan sebanyak 8 orang (15.7%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 23 orang (45.1%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa karyawan mampu untuk mengetahui hakikat dengan waktu pekerjaan.

**b. Variabel X<sub>2</sub> (Pengembangan Karir)**

**Tabel 4.14**  
**Organisasi harus menyesuaikan minat keahlian dengan pekerjaan para pegawai dalam perencanaan karirnya.**  
**Pernyataan X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	11	21.6	21.6	21.6
	Ragu-Ragu	27	52.9	52.9	74.5
	Setuju	13	25.5	25.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.14 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan setuju sebanyak 13 orang (25.5%), ragu-ragu sebanyak 27 orang (52.9%) dan sebanyak 11 orang (21.6%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban

responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 27 orang (52.9%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa organisasi harus menyesuaikan minat keahlian dengan pekerjaan para pegawai dalam perencanaan karirnya.

**Tabel 4.15**  
**Organisasi menetapkan tujuan karir pegawai dalam perencanaan karir.**  
**Pernyataan X2.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	10	19.6	19.6	19.6
Ragu-Ragu	21	41.2	41.2	60.8
Setuju	19	37.3	37.3	98.0
Sangat Setuju	1	2.0	2.0	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 1 orang (2.0%), setuju sebanyak 19 orang (37.3%), ragu-ragu sebanyak 21 orang (41.2%) dan sebanyak 10 orang (19.6%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 21 orang (41.2%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa organisasi menetapkan tujuan karir pegawai dalam perencanaan karir.

**Tabel 4.16**  
**Organisasi memberikan rencana karir jangka pendek bagi para pegawainya.**  
**Pernyataan X2.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	2.0	2.0	2.0
Tidak Setuju	10	19.6	19.6	21.6
Ragu-Ragu	19	37.3	37.3	58.8
Setuju	19	37.3	37.3	96.1
Sangat Setuju	2	3.9	3.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.16 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 2 orang (3.9%), setuju sebanyak 19 orang (37.3%), ragu-ragu sebanyak 19 orang (37.3%), tidak setuju sebanyak 10 orang (19.6%) dan sebanyak 1 orang (2.0%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju dan ragu-ragu sebanyak 19 orang (37.3%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju dan ragu-ragu bahwa organisasi memberikan rencana karir jangka pendek bagi para pegawainya.

**Tabel 4.17**  
**Organisasi memberikan informasi berbagai peluang karir dalam manajemen karir.**  
**Pernyataan X2.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	15.7	15.7	15.7
Ragu-Ragu	16	31.4	31.4	47.1
Setuju	15	29.4	29.4	76.5
Sangat Setuju	12	23.5	23.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.17 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 orang (23.5%), setuju sebanyak 15 orang (29.4%), ragu-ragu sebanyak 16 orang (31.4%) dan sebanyak 8 orang (15.7%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 16 orang (31.4%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa organisasi memberikan informasi berbagai peluang karir dalam manajemen karir.

**Tabel 4.18**  
**Organisasi memberikan jenjang karir yang menjanjikan bagi para**  
**pegawainya.**  
**Pernyataan X2.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	11	21.6	21.6	21.6
Ragu-Ragu	20	39.2	39.2	60.8
Setuju	10	19.6	19.6	80.4
Sangat Setuju	10	19.6	19.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.18 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 orang (19.6%), setuju sebanyak 10 orang (19.6%), ragu-ragu sebanyak 20 orang (39.2%) dan sebanyak 11 orang (21.6%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 20 orang (39.2%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa organisasi memberikan jenjang karir yang menjanjikan bagi para pegawainya.

**Tabel 4.19**  
**Organisasi menerapkan program pengembangan karir bagi pegawainya.**  
**Pernyataan X2.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	15.7	15.7	15.7
Ragu-Ragu	15	29.4	29.4	45.1
Setuju	17	33.3	33.3	78.4
Sangat Setuju	11	21.6	21.6	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.19 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 orang (21.6%), setuju sebanyak 17 orang (33.3%), ragu-ragu sebanyak 15 orang (29.4%) dan sebanyak 8 orang (15.7%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang

menyatakan setuju sebanyak 17 orang (33.3%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa organisasi menerapkan program pengembangan karir bagi pegawainya.

### c. Variabel Z (Motivasi Kerja)

**Tabel 4.20**  
**Saya berupaya mengembangkan kreativitas dalam bekerja.**  
**Pernyataan Z.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	12	23.5	23.5	23.5
Ragu-Ragu	22	43.1	43.1	66.7
Setuju	12	23.5	23.5	90.2
Sangat Setuju	5	9.8	9.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.20 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 orang (9.8%), setuju sebanyak 12 orang (23.5%), ragu-ragu sebanyak 22 orang (43.1%) dan sebanyak 12 orang (23.5%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 22 orang (43.1%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa saya berupaya mengembangkan kreativitas dalam bekerja.

**Tabel 4.21**  
**Saya sangat berantusias untuk berprestasi tinggi.**  
**Pernyataan Z.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	2	3.9	3.9	3.9
Tidak Setuju	3	5.9	5.9	9.8
Ragu-Ragu	5	9.8	9.8	19.6
Setuju	8	15.7	15.7	35.3
Sangat Setuju	33	64.7	64.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.21 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 33 orang (64.7%), setuju sebanyak 8 orang (15.7%), ragu-ragu sebanyak 5 orang (9.8%), tidak setuju sebanyak 3 orang (5.9%) dan sebanyak 2 orang (3.9%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 33 orang (64.7%). Jadi dapat disimpulkan responden masih ada yang menyatakan sangat setuju bahwa saya sangat berantusias untuk berprestasi tinggi.

**Tabel 4.22**  
**Saya selalu menetapkan target yang tinggi dalam bekerja.**  
**Pernyataan Z.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	10	19.6	19.6	19.6
	Tidak Setuju	9	17.6	17.6	37.3
	Ragu-Ragu	5	9.8	9.8	47.1
	Setuju	5	9.8	9.8	56.9
	Sangat Setuju	22	43.1	43.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.22 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22 orang (43.1%), setuju sebanyak 5 orang (9.8%), ragu-ragu sebanyak 5 orang (9.8%), tidak setuju sebanyak 9 orang (17.6%) dan sebanyak 10 orang (19.6%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22 orang (43.1%). Jadi dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa saya selalu menetapkan target yang tinggi dalam bekerja.

**Tabel 4.23**  
**Saya selalu ingin diikuti sertakan dalam setiap kegiatan di perusahaan.**  
**Pernyataan Z.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	4	7.8	7.8	7.8
	Tidak Setuju	3	5.9	5.9	13.7
	Ragu-Ragu	10	19.6	19.6	33.3
	Setuju	12	23.5	23.5	56.9
	Sangat Setuju	22	43.1	43.1	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.23 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22 orang (43.1%), setuju sebanyak 12 orang (23.5%), ragu-ragu sebanyak 10 orang (19.6%), tidak setuju sebanyak 3 orang (5.9%) dan sebanyak 4 orang (7.8%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22 orang (43.1%). Jadi dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa saya selalu ingin diikuti sertakan dalam setiap kegiatan di perusahaan.

**Tabel 4.24**  
**Saya berupaya menjadi pribadi yang dapat diterima oleh orang lain.**  
**Pernyataan Z.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	2.0	2.0	2.0
	Tidak Setuju	2	3.9	3.9	5.9
	Ragu-Ragu	5	9.8	9.8	15.7
	Setuju	28	54.9	54.9	70.6
	Sangat Setuju	15	29.4	29.4	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.24 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 orang (29.4%), setuju sebanyak 28 orang (54.9%), ragu-ragu sebanyak 5 orang (9.8%), tidak setuju sebanyak 2 orang (3.9%) dan sebanyak 1 orang (2.0%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari jawaban

responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 28 orang (54.9%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa saya berupaya menjadi pribadi yang dapat diterima oleh orang lain.

**Tabel 4.25**  
**Saya pribadi selalu ingin dihormati dalam bekerja.**  
**Pernyataan Z.6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	11	21.6	21.6	21.6
Ragu-Ragu	3	5.9	5.9	27.5
Setuju	13	25.5	25.5	52.9
Sangat Setuju	24	47.1	47.1	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.25 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 orang (47.1%), setuju sebanyak 13 orang (25.5%), ragu-ragu sebanyak 3 orang (5.9%) dan sebanyak 11 orang (21.6%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan sangat setuju sebanyak 24 orang (47.1%). Jadi dapat disimpulkan responden sangat setuju bahwa saya pribadi selalu ingin dihormati dalam bekerja.

**Tabel 4.26**  
**Saya sudah puas dengan kedudukan yang sudah dicapai.**  
**Pernyataan Z.7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	12	23.5	23.5	23.5
Ragu-Ragu	21	41.2	41.2	64.7
Setuju	11	21.6	21.6	86.3
Sangat Setuju	7	13.7	13.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.26 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 orang (13.7%), setuju sebanyak 11 orang (21.6%), ragu-ragu sebanyak 21 orang (41.2%) dan sebanyak 12 orang (23.5%) responden yang

menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 21 orang (41.2%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa saya sudah puas dengan kedudukan yang sudah dicapai.

**Tabel 4.27**  
**Saya berusaha menggerakkan seluruh kemampuan semaksimal mungkin untuk mencapai kekuasaan.**

**Pernyataan Z.8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	9	17.6	17.6	17.6
Ragu-Ragu	15	29.4	29.4	47.1
Setuju	15	29.4	29.4	76.5
Sangat Setuju	12	23.5	23.5	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.27 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 orang (23.5%), setuju sebanyak 15 orang (29.4%), ragu-ragu sebanyak 15 orang (29.4%) dan sebanyak 9 orang (17.6%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju dan ragu-ragu sebanyak 15 orang (29.4%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju dan ragu-ragu bahwa saya berusaha menggerakkan seluruh kemampuan semaksimal mungkin untuk mencapai kekuasaan.

**Tabel 4.28**  
**Saya ingin menguasai seluruh tugas yang dibebankan kepada saya.**

**Pernyataan Z.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	11	21.6	21.6	21.6
Ragu-Ragu	16	31.4	31.4	52.9
Setuju	16	31.4	31.4	84.3
Sangat Setuju	8	15.7	15.7	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.28 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 orang (15.7%), setuju sebanyak 16 orang (31.4%), ragu-ragu sebanyak 16 orang (31.4%) dan sebanyak 11 orang (21.6%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju dan ragu-ragu sebanyak 16 orang (31.4%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju dan ragu-ragu bahwa saya ingin menguasai seluruh tugas yang dibebankan kepada saya.

#### d. Variabel Y (Kinerja Karyawan)

**Tabel 4.29**  
**Organisasi memperhatikan standar kualitas pegawai yang melebihi standar kualitas pegawai lain yang ada.**

Pernyataan Y.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	7	13.7	13.7	13.7
Ragu-Ragu	17	33.3	33.3	47.1
Setuju	23	45.1	45.1	92.2
Sangat Setuju	4	7.8	7.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.29 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 orang (7.8%), setuju sebanyak 23 orang (45.1%), ragu-ragu sebanyak 17 orang (33.3%) dan sebanyak 7 orang (13.7%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 23 orang (45.1%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa organisasi memperhatikan standar kualitas pegawai yang melebihi standar kualitas pegawai lain yang ada.

**Tabel 4.30**  
**Organisasi memperhatikan pegawai agar pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tidak terburu-buru.**  
**Pernyataan Y.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	2.0	2.0	2.0
	Tidak Setuju	11	21.6	21.6	23.5
	Ragu-Ragu	21	41.2	41.2	64.7
	Setuju	16	31.4	31.4	96.1
	Sangat Setuju	2	3.9	3.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.30 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 2 orang (3.9%), setuju sebanyak 16 orang (31.4%), ragu-ragu sebanyak 21 orang (41.2%), tidak setuju sebanyak 11 orang (21.6%) dan sebanyak 1 orang (2.0%) responden yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 21 orang (41.2%). Jadi dapat disimpulkan responden masih ada yang menyatakan ragu-ragu bahwa organisasi memperhatikan pegawai agar pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tidak terburu-buru.

**Tabel 4.31**  
**Organisasi memperhatikan pegawai agar dapat menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab.**  
**Pernyataan Y.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	9.8	9.8	9.8
	Ragu-Ragu	17	33.3	33.3	43.1
	Setuju	25	49.0	49.0	92.2
	Sangat Setuju	4	7.8	7.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.31 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 orang (7.8%), setuju sebanyak 25 orang (49.0%), ragu-ragu sebanyak 17 orang (33.3%) dan sebanyak 5 orang (9.8%) responden yang

menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 25 orang (49.0%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa organisasi memperhatikan pegawai agar dapat menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab.

**Tabel 4.32**  
**Organisasi memperhatikan pegawai agar selalu bekerja sesuai dengan jumlah yang ditargetkan organisasi.**  
**Pernyataan Y.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	11	21.6	21.6	21.6
Ragu-Ragu	19	37.3	37.3	58.8
Setuju	19	37.3	37.3	96.1
Sangat Setuju	2	3.9	3.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.32 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 2 orang (3.9%), setuju sebanyak 19 orang (37.3%), ragu-ragu sebanyak 19 orang (37.3%) dan sebanyak 11 orang (21.6%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju dan ragu-ragu sebanyak 19 orang (37.3%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju dan ragu-ragu bahwa organisasi memperhatikan pegawai agar selalu bekerja sesuai dengan jumlah yang ditargetkan organisasi.

**Tabel 4.33**  
**Organisasi selalu memperhatikan pegawai agar karyawan mampu bekerja sesuai dengan standart perusahaan.**  
**Pernyataan Y.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	11	21.6	21.6	21.6
Ragu-Ragu	16	31.4	31.4	52.9
Setuju	20	39.2	39.2	92.2
Sangat Setuju	4	7.8	7.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.33 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 orang (7.8%), setuju sebanyak 20 orang (39.2%), ragu-ragu sebanyak 16 orang (31.4%) dan sebanyak 11 orang (21.6%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 20 orang (39.2%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa organisasi selalu memperhatikan pegawai agar karyawan mampu bekerja sesuai dengan standart perusahaan.

**Tabel 4.34**  
**Organisasi selalu memperhatikan pegawai agar pegawai selalu melaksanakan tugas sesuai dengan perintah pimpinan.**  
**Pernyataan Y.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	7	13.7	13.7	13.7
	Ragu-Ragu	22	43.1	43.1	56.9
	Setuju	19	37.3	37.3	94.1
	Sangat Setuju	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.34 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 orang (5.9%), setuju sebanyak 19 orang (37.3%), ragu-ragu sebanyak 22 orang (43.1%) dan sebanyak 7 orang (13.7%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 22 orang (43.1%). Jadi dapat disimpulkan responden ragu-ragu bahwa organisasi selalu memperhatikan pegawai agar pegawai selalu melaksanakan tugas sesuai dengan perintah pimpinan.

**Tabel 4.35**  
**Organisasi selalu memperhatikan pegawai agar pegawai dapat bekerja**  
**sesuai standar waktu yang ditetapkan Dinas Kearsipan dan Perpustakaan**  
**Kabupaten Karo.**  
**Pernyataan Y.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	7	13.7	13.7	13.7
	Ragu-Ragu	17	33.3	33.3	47.1
	Setuju	23	45.1	45.1	92.2
	Sangat Setuju	4	7.8	7.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.35 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 4 orang (7.8%), setuju sebanyak 23 orang (45.1%), ragu-ragu sebanyak 17 orang (33.3%) dan sebanyak 7 orang (13.7%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 23 orang (45.1%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa organisasi selalu memperhatikan pegawai agar pegawai dapat bekerja sesuai standar waktu yang ditetapkan Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Karo.

**Tabel 4.36**  
**Organisasi selalu memperhatikan pegawai agar pegawai dapat**  
**menyelesaikan pekerjaan dengan tetap waktu.**  
**Pernyataan Y.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	8	15.7	15.7	15.7
	Ragu-Ragu	12	23.5	23.5	39.2
	Setuju	21	41.2	41.2	80.4
	Sangat Setuju	10	19.6	19.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.36 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10 orang (19.6%), setuju sebanyak 21 orang (41.2%), ragu-ragu sebanyak 12 orang (23.5%) dan sebanyak 8 orang (15.7%) responden yang

menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 21 orang (41.2%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa organisasi selalu memperhatikan pegawai agar pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tetap waktu.

**Tabel 4.37**  
**Organisasi selalu memperhatikan pegawai agar pegawai merasa puas**  
**apabila pekerjaan saya selesai dengan waktu yang tepat.**  
**Pernyataan Y.9**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	15.7	15.7	15.7
Ragu-Ragu	19	37.3	37.3	52.9
Setuju	21	41.2	41.2	94.1
Sangat Setuju	3	5.9	5.9	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.37 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 3 orang (5.9%), setuju sebanyak 21 orang (41.2%), ragu-ragu sebanyak 19 orang (37.3%) dan sebanyak 8 orang (15.7%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 21 orang (41.2%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa organisasi selalu memperhatikan pegawai agar pegawai merasa puas apabila pekerjaan saya selesai dengan waktu yang tepat.

**Tabel 4.38**  
**Organisasi selalu memperhatikan pegawai agar pegawai mampu berdiskusi**  
**dengan pegawai lain untuk membangun kinerja tim yang baik.**  
**Pernyataan Y.10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	8	15.7	15.7	15.7
Ragu-Ragu	16	31.4	31.4	47.1
Setuju	22	43.1	43.1	90.2
Sangat Setuju	5	9.8	9.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.38 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 orang (9.8%), setuju sebanyak 38 orang (42.7%), ragu-ragu sebanyak 29 orang (32.6%) dan sebanyak 15 orang (16.9%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 38 orang (42.7%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa organisasi selalu memperhatikan pegawai agar pegawai mampu berdiskusi dengan pegawai lain untuk membangun kinerja tim yang baik.

**Tabel 4.39**  
**Organisasi selalu memperhatikan pegawai agar pegawai dapat bekerja sama untuk menyelesaikan atau memecahkan masalah pekerjaan.**

**Pernyataan Y.11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	5	9.8	9.8	9.8
Ragu-Ragu	16	31.4	31.4	41.2
Setuju	25	49.0	49.0	90.2
Sangat Setuju	5	9.8	9.8	100.0
Total	51	100.0	100.0	

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Berdasarkan tabel 4.39 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5 orang (9.8%), setuju sebanyak 25 orang (49.0%), ragu-ragu sebanyak 16 orang (31.4%) dan sebanyak 5 orang (9.8%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju sebanyak 25 orang (49.0%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju bahwa organisasi selalu memperhatikan pegawai agar pegawai dapat bekerja sama untuk menyelesaikan atau memecahkan masalah pekerjaan.

**Tabel 4.40**  
**Organisasi selalu memperhatikan pegawai agar pegawai mampu mengambil keputusan dalam melaksanakan pekerjaan.**

Pernyataan Y.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	9	17.6	17.6	17.6
	Ragu-Ragu	15	29.4	29.4	47.1
	Setuju	15	29.4	29.4	76.5
	Sangat Setuju	12	23.5	23.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.40 di atas, didapat data bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 orang (23.5%), setuju sebanyak 15 orang (29.4%), ragu-ragu sebanyak 15 orang (29.4%) dan sebanyak 9 orang (17.6%) responden yang menyatakan tidak setuju. Dari jawaban responden paling banyak adalah yang menyatakan setuju dan ragu-ragu sebanyak 15 orang (29.4%). Jadi dapat disimpulkan responden setuju dan ragu-ragu bahwa organisasi selalu memperhatikan pegawai agar pegawai mampu mengambil keputusan dalam melaksanakan pekerjaan.

## 5. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

### a. Pengujian Validitas

Untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam daftar pertanyaan (angket) yang telah disajikan pada responden maka perlu dilakukan uji validitas. Apabila validitas setiap pertanyaan lebih besar ( $>$ ) 0,30, maka butir pertanyaan dianggap valid.

**Tabel 4.41**  
**Uji Validitas (X<sub>1</sub>) Budaya Organisasi**  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X1.1	27.0588	16.656	.358	.773
Pernyataan X1.2	27.0392	15.478	.525	.751
Pernyataan X1.3	27.5490	17.133	.310	.779
Pernyataan X1.4	27.1176	15.826	.444	.763
Pernyataan X1.5	27.1569	15.535	.519	.752
Pernyataan X1.6	27.2941	15.812	.451	.762
Pernyataan X1.7	27.2549	15.514	.473	.758
Pernyataan X1.8	27.0392	14.078	.614	.735
Pernyataan X1.9	27.0392	15.198	.472	.759

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.41 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 9 (sembilan) butir pertanyaan pada variabel budaya organisasi dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

**Tabel 4.42**  
**Uji Validitas (X<sub>2</sub>) Pengembangan Karir**  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X2.1	17.0196	12.100	.465	.784
Pernyataan X2.2	16.8431	10.655	.695	.737
Pernyataan X2.3	16.8431	10.015	.724	.724
Pernyataan X2.4	16.4510	10.693	.461	.789
Pernyataan X2.5	16.6863	10.300	.516	.775
Pernyataan X2.6	16.4510	10.493	.512	.775

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.42 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 6 (enam) butir pertanyaan pada variabel pengembangan karir dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

**Tabel 4.43**  
**Uji Validitas (Z) Motivasi Kerja**  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan Z.1	29.8824	31.226	<b>.590</b>	.750
Pernyataan Z.2	28.7647	30.904	<b>.477</b>	.761
Pernyataan Z.3	29.6863	28.100	<b>.422</b>	.781
Pernyataan Z.4	29.1961	31.961	<b>.321</b>	.786
Pernyataan Z.5	29.0196	32.420	<b>.507</b>	.761
Pernyataan Z.6	29.0980	30.610	<b>.461</b>	.764
Pernyataan Z.7	29.8235	31.148	<b>.551</b>	.753
Pernyataan Z.8	29.4902	31.175	<b>.503</b>	.758
Pernyataan Z.9	29.6667	30.827	<b>.564</b>	.751

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.43 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 9 (sembilan) butir pertanyaan pada variabel motivasi kerja dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

**Tabel 4.44**  
**Uji Validitas (Y) Kinerja Karyawan**  
**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan Y.1	37.7451	35.354	<b>.663</b>	.840
Pernyataan Y.2	38.0784	36.994	<b>.458</b>	.853
Pernyataan Y.3	37.6667	35.707	<b>.673</b>	.840
Pernyataan Y.4	37.9804	37.740	<b>.405</b>	.856
Pernyataan Y.5	37.8824	37.186	<b>.415</b>	.856
Pernyataan Y.6	37.8627	36.401	<b>.581</b>	.845
Pernyataan Y.7	37.7451	35.354	<b>.663</b>	.840
Pernyataan Y.8	37.5686	35.530	<b>.527</b>	.849
Pernyataan Y.9	37.8431	36.295	<b>.568</b>	.846
Pernyataan Y.10	37.7451	37.434	<b>.409</b>	.856
Pernyataan Y.11	37.6275	35.878	<b>.632</b>	.842
Pernyataan Y.12	37.6275	35.318	<b>.501</b>	.852

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.44 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor

setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 12 (duabelas) butir pertanyaan pada variabel kinerja karyawan dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

### b. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Butir angket dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap angket adalah konsisten. Dalam penelitian ini untuk menentukan angket reliabel atau tidak dengan menggunakan *alpha cronbach*. Angket dikatakan reliabel jika *alpha cronbach* > 0,60 dan tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,60.

Reliabilitas dari pertanyaan angket yang telah diajukan penulis kepada responden dalam penelitian ini akan terlihat pada tabel *Reliability Statistics* yang disajikan dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 4.45**  
**Uji Reliabilitas (X<sub>1</sub>) Budaya Organisasi**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.781	9

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Dari tabel 4.45 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,781 > 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 9 butir pernyataan pada variabel budaya organisasi adalah reliabel atau dikatakan handal.

**Tabel 4.46**  
**Uji Reliabilitas (X<sub>2</sub>) Pengembangan Karir**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	6

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.46 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,796 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 6 butir pernyataan pada variabel pengembangan karir adalah reliabel atau dikatakan handal.

**Tabel 4.47**  
**Uji Reliabilitas (Z) Motivasi Kerja**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.783	9

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.47 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,783 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 9 butir pernyataan pada variabel motivasi kerja adalah reliabel atau dikatakan handal.

**Tabel 4.48**  
**Uji Reliabilitas (Y) Kinerja Karyawan**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	12

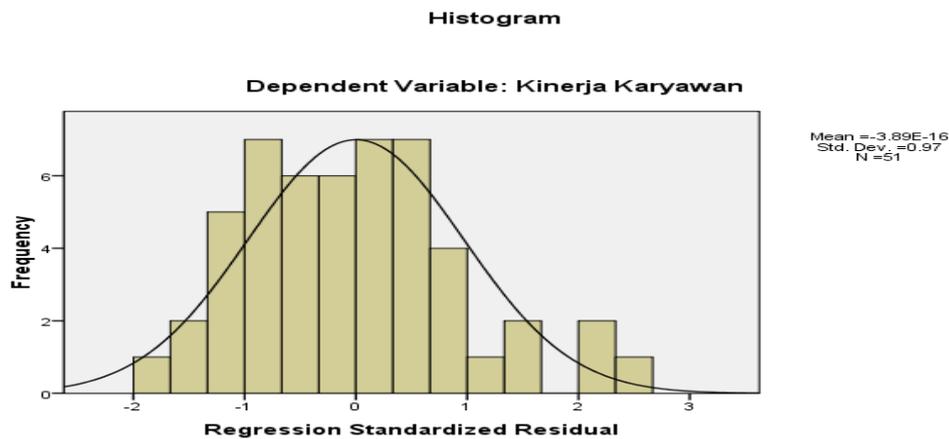
Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.48 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar  $0,859 > 0,60$  sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 12 butir pernyataan pada variabel kinerja karyawan adalah reliabel atau dikatakan handal.

## 6. Pengujian Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal atau tidak.

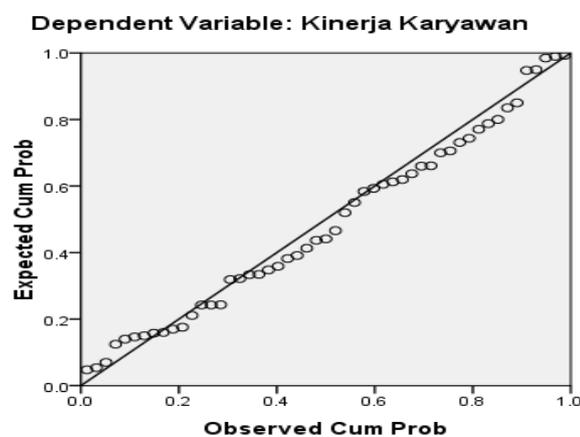


Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

**Gambar 4.2 Histogram Uji Normalitas**

Berdasarkan Gambar 4.2 di atas, hasil pengujian normalitas data diketahui bahwa data telah berdistribusi secara normal, dimana gambar histogram memiliki garis membentuk lonceng dan memiliki kecembungan seimbang ditengah.

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

**Gambar 4.3 PP Plot Uji Normalitas**

Berdasarkan Gambar 4.3 di atas, kemudian untuk hasil pengujian normalitas data dengan menggunakan gambar PP Plot terlihat titik-titik data yang menyebar berada di sekitar garis diagonal sehingga data telah berdistribusi secara normal.

Untuk lebih memastikan apakah data disepanjang garis diagonal tersebut berdistribusi normal atau tidak, maka dilakukan uji Kolmogorov Smirnov (1 Sample KS) yakni dengan melihat data residualnya apakah distribusi normal atau tidak. Jika nilai Asym.sig (2-tailed) > taraf nyata ( $\alpha = 0.05$ ) maka data residual berdistribusi normal.

**Tabel 4.49**  
**Uji Normalitas One Sample Kolmogorov Smirnov Test**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		51
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.12535654
Most Extreme Differences	Absolute	.071
	Positive	.071
	Negative	-.058
Kolmogorov-Smirnov Z		.504
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		<b>.961</b>
a. Test distribution is Normal.		

*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

Pada tabel 4.49 di atas, dapat dilihat bahwa hasil pengolahan data tersebut, besar nilai signifikansi *kolmogrov Smirnov* sebesar 0,961 maka dapat disimpulkan data terdistribusi secara normal, dimana nilai signifikasinya lebih besar dari 0,05 ( $p = 0,961 > 0,05$ ).

Dengan demikian, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa nilai – nilai observasi data telah terdistribusi secara normal dan dapat dilanjutkan dengan uji asumsi klasik lainnya.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS. Apabila nilai *tolerance value* > 0,10 atau VIF < 10 maka disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

Uji Multikolinieritas dari hasil angket yang telah didistribusikan kepada responden dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.50**  
**Uji Multikolinieritas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.328	3.231		.411	.683		
	<b>Budaya Organisasi</b>	.865	.166	.183	5.199	.000	<b>.388</b>	<b>2.577</b>
	<b>Pengembangan Karir</b>	.181	.165	.107	3.101	.007	<b>.518</b>	<b>1.931</b>
	<b>Motivasi Kerja</b>	.296	.102	.380	2.905	.006	<b>.524</b>	<b>1.908</b>

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

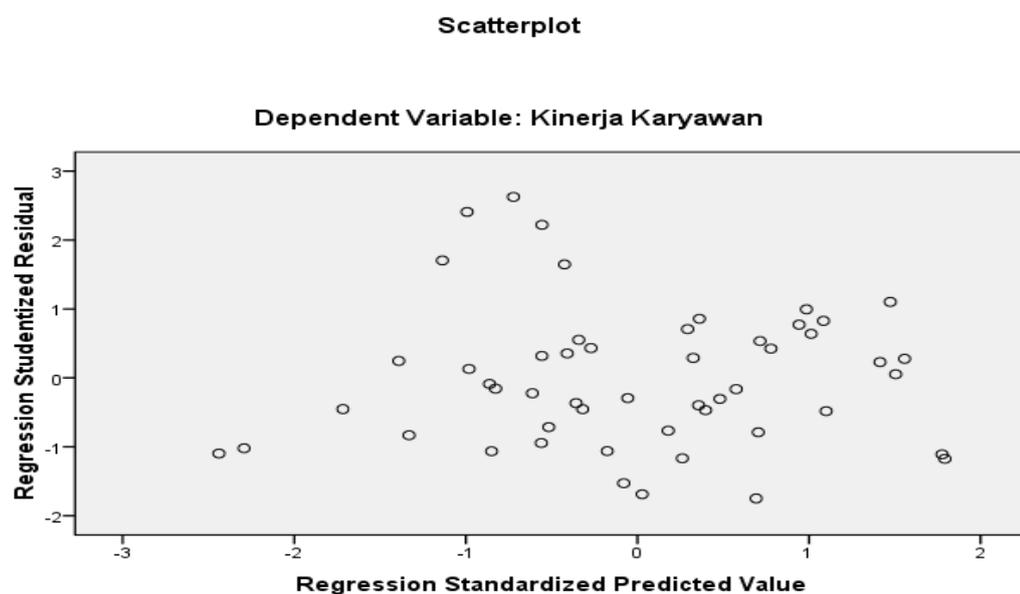
Berdasarkan tabel 4.50 di atas dapat dilihat bahwa angka *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari 10 antara lain adalah budaya organisasi  $2,577 < 10$ , pengembangan karir  $1,931 < 10$  dan motivasi kerja  $1,908 < 10$ , serta nilai *Tolerance* budaya organisasi  $0,388 > 0,10$ , pengembangan karir  $0,518 > 0,10$  dan motivasi kerja  $0,524 > 0,10$  sehingga terbebas dari multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan

yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas”:

- 1) Jika pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas



*Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)*

**Gambar 4.4 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas**

Berdasarkan gambar 4.4 di atas, gambar *scatterplot* menunjukkan bahwa titik-titik yang dihasilkan menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola atau trend garis tertentu. Gambar di atas juga menunjukkan bahwa sebaran data ada di sekitar titik nol. Dari hasil pengujian ini menunjukkan bahwa model regresi ini bebas dari masalah heteroskedastisitas, dengan perkataan lain: variabel-variabel yang akan diuji dalam penelitian ini bersifat homoskedastisitas.

## 7. Uji Kesesuaian (*Test Goodness Of Fit*)

### a. Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Cara yang digunakan adalah dengan melihat *level of significant* ( $=0,05$ ).

Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

**Tabel 4.51**  
**Uji Simultan Motivasi Kerja**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	906.841	2	453.420	<b>21.789</b>	<b>.000<sup>a</sup></b>
	Residual	998.846	48	20.809		
	Total	1905.686	50			

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

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.51 di atas dapat dilihat bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 21,789 sedangkan  $F_{tabel}$  sebesar 3,19 yang dapat dilihat pada  $\alpha = 0,05$  (lihat lampiran tabel F). Probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu  $0,000 < 0,05$ , maka model regresi dapat dikatakan bahwa dalam penelitian budaya organisasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Maka hipotesis sebelumnya adalah Terima  $H_a$  atau hipotesis diterima.

**Tabel 4.52**  
**Uji Simultan Kinerja Karyawan**  
**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1642.235	3	547.412	<b>52.680</b>	<b>.000<sup>a</sup></b>
	Residual	488.393	47	10.391		
	Total	2130.627	50			

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Pengembangan Karir, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.52 di atas dapat dilihat bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 52,680 sedangkan  $F_{tabel}$  sebesar 2,80 yang dapat dilihat pada  $\alpha = 0,05$  (lihat lampiran tabel

F). Probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu  $0,000 < 0,05$ , maka model regresi dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini budaya organisasi, pengembangan karir dan motivasi kerja organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis sebelumnya adalah Terima  $H_a$  (tolak  $H_0$ ) atau hipotesis diterima.

#### b. Uji Signifikan Parsial (Uji t)

Uji Parsial (t) menunjukkan seberapa jauh variabel bebas secara individual menerangkan variasi pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%.

**Tabel 4.53**  
**Uji Parsial Motivasi Kerja**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.400	4.547		.748	.458		
	<b>Budaya Organisasi</b>	.837	.202	.596	<b>4.137</b>	<b>.000</b>	.526	1.900
	<b>Pengembangan Karir</b>	.205	.231	.528	<b>3.886</b>	<b>.010</b>	.526	1.900

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.53 diatas dapat dilihat bahwa:

- 1) Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

$H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $Sig. t < \alpha$

$H_a$  ditolak dan  $H_0$  diterima, apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $Sig. t > \alpha$

$t_{hitung}$  sebesar 4,137 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,010 dan signifikan sebesar 0,000, sehingga  $t_{hitung} 4,137 > t_{tabel} 2,010$  dan signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka

$H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak, yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap motivasi kerja.

2) Pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $Sig. t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $Sig. t > \alpha$

$t_{hitung}$  sebesar 3,886 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,010 dan signifikan sebesar

0,010, sehingga  $t_{hitung} 3,886 > t_{tabel} 2,010$  dan signifikan  $0,010 < 0,05$ , maka

Ha diterima dan H0 ditolak, yang menyatakan pengembangan karir

berpengaruh signifikan secara parsial terhadap motivasi kerja.

**Tabel 4.54**  
**Uji Parsial Kinerja Karyawan**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.328	3.231		.411	.683		
	<b>Budaya Organisasi</b>	.865	.166	.183	<b>5.199</b>	<b>.000</b>	.388	2.577
	<b>Pengembangan Karir</b>	.181	.165	.107	<b>3.101</b>	<b>.007</b>	.518	1.931
	<b>Motivasi Kerja</b>	.296	.102	.380	<b>2.905</b>	<b>.006</b>	.524	1.908

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.37 diatas dapat dilihat bahwa:

1) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $Sig. t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $Sig. t > \alpha$

$t_{hitung}$  sebesar 5,199 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,011 dan signifikan sebesar

0,000, sehingga  $t_{hitung} 5,199 > t_{tabel} 2,011$  dan signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka

Ha diterima dan H0 ditolak, yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh

signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

2) Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $\text{Sig. } t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $\text{Sig. } t > \alpha$

$t_{hitung}$  sebesar 3,101 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,011 dan signifikan sebesar 0,007, sehingga  $t_{hitung} 3,101 > t_{tabel} 2,011$  dan signifikan  $0,007 < 0,05$ , maka Ha diterima dan H0 ditolak, yang menyatakan pengembangan karir berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

3) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengujian signifikan dengan kriteria pengambilan keputusan:

Ha diterima dan H0 ditolak, apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $\text{Sig. } t < \alpha$

Ha ditolak dan H0 diterima, apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau  $\text{Sig. } t > \alpha$

$t_{hitung}$  sebesar 2,905 sedangkan  $t_{tabel}$  sebesar 2,011 dan signifikan sebesar 0,006, sehingga  $t_{hitung} 2,905 > t_{tabel} 2,011$  dan signifikan  $0,006 < 0,05$ , maka Ha diterima dan H0 ditolak, yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.

**c. Koefisien Determinasi**

Analisis koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui persentase besarnya variasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

**Tabel 4.55**  
**Koefisien Determinasi**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.878 <sup>a</sup>	.771	.756	3.22356

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Pengembangan Karir, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.55 di atas dapat dilihat bahwa angka *Adjusted R Square* 0,756 yang dapat disebut koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti 75,6% kinerja karyawan dapat diperoleh dan dijelaskan oleh budaya organisasi, pengembangan karir dan motivasi kerja. Sedangkan sisanya  $100\% - 75,6\% = 34,4\%$  dijelaskan oleh faktor lain atau variabel diluar model, seperti kompensasi, pelatihan dan lingkungan kerja dan lain-lain.

## 8. Analisis Jalur

**Tabel 4.56**  
**Analisis Jalur Persamaan I**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.400	4.547		.748	.458		
	<b>Budaya Organisasi</b>	.837	.202	<b>.596</b>	4.137	.000	.526	1.900
	<b>Pengembangan Karir</b>	.205	.231	<b>.528</b>	3.886	.010	.526	1.900

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.690 <sup>a</sup>	.476	<b>.454</b>	4.56172

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

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.56 di atas, nilai *standardized beta* untuk budaya organisasi sebesar 0,596 dan signifikan pada 0,000 yang berarti budaya organisasi mempengaruhi motivasi kerja. Nilai koefisien *standardized beta* 0,596 merupakan nilai *path* atau jalur P<sub>1</sub>. Nilai *standardized beta* untuk pengembangan karir sebesar 0,528 dan signifikan pada 0,010 yang berarti pengembangan karir mempengaruhi

motivasi kerja. Nilai koefisien *standardized beta* 0,528 merupakan nilai *path* atau jalur P<sub>1</sub>. Besarnya nilai  $e_1 = (1 - 0,454)^2 = 0,2981$ .

$$\text{Persamaan I : } Z = 0,596 X_1 + 0,528 X_2 + 0,2981 \epsilon_1$$

**Tabel 4.57**  
**Analisis Jalur Persamaan II**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.328	3.231		.411	.683		
	<b>Budaya Organisasi</b>	.865	.166	<b>.183</b>	5.199	.000	.388	2.577
	<b>Pengembangan Karir</b>	.181	.165	<b>.107</b>	3.101	.007	.518	1.931
	<b>Motivasi Kerja</b>	.296	.102	<b>.380</b>	2.905	.006	.524	1.908

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.878 <sup>a</sup>	.771	<b>.756</b>	3.22356

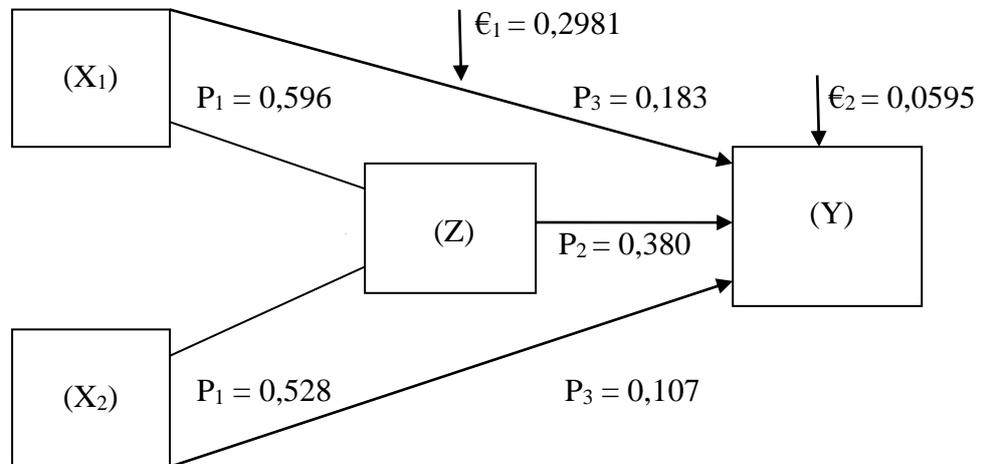
a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Pengembangan Karir, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.57 di atas, nilai *standardized beta* budaya organisasi sebesar 0,183 dan signifikan pada 0,000 yang berarti budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Nilai koefisien *standardized beta* 0,183 merupakan nilai *path* atau jalur P<sub>3</sub>. Nilai *standardized beta* untuk pengembangan karir sebesar 0,107 dan signifikan pada 0,007 yang berarti pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan. Nilai koefisien *standardized beta* 0,107 merupakan nilai *path* atau jalur P<sub>3</sub>. Nilai *standardized beta* untuk motivasi kerja sebesar 0,380 dan signifikan pada 0,006 yang berarti motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan. Nilai koefisien *standardized beta* 0,380 merupakan nilai *path* atau jalur P<sub>2</sub>. Besarnya nilai  $e_2 = (1 - 0,756)^2 = 0,0595$ .

Persamaan II :  $Y = 0,183 X_1 + 0,107 X_2 + 0,380 Z + 0,0595 \epsilon_2$



Sumber: Penulis (2019)

**Gambar 4.4 Analisis Jalur**

## 9. Uji Mediasi

- Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja menjadi variabel *intervening*.

Berdasarkan gambar 4.4 di atas, hasil analisis jalur menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari pengaruh budaya organisasi ke motivasi kerja (sebagai variabel *intervening*) lalu ke kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,183, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $0,596 \times 0,380 = 0,226$  atau total pengaruh budaya organisasi ke kinerja karyawan =  $0,183 + (0,596 \times 0,380) = 0,409$ . Oleh karena nilai ( $P_3 < P_1 \times P_2$ ) maka motivasi kerja berfungsi sebagai variabel *intervening*.

- b. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja menjadi variabel *intervening*.

Berdasarkan gambar 4.4 di atas, hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari pengaruh pengembangan karir ke motivasi kerja (sebagai variabel *intervening*) lalu ke kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,107, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $0,528 \times 0,380 = 0,200$  atau total pengaruh pengembangan karir ke kinerja karyawan =  $0,107 + (0,528 \times 0,380) = 0,307$ . Oleh karena nilai ( $P_3 < P_1 \times P_2$ ) maka motivasi kerja berfungsi sebagai variabel *intervening*.

## **B. Pembahasan**

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

Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana  $t_{hitung} 5,199 > t_{tabel} 2,011$  dan signifikan  $0,000 < 0,05$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Wardani (2016), dimana “budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”. Budaya organisasi di setiap perusahaan berbeda-beda, budaya organisasi dapat mempengaruhi tingkah laku dari anggota perusahaan atau organisasi tersebut. Dengan demikian pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya melalui budaya organisasi. Ini berarti terjadi komitmen yang saling mendukung antara budaya organisasi dan pimpinan dalam mempengaruhi kinerja pegawai suatu organisasi. Fungsi budaya organisasi adalah

menentukan peran yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lain, menentukan tujuan bersama yang lebih besar dari sekedar kepentingan individu, menjaga stabilitas sosial organisasi, meningkatkan identitas bagi anggota perusahaan, memberi pengertian dan mekanisme *control* yang memberikan pedoman bagi sikap dan perilaku..

## **2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana  $t_{hitung} 3,101 > t_{tabel} 2,011$  dan signifikan  $0,007 < 0,05$ , maka  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Sari (2016) dimana “pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana pengembangan karir merupakan usaha secara formal dan terorganisir serta terencana untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan karir individu dengan organisasi secara keseluruhan, yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai klasifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh sebab itu, organisasi harus mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik agar produktivitas dan loyalitas pegawai tetap terjaga serta dapat mendorong pegawai untuk selalu memberikan yang terbaik dan membantu organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan terampil dalam melaksanakan tugas yang dapat memberikan dampak pada peningkatan kinerja pegawai.

### **3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari pengaruh budaya organisasi ke motivasi kerja (sebagai variabel *intervening*) lalu ke kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,183, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $0,596 \times 0,380 = 0,226$  atau total pengaruh budaya organisasi ke kinerja karyawan =  $0,183 + (0,596 \times 0,380) = 0,409$ . Oleh karena nilai ( $P_3 < P_1 \times P_2$ ) maka motivasi kerja berfungsi sebagai variabel *intervening*.

### **4. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Hasil menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari pengaruh pengembangan karir ke motivasi kerja (sebagai variabel *intervening*) lalu ke kinerja karyawan. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,107, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $0,528 \times 0,380 = 0,200$  atau total pengaruh pengembangan karir ke kinerja karyawan =  $0,107 + (0,528 \times 0,380) = 0,307$ . Oleh karena nilai ( $P_3 < P_1 \times P_2$ ) maka motivasi kerja berfungsi sebagai variabel *intervening*.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan, baik secara parsial maupun simultan, dimana  $F_{hitung} 21,789 > F_{tabel}$  sebesar 3,19 dan signifikan  $0,000 < 0,05$ .
2. Budaya organisasi, pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan, baik secara parsial maupun simultan, dimana  $F_{hitung} 52,680 > F_{tabel}$  sebesar 2,80 dan signifikan  $0,000 < 0,05$ .
3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan, dimana besarnya pengaruh langsung adalah 0,183, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $0,596 \times 0,380 = 0,226$ .
4. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui motivasi kerja pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan, dimana besarnya pengaruh langsung adalah 0,107, sedangkan besar pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu  $0,528 \times 0,380 = 0,200$ .

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan, maka saran-saran yang dapat penulis berikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Disarankan agar pimpinan PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan harus mempertahankan dan terus meningkatkan karyawan yang selalu mendapatkan penghargaan dari organisasi dan selanjutnya disarankan juga agar pimpinan PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan lebih memperhatikan karyawan agar mampu untuk mengetahui bagaimana mengatur pekerjaan yang sulit diselesaikan, dengan solusi yang harus dilakukan organisasi yaitu PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan untuk melatih dan memberi pemahaman kepada karyawan mengenai koordinasi kerja yang baik dan tetap sesuai dengan budaya organisasi yang diterapkan pada PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan. Dengan begitu kinerja karyawan akan berjalan dengan efektif dan efisien namun tidak melupakan budaya organisasi dalam melayani nasabahnya.
2. Disarankan agar pimpinan PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan harus mempertahankan dan terus meningkatkan manajemen karir dan selanjutnya disarankan juga agar pimpinan PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan lebih memperhatikan perencanaan karir dengan menyesuaikan minat keahlian dengan pekerjaan para karyawan dalam perencanaan karirnya, dengan solusi yang harus dilakukan organisasi yaitu PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan memberikan memberikan rencana karir jangka pendek bagi para karyawannya dan memberikan informasi berbagai peluang karir dalam manajemen karir.

3. Disarankan agar pimpinan PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan harus mempertahankan dan terus meningkatkan karyawan dalam berupaya mengembangkan kreativitas dalam bekerja dan selanjutnya disarankan juga agar pimpinan PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan lebih memperhatikan karyawan yang sudah puas dengan kedudukan yang sudah dicapai, dengan solusi yang harus dilakukan organisasi yaitu PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan harus lebih baik lagi dalam memberikan dorongan dan motivasi kepada karyawannya sebagaimana dengan misi dan visi PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan, sehingga kedepan kinerja karyawan dapat meningkat.
4. Disarankan agar pimpinan PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan harus mempertahankan dan terus meningkatkan karyawan agar mampu bekerja sesuai dengan standart perusahaan dan selanjutnya disarankan juga agar pimpinan PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan lebih memperhatikan karyawan agar bekerja sesuai standar waktu yang ditetapkan perusahaan, dengan solusi yang harus dilakukan organisasi yaitu PT Bank BNI Kantor Cabang Utama Medan harus memperhatikan kerjasama karyawan, karena membantu tim dalam bekerja takkan mengurangi keahlian karyawan, sehingga sikap kerja seperti ini memberikan kepuasan dan kebanggaan tersendiri bagi diri karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

### **Buku:**

- Danim, Sudarwan, (2014). *Motivasi kepemimpinan dan efektivitas kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta
- Handoko. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama. Bandung: Pustaka Setia, Bandung.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2015. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi, Bumi Aksara: Jakarta.
- Ishak, Hendri, (2013). *Manajemen motivasi*. Jakarta: PT. Gramedia
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kelima, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mondy, Wayne R. 2016. *SDM Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh* Penerbit : Erlangga, Jakarta.
- Nawawi, Hadari H, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Panggabean, Mutiara S. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Cetakan Pertama. Jakarta: Murai Kencana.
- Siagian, Sondang, 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1, Cetakan II, Penerbit PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simanjuntak, Payaman J. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- Sofyandi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 1*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudaryono, (2013). *Aplikasi Analisis (Path Analysis) Berdasarkan Urutan Penempatan Variabel Dalam Penelitian*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. 17, Nomor 4, Juli 2011.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Bisnis*, CV Alfabeta, Bandung.
- Sutrisno, Edy, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Jakarta.

Winardi, (2015). *Motivasi dan pemotivasian dalam manajemen*. Jakarta: PT. Grafindo Persada

**Jurnal:**

- Ahmad, R. (2019). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Mitra Niaga Sejati Jaya-Langkat. *Jumant*, 11(2), 137-146.
- Ananda, G. C. (2019). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Pegawai Pada Perguruan Panca Budi Medan. *Jurnal Abdi Ilmu*, 12(1), 102-113.
- Andika, R. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *JUMANT*, 11(1), 189-206.
- Andika, R. (2018). Pengaruh Kemampuan Berwirausaha dan Kepribadian Terhadap Pengembangan Karir Individu Pada Member PT. Ifaria Gemilang (IFA) Depot Sumatera Jaya Medan. *JUMANT*, 8(2), 103-110.
- Aspan, H. (2017). "Good Corporate Governance Principles in the Management of Limited Liability Company. *International Journal of Law Reconstruction*, Volume 1 No. 1, pp. 87-100.
- Femi, Asamu Festus. (2014). *The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State, Nigeria*.
- Harahap, R. (2018). Analisa Kepuasan Kerja Karyawan Di Cv. Rezeki Medan. *Jumant*, 8(2), 97-102.
- Hasibuan, H. A., Purba, R. B., & Siahaan, A. P. U. (2016). Productivity assessment (performance, motivation, and job training) using profile matching. *SSRG Int. J. Econ. and Management Stud*, 3(6).
- Hidayat, R. (2018). Kemampuan Panel Auto Regressiv Distributed Lag Dalam Memprediksi Fluktuasi Saham Property And Real Estate Indonesia. *JEpa*, 3(2), 133-149.
- Hidayat, R. Rusiadi, dan M. Isa Indrawan. 2014. *Teknik Proyeksi Bisnis*. USU. Press
- Hidayat, R., & Subiantoro, N. Rusiadi. 2013. *Metode Penelitian*. USU Press.
- Indrawan, M. I., & SE, M. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan. *Jurnal ilmiah INTEGRITAS*, 1(3).
- Indrawan, M. I. (2019). Pengaruh Etika Kerja, Pengalaman Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Kecamatan Binjai Selatan. *Jurnal Abdi Ilmu*, 10(2), 1851-1857

- Malikhah, I. (2019). Pengaruh Mutu Pelayanan, Pemahaman Sistem Operasional Prosedur Dan Sarana Pendukung Terhadap Kepuasan Mahasiswa Universitas Pembangunan Panca Budi. *Jumant*, 11(1), 67-80.
- Pramono, C. (2018). Analisis Faktor-Faktor Harga Obligasi Perusahaan Keuangan Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 62-78.
- Pratama, S. (2019). Analisa Pengaruh Sumberdaya Manusia, Prasarana Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Studi Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jumant*, 11(1), 235-250.
- Pratama, S. (2019). Effect of Organizational Communication and Job Satisfaction on Employee Achievement at Central Bureau of Statistics (BPS) Binjai City.
- Riyanto, Setyo. (2017). *The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange*.
- Rizky, M. C., & Ardian, N. (2019). Enhance Employee Performance For Increase Work Motivation On Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Journal Homepage: Http://Ijmr. Net. In*, 7(08).
- Rukmana, Haris Dwi. (2018). *The Impact of Organization Communication on Employee Performance Through Employee's Work Motivation at Pt. Putri Panda Unit Ii Tulungagung, East Jawa, Indonesia*.
- Sari, Novitri Nilam. (2016). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pln (Persero) Wilayah Kalimantan Utara Sektor Pembangkit Mahakam Samarinda.
- Setiawan, A. & Pratama, S.(2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Bintang Anugerah Sejahtera. *Jumant*, 11(1), 19-34.
- Wakhyuni, E. (2018, October). An Empirical Investigation of the Effect of Workload and SOPs on Employees Work Morale. In *International Conference of ASEAN Prespective and Policy (ICAP) (Vol. 1, No. 1, pp. 251-257)*.
- Wakhyuni, E. (2019). Analisis Kemampuan, Komunikasi Dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Mitha Sarana Niaga. *Jumant*, 11(1), 271-278.
- Wardani, Rodiathul Kusuma. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya).
- Yanti, E. D., & Sanny, A. (2018). The Influence of Motivation, Organizational Commitment, and Organizational Culture to the Performance of Employee Universitas Pembangunan Panca Budi.
- Yatipai, Theodora. (2015). Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Studi Pada PT Pos Indonesia Tipe C Manado.