PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT. SEGA MAS Kalimantan Selatan)

Sulastini dan Dwi Wahyu Artiningsih
Program Pascasarjana, Universitas Islam Kalimantan
E-mail: hjsulastini@gmail.com, dwiwahyu1905@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis (1) Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap kinerja karyawan, (2) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (3)Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan. Objek dalam penelitian ini adalah PT.Sega Mas Banjarmasin.Studi ini menggunakan metode survei dengan desain cross section.Tehnik penarikan sampel menggunakan samping jenuh (sensus). Responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap di PT.Sega Mas, sejumlah 40 orang,Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa dengan mengembangkan pendidikan dan pelatihan, kapasitas kerja, kemampuan pengetahuan, kemampuan keterampilan, kemampuan sikap pada karyawan tujuan organisasi tercapai. Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan cara untuk mencapai suatu tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui pelaksanaan tugas dan kewajiban individu dalam organisasi.Temuan penelitian ini nampaknya memperkaya pemahaman bagaimana meningkatkan kinerja organisasi melalui penanaman Budaya Organisasi yang efektif. Penelitian ini menemukan bahwa Budaya Organisasi yang dibangun yaitu dengan meningkatkan budaya inovasi, aktivitas organisasi berorientasi pada karyawan dan juga memperhatikan permasalahan yang ada dengan baik membawa implikasi ketenangan dan kinerja karyawan. Hal ini memberikan informasi bahwa interaksi dan hubungan yang lebih baik sebenarnya merupakan *side effect* dari budaya organisasi yang sehat dan memberikan ruang bagi karyawan untuk berinovasi dan tetap dapat menampung permasalahan yang ada.

Kata kunci : Pengembangan Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi Dan Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

research aims to analyse (1) influence human resources development on employee performance, (2) influence of organizational culture to employee performance (3) Influence of human resources development and organizational culture to employee performance. The object in this study is PT. Sega Mas Banjarmasin. This study uses a survey method with a cross section design. The sample withdrawal technique uses a saturated side (census). Respondents in this study were permanent employees at PT. Sega Mas, a number of 40 people, this research resulted in the findings that by developing education and training, working capacity, knowledge ability, skill ability, attitude ability in the organizational objectives employees were reached. Human resources development is a way of achieving an organization's objectives effectively

and efficiently through the implementation of individual duties and obligations within the Organization. The findings of this study seem to enrich understanding how.

Keywords: human resources development, organizational culture and employee performance.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia yang baik ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja dalam organisasi ke arah terciptanya tujuan organisasi. Dibentuknya satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan kinerja organisasi sebagai keseluruhan.

Perusahaan di dalam dunia bisnis mempunyai tujuan utama untuk memperoleh keuntungan. Menciptakan visi dan misi perusahaan adalah langkah awal yang dilakukan agar tujuan utama tersebut dapat tercapai. Pengelolaan yang baik dan sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan perusahaan demi tercapainya tujuan utama perusahaan tersebut. Sikap dan perilaku pegawai yang menguntungkan atau merugikan perusahaan dapat terlihat dari tinggi rendahnya kualitas kinerja pegawai di perusahaan.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan, tidak terlepas dari peran dan kinerja para pegawai yang ada dalam perusahaan tersebut. Pegawai sebagai sumber daya manusia merupakan aset terpenting bagi perusahaan karena perannya sebagai pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Untuk itu para pegawai diarahkan agar dapat meningkatkan kinerjanya sehingga memiliki perilaku dan sikap yang mencerminkan tanggung jawab, loyalitas.

Salah satu program kerja yang menjadi tema fundamental tersebut adalah perubahan pola pikir (mindset), pola kepemimpinan yang merupakan bagian dari perubahan budaya. Melalui tranformasi ini diharapkan adanya perubahan budaya kerja korporat dan individu pekerja perusahaan ke arah yang lebih baik. Pada era globalisasi ini, untuk mencapai keunggulan yang berkesinambungan di tengah persaingan bisnis yang sangat tajam, salah satu kiatnya adalah bagaimana perusahaan, baik perusahaan yang menghasilkan produk ataupun jasa dapat mengelola sumber daya manusianya, karena mereka merupakan aset perusahaan yang sangat penting. Sesuai dengan pendapat Sofo (2013) mengatakan bahwa agar organisasi menjadi efektif di millenium baru, mempelajari sesuatu perlu diberi pondasi kemampuan identifikasi, pertimbangan dan menantang asumsi yaitu kemampuan berpikir kritis. Dalam reformasi ledakan pengetahuan, keahlian utama adalah membuat kemajuan pesat dalam abad baru yang memiliki kemampuan untuk merefleksikan secara kritis, mempelajari dan bertindak yang sesuai. Belajar adalah komponen terpenting dalam mengatur orang-orang dan jelas bahwa pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) harus memiliki peran nyata dalam millennium baru.

Semua organisasi mempunyai suatu budaya dan bergantung pada kekuatannya. Budaya dapat mempengaruhi dan memberi makna pada sikap perilaku angota-anggota organisasi (Robbin,2013). Karyawan mulai belajar dan beradaptasi pada budaya organisasi dan diperlukan adanya internalisasi budaya pada karyawan untuk mencapai keberhasilan manajemen.

Apabila budaya organisasi telah menyentuh hal mendasar dan mengarahkan perilaku serta mengoptimalkan kemampuan karyawan secara terus menerus sesuai

dengan tujuan, maka kelangsungan hidup organisasi akan bertahan lama. Penelitian yang dilakukan oleh Yoesef (2005) dalam Rozi 2016 meneliti budaya nasional yang dapat memoderasi hubungan antara komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen organisasi dan hasil kerja, kepuasan kerja dan kinerja kerja adalah positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi lebih memiliki kepuasan kerja dengan pekerjaannya dan kinerja menjadi lebih tinggi.

Dari uraian di atas jelaslah bahwa setiap karyawan mempunyai harapan besar untuk mencapai prestasi tinggi, dengan asumsi bahwa manajemen dalam organisasi mampu menciptakan dan mengembangkan sumber daya manusia dan budaya organisasi yang baik, Walaupun, perlu disadari adanya dinamika organisasi yang bisa saja terjadi perubahan-perubahan yang berbeda dari yang diharapkan sehingga perlunya adanya evaluasi atas manajemen.

Pendekatan yang selama ini digunakan untuk menjelaskan fenomena kuat dan tangguhnya organisasi dalam sistem dan mekanisme persaingan bisnis dalam berbagai sektor dewasa ini adalah kemampuan pengembangan sumber daya karyawan sebagai suatu rangkaian konsep manajemen yang memastikan kecakapan dan pekerja yang memiliki komitmen dan pengembangan dalam organisasi (Gardner and Palmer, 1992 dalam Sofo, 2013). Dalam kaitan ini sektor industri turut serta menjadi bagian yang tak terpisahkan dalam proses saling keterkaitan faktor tersebut dengan persoalan kinerja individu dan organisasi.

Berdasarkan hal tersebut di atas faktor budaya dan upaya pengembangan sumber daya manusia, karyawan menjadi faktor yang turut serta menentukan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan karyawan itu sendiri. Kedua variabel inilah yang juga menjadi variabel penjelas mengapa kinerja karyawan pada beberapa sektor usaha cenderung menurun ketika upaya pengembangan sumber daya manusia, karyawannya masih belum jelas dan dilakukan tidak dengan upaya yang terencana serta terprogram menuju pada satu sistem yang dapat diandalkan yang dapat memberi dampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Pada sisi lain budaya organisasi yang semakin kompleks dan cenderung tidak terkelola dengan sangat memadai, mengakibatkan beberapa organisasi sangat sulit untuk melakukan proses penyesuaian yang dapat digunakan untuk memperkuat dan meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja karyawan perusahaan pada PT. Sega Mas tetap berharap dapat mewujudkan keinginannya menjadi *worldclass company*.

Harapan yang ingin dicapai oleh PT. Sega Mas seperti yang diungkap di atas terkait dengan peningkatan kinerja yang pada hakekatnya dipengaruhi secara langsung kinerja individu karyawan yang tergabung dalam perusahaan tersebut. Kinerja individu akan meningkat jika kualitas individu juga meningkat. Untuk meningkatkan kualitas individu perlu dilakukan pengembangan sumber daya manusia, karyawan dan menciptakan budaya organisasi yang baik dalam upaya pengembangan berkelanjutan dan sangat strategis untuk mengembangkan kualitas dan kinerja karyawan organisasi. (Veithzal, 2004)**.** Dalam Rozi 2016

Beberapa penelitian sebelumnya yang telah, memfokuskan permasalahan-permasalahan pengembangan sumber daya manusia namun berbeda lingkungan organisasinya.Banyak penelitian sebelumnya mengamati pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan manufaktur, perusahaan jasa seperti rumah sakit, restoran dan ada juga yang meneliti pengembangan pada sumber daya

manusia instansi pemerintah. Sedangkan dalam penelitian ini memfokuskan pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan PT. Sega Mas Banjarmasin.

Di antara penelitian-penelitian yang dilakukan di perusahaan diantaranya Egan, *et al.* (2008); Guest, *et al.* (2008); McIntyre (2013); Duken (2000); Jaemon (2011); dan Nadler (2012) serta peneliti lainnya. Selanjutnya penelitian yang relevan dengan penelitian ini diantaranya: Perumalla (2012), Jung dan Avolio (2009), dan Hadisoebroto (2000). Penelitian-penelitian tersebut menguji hubungan antara bentuk-bentuk pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi dan kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian bertujuan untuk menghasilkan model yang komprehensif dengan mempertimbangkan variabel pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi, dan kerja karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan PT. Sega Mas Banjarmasin.Hal ini sekaligus yang menjadi originalitas dan kebaruan dari penelitian ini.

Rumusan Masalah

Penelitian ini akan diteliti masing- masing pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan budaya oraganisasi terhadap kinerja kerja karyawan, yakni menganalisis :

1. Apakah pengembangan sumber daya manusia, secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ?
2. Apakah budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ?
3. Apakah pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai ?

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Kota yang berada di Propinsi Kalimantan Selatan, yaitu Banjarmasin,yang berusaha di bidang Transportasi Laut.Alasan pemilihan lokasi penelitian ini, karena di kota tersebut wilayahnya lebih luas, lokasinya saling berdekatan. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 40 Karyawan, sebagai sampel dalam penelitian ini (sensus). Data yang dianalisis dalam penelitian ini yaitu kuesioner penelitian yang disebar sebanyak 40 kuesioner.Setelah seluruh kuesioner dikumpulkan, hasil pemeriksaan menunjukkan sebanyak 40 Karyawan dijadikan sampel penelitian.

Tehnik Pengumpulan Data

Pengumpulan Data dengan Observasi, Kuesioner, Wawancara dan Dokumentasi. Data primer adalah data yang didapat dari pengukuran lapangan baik obeservasi, wawancara serta isian kuesioner karyawan dan dokumentasi. Sedangkan data sekunder adalah data yang didapat secara tidak langsung seperti data BPPS, struktur organisasi perusahaan, dll.

Tehnik Analisa Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan software SPSS versi 23 dan Microsoft Excel yang menggunakan metode statistika deskriptif kuantitatif. Diukur dengan skala likert. Sebagai bahan masukan dan perbandingan peneliti, maka peneliti akan menambahkan beberapa penelitian terdahulu yang relevan sehingga penelitian ini memiliki acuan dasar dalam meneliti dan dapat membantu peneliti dalam melakukan penelitian. Adapun beberapa penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

Dave (1977) dalam Rozi 2016 mengatakan bahwa pengukuran sumber daya adalah kompleks, sulit, membingungkan, tetapi ini bisa dan harus dilakukan. Ketika profesional sumber daya mulai dengan pengertian yang jelas mengenai tujuan bisnis,

mereka bisa merubah tujuan bisnis tersebut kedalam praktek – praktek sumber daya yang bisa diukur. Usaha itu memfokuskan perhatian pada praktek HR apa, profesional apa, dan departemen apa yang harus diberikan pada perusahaan. Konseptualisasi, definisi, dan operasionalisasi hal ini adalah langkah kritis menuju pengukuran dan

HR.Vijaya (2010) menambahkan bahwa penelitian ini mendokumentasikan temuan – temuan dari sebuah studi berbasis survey mengenai profil bisnis kecil dan menengah di area Atlanta, dan praktek manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan – perusahaan tersebut. Studi ini didasarkan pada sebuah survey yang dilakukan pada satu sampel dari enam belas bisnis kecil dan menengah di Atlanta, AS. Profil dari perusahaan yang disurvey dipresentasikan bersama dengan sebuah analisis isu sumber daya manusianya, seperti penyewaan pekerja, training dan kompensasi.

Ada beberapa temuan penting yang muncul. *Pertama,* hanya sekitar setengah dari praktek sumber daya menunjukkan efek yang signifikan. Kedua, hasil – hasil ini mengidentifikasi sejumlah praktek sumber daya, meluas lintas sub group yang didefinisikan secara konseptual dari praktek – praktek yang berhubungan dengan kompetensi, motivasi, dan kesempatan untuk memberikan kontribusi dan, sampai tingkat yang lebih rendah, komitmen. Ketiga, hubungan antara analisis tree sekuensial dan analisis faktor menarik dimana praktek – praktek dalam faktor pertama semuanya nampak dalam analisis tree sekuensial tetapi mereka yang ada dalam faktor yang lain tidak. Ke empat, ada overlaps yang kuat dengan hasil – hasil dari analisis regresi, bahkan setelah variabel kontrol dimasukkan. Terakhir analisis tree potensial nampak relatif parsimony dengan memperhatikan pada hasil –hasil spesifik, dimana dalam setiap kasus, ini bisa mengidentifikasi dan menunjukkan nilai dari sebuah kombinasi praktek – praktek (Guest, *et al.* , 2004). dalam Rozi 2016

Menurut Mcintyre (2013) dalam Regina Maharani 2020 sebagai tambahan, penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara level keterlibatan dan sukses integrasi pasca akuisisi. ini membuat sebuah kasus untuk partisipasi profesional pengembangan sumber daya manusia (HRD) sebagai agen perubahan yang diberi perlengkapan untuk membahas tantangan modal manusia tersebut dan mempresentasikan sebuah model untuk partisipasi profesional HRD sebagai fasilitator due diligence.

Berkaitan dengan budaya organisasi, Saffold (1988) dalam Rozi 2016 melakukan penelitiannya melalui review lima kelemahan yang melekat dalam hipotesis budaya kuat dan mengajukan tiga koreksi yang akan membawa pada pandangan yang lebih baik mengenai kontribusi yang diberikan budaya pada kinerja organisasi.Peran yang kuat, pervasif, yang dimainkan budaya dalam membentuk kehidupan organisasi memungkinkan berspekulasi bahwa faktor – faktor budaya berhubungan dengan level kinerja organisasi yang luar biasa. Sebuah keterkaitan yang diduga secara umum bahwa jika sebuah budaya organisasi memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja, maka budaya ini harus "kuat" dan memiliki "ciri" yang khusus: nilai –nilai khusus, keyakinan, dan pola perilaku bersama.

Lebih lanjut Onken (2010) dalam Elronny 2020 menambahkan bahwa budaya organisasi dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan dengan sampel penelitian adalah industri telekomunikasi dan perusahaan yang terdaftar pada SEC yang terdiri dari 90 responden, serta pengukuran variabelnya adalah Polychronicity, Kecepatan, Kinerja organisasi dan Hyperkompetitif. Penelitian ini menggunakan metode analisis korelasi dan adalah *within and between analysis* (WABA). Hasil penelitian ini terdiri dari: Polychronic berhubungan positif dengan kecepatan, budaya organisasi yang semakin *polichronic* akan memiliki kinerja yang semakin baik, budaya organisasi yang semakin

memiliki *speed value* akan memilki kinerja yang semakin baik, Akan tetapi hubungan budaya organisasi yang semakin *polichronic* dan semakin memilki speed value akan memilki kinerja yang semakin baik pada lingkungan yang hyperkompetitif dibandingkan yang tidak hyperkompetitif. Kelemahan dan kekuatan penelitian ini adalah budaya organisasi hanya sebatas pada polichronic dan value speed, dapat dikembangkan lebih lanjut dengan menghubungkannya dengan level organisasi.

Menurut peneliti selanjutnya yaitu Jung dan Avolio (1999), dalam Rozi 2016 melakukan penelitian yang hasilnya menunjukkan bahwa kolektivist dengan pemimpin transformasional menghasilkan lebih banyak ide, tapi individualist menghasilkan lebih banyak ide dengan pemimpin transaksional. Kinerja kelompok umumnya lebih tinggi dari pada kinerja individu. Meski begitu, berlawanan dengan harapan, kolektivist menghasilkan lebih banyak ide yang akan membutuhkan perubahan organisasi mendasar bila bekerja sendiri. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa efek kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak selalu bersifat umum.Karena itu, penelitian kepemimpinan masa depan harus didasarkan pada kerangka teori yang lebih luas yang meliputi tipe kontingensi budaya yang dipelajari di sini dan lingkup luas dari tugas dan orientasi nilai budaya.

Ritchie (2000) bahkan menemukan bahwa budaya organisasi (akurat dan reward) berpengaruh signifikan terhadap tingkat internalisasi, sedangkan skema organisasi yang kompleks tidak berpengaruh signifikan. Tingkat internalisasi berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi.

PEMBAHASAN

Analisa Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif merupakan analisis untuk mengetahui distribusi frekuensi responden berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan oleh peneliti. Kuesioner yang disebar dalam penelitian ini sebanyak 40. Variabel yang diteliti terdiri dari tiga variabel yaitu:pengembangan sumber daya manusia, budaya organisasi, dan kinerja karyawan.Distribusi frekuensi tersebut diperoleh dari hasil tabulasi skor jawaban responden.Uraian dari analisis statistik deskriptif dari masing-masing variabel diuraikan sebagai berikut:

Pengembangan Sumber Daya Manusia (X_1)

Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam penelitian ini, bertujuan untuk mencapai suatu tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui pelaksanaan tugas dan kewajiban individu dalam organisasi. Hal ini tercapai ketika adanya sinergi atau keselarasan yang baik antara tujuan atau kebutuhan individu dan organisasi. Program pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan dengan cara yang terencana dalam organisasi dapat dilakukan dalam beberapa bentuk kegiatan dan aktifitas pengembangan. Pengukuran variabel pengembangan sumber daya manusia dalam penelitian ini adalah pendidikan dan pelatihan (X_1.1), kapasitas kerja (X_1.2), kemampuan pengetahuan (X_1.3), kemampuan keterampilan (X_1.4), kemampuan sikap (X_1.5) Persepsi responden terhadap variabel pengembangan sumber daya manusia sebagaimana tabel 4.1 dibawah ini :

Tabel : 4.1
Deskripsi Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia (X_1)

No	Indikator	F Total	SKOR										Mean
			1		2		3		4		5		
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X1_1	40	1	2,5	3	7,5	1	2,5	11	27,5	24	60,0	4,35
2	X1_2	40	2	5,0	1	2,5	2	5,0	12	30,0	23	57,5	4,32
3	X1_3	40	2	5,0	1	2,5	3	7,5	11	27,5	23	57,5	4,30
4	X1_4	40	2	5,0	1	2,5	2	5,0	10	25,0	25	62,5	4,37
5	X1_5	40	1	2,5	2	5,0	2	5,0	10	25,0	25	62,5	4,40
Jumlah													**4.39**

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 4.1, dapat diketahui bahwa dari 40 orang karyawan yang diteliti secara umum karyawan terhadap pengembangan sumber daya manusia (X_1) berada pada daerah positif dengan rata-rata skor 4,39 dan hal ini dinyatakan baik. Indikator yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah pendidikan dan pelatihan (X1.5), dengan skor rata-rata 4,40; selanjutnya indikator kapasitas kerja (X1.4), dengan skor rata-rata 4,37; kemampuan keterampilan (X1.1); dengan skor rata-rata 4,35; kemampuan sikap (X1.2), dengan skor rata-rata 3,32 .Kapasitas kerja (X1.3); dengan skor rata-rata 4,30.

Hal ini menggambarkan bahwa karyawan selalu ingin meningkatkan kemampuan dan wawasannya baik melalui beberapa program yang sudah ada di perusahaan maupun kerjasama dengan mitra kerja. pengetahuan dari data tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan sudah cukup baik karena tidak terdapat perbedaan angka yang begitu besar sehingga semua indikatornya mendekati rata-rata. merupakan aset bagi organisasi untuk menghadapi tantangan dan ancaman, dengan demikian pengelolaan sumberdaya manusia harus mendasarkan pada pemahaman kritis akan keselarasan antara tujuan individu dan organisasi.

Budaya Organisasi (X_2)

Berdasarkan tabel 4.2. berikut hasil skor jawaban variabel Budaya organisasi dapat disajikan lebih jelas. hasil penelitian di lapangan dapat diketahui jawaban terhadap 40 responden, yang berkenaan dengan indikator pernyataan variabel Budaya organisasi sebagaimana penjelasan di bawah ini : Indikator Inovasi dan pengambilan resiko 4,17($X_{2.1}$), Pemecahan masalah 4,22 ($X_{2.2}$),Berorientasi hasil 4,20 ($X_{2.3}$),Kemantapan/stabilitas 4,12 ($X_{2.4}$) dan Orientasi tugas 4,25 ($X_{2.5}$) seperti dimuat dalam Tabel 4.2 sebagai berikut :

Tabel 4.2 Tanggapan Responden Tentang Variabel Budaya organisasi (X_2)

No	Indikator	F Total	SKOR										Mean
			1		2		3		4		5		
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	X2_1	40	2	5,0	1	2,5	7	17,5	8	20,0	22	55,0	4,17
2	X2_2	40	2	5,0	3	7,5	3	7,5	8	20,0	24	60,0	4,22
3	X2_3	40	1	2,5	2	5,0	6	15,0	10	25,0	21	52,5	4,20
4	X2_4	40	3	7,5	1	2,5	6	15,0	8	20,0	22	55,0	4,12
5	X2_5	40	1	2,5	1	2,5	7	17,5	9	22,5	22	55,0	4,25
Jumlah													4,19

Sumber : data primer diolah 2020

Berdasarkan Tabel 4.2, dapat diketahui bahwa dari 40 orang karyawan yang diteliti secara umum karyawan terhadap Budaya organisasi berada pada daerah sangat positif dengan rata-rata skor 4,19 dan hal ini dinyatakan baik. Indikator yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah tingkat kecermatan Orientasi tugas ($X_{2.5}$) dengan skor rata-rata 4,25; selanjutnya indikator Pemecahan masalah (X2.2), dengan skor rata-rata 4,22; Berorientasi hasil($X_{2.3}$) dengan skor rata-rata 4,20 , Inovasi dan pengambilan resiko ($X_{2.1}$) dengan skor rata-rata 4,17;Kemantapan/stabilitas 4,12 ($X_{2.4}$)

Hal ini menggambarkan bahwa kondisi fisik dan daya pikir karyawan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas telah sesuai dengan yang digariskan oleh perusahaan, atau telah sesuai dengan uraian tugas masing masing karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa perusahaan telah menanamkan kemantapan diri pada setiap karyawannya sehingga dalam melaksanakan tugas rutin maupun non rutin tidak ada lagi rasa kebimbangan atau keraguan dalam benak pikirannya. Sebab apabila terjadi perasaan keragu-raguan atau kebimbangan dalam melaksanakan pekerjaan, maka akan berakibat fatal bagi karyawan tersebut maupun bagi perusahaan, apalagi di lingkungan kerja P.T.Sega Mas sangat riskan sekali *(Hight Risk)* terhadap kecelakaan kerja.

Dari data tersebut di atas terlihat bahwa indikator yang memperoleh respon paling tinggi adalah Orientasi tugas ($X_{2.5}$) dengan skor rata-rata 4,25, artinya walaupun dari 5 indikator tersebut mempunyai skor rata-rata rang tertinggi namun masih tidak terlalu jauh perbedaan dengan indikator lainnya, hanya cukup untuk diwaspadai dan bisa dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun program pembinaan karyawan dimasa yang akan datang.

Variabel Kinerja karyawan (Y)

Tanggapan responden tentang variabel Kinerja karyawan (Y) dapat diketahui melalui tanggapan responden pada 5 indikator seperti : Indikator kualitas kerja, Kuantitas, Ketepatan waktu, Tingkat kesalahan,Tingkat kecermatan seperti dimuat dalam Tabel 4.3 sebagai berikut :

Tabel 4.3
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja karyawan

No	Indikator	**F Total**	**SKOR**										Mean
			1		**2**		**3**		**4**		**5**		
			f	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	**f**	**%**	
1	Y1_1	40	2	5,0	2	5,0	6	15,0	8	20,0	22	55,0	4,15
2	Y1_2	40	2	5,0	2	5,0	2	5,0	11	27,5	23	57,5	4,27
3	Y1_3	40	4	10,0	1	2,5	4	10,0	9	22,5	22	55,0	4,10
4	Y1_4	40	2	5,0	4	10,0	5	12,5	7	17,5	22	55,0	4,07
5	Y1_5	40	1	2,5	2	5,0	1	2,5	11	27,5	25	62,5	4,42
Jumlah													4,20

Sumber : data primer diolah 2020

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat diketahui bahwa dari 40 orang karyawan yang diteliti secara umum kinerja karyawan (Y) berada pada daerah sangat positif dengan rata-rata skor 4,20 dan hal ini dinyatakan baik. Indikator kinerja karyawan yang memperoleh respon yang paling tinggi adalah Tingkat kecermatan dengan skor rata-rata 4,42.Hal ini menggambarkan bahwa kondisi fisik dan daya pikir karyawan yang berkaitan dengan Tingkat kecermatan dalam pelaksanaan tugas telah sesuai dengan yang digariskan oleh perusahaan, atau telah sesuai dengan uraian tugas masing masing karyawan. bahwa kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang lebih baik dari standar

sebagai item indikator Kinerja karyawan.Dari data tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan yang dilakukan sudah cukup baik karena tidak terdapat perbedaan angka rata-rata yang begitu besar sehingga semua indikatornya mendekati rata-rata.

Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Hasil Uji Validitas

Uji validitas tujuannya untuk mengetahui tingkat kevalidan dari instrumen yang digunakan dalam penelitian. Melalui uji validitas akan dapat diketahui apakah item-item pertanyaan yang tersaji dalam kuesioner benar-benar mampu mengungkap dengan pasti tentang masalah yang diteliti. Teknik yang dapat dipergunakan untuk uji validasi adalah dengan analisa item, dimana setiap nilai yang ada pada setiap butir pertanyaan dalam kuesioner dikorelasikan dengan nilai total seluruh butir pertanyaan untuk suatu variabel, dengan mengunakan rumus *Product Moment.*

Berdasarkan hasil pengujian validitas instrumen penelitian, menunjukkan bahwa semua item penelitian adalah valid. Hal ini dapat diketahui dari signifikansi hasil perhitungan korelasi atau r lebih kecil dari 0,05.

Variabel Pengembangan sumber daya manusia (X_1)

Berdasarkan dari hasil perhitungan menggunakan *Software* SPSS versi 23, maka dikemukakan item pernyataan yang membentuk konstruk variabel Pengembangan sumber daya manusia seperti tampak pada Tabel 4.4 sebagai berikut.

Tabel 4.4

Hasil Uji Validitas Variabel Pengembangan sumber daya manusia (X_1)

Item	R	Siq	Keterangan
X1_1	**0,755**	**0,000**	**Valid**
X1_2	**0,714**	**0,000**	**Valid**
X1_3	**0,689**	**0,000**	**Valid**
X1_4	**0,531**	**0,000**	**Valid**
X1_5	**0,733**	**0,000**	**Valid**

Sumber : data primer diolah 2020

Variabel Budaya organisasi (X_2)

Berdasarkan dari hasil perhitungan menggunakan *Software* SPSS versi 23 seperti yang termuat pada lampiran, maka dikemukakan item pernyataan indikator yang membentuk konstruk variabel Budaya organisasi seperti tampak pada Tabel 4.5. sebagai berikut

Tabel 4.5

Hasil Uji Validitas Variabel Budaya organisasi (X_2)

Item	R	siq	Keterangan
X2_1	**0,674**	**0,000**	**Valid**
X2_2	**0,426**	**0,000**	**Valid**
X2_3	**0,416**	**0,000**	**Valid**
X2_4	**0,677**	**0,000**	**Valid**
X2_5	**0,725**	**0,000**	**Valid**

Sumber : data primer diolah 2020

Dari Tabel 4.5 di atas, dengan membandingkan koefisien korelasi *pearson* atau r-tabel pada *significant level* 5%. Dengan demikian item pernyataan pada variabel Budaya organisasi semuanya valid.

Variabel Kinerja karyawan

Berdasarkan dari hasil perhitungan menggunakan *Software* SPSS versi 23 seperti yang termuat pada lampiran, maka dikemukakan item pernyataan indikator yang membentuk konstruk variabel kinerja karyawan seperti tampak pada Tabel 4.6 sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja karyawan (Y)

Item	R	siq	Keterangan
Y1_1	**0,698**	**0,000**	**Valid**
Y1_2	**0,705**	**0,000**	**Valid**
Y1_3	**0,442**	**0,000**	**Valid**
Y1_4	**0,690**	**0,000**	**Valid**
Y1_5	**0,758**	**0,000**	**Valid**

Sumber : data primer diolah 2020

Dari Tabel 4.6 di atas, dengan membandingkan koefisien korelasi *pearson* atau r-tabel pada *significant level* 5%, maka dapat dinyatakan bahwa item pernyataan pada masing-masing indikator memiliki nilai r-hitung lebih besar dari pada r-tabel 4.6**.** Dengan demikian item pernyataan pada masing-masing indikator Kinerja karyawan semuanya valid.

Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas menguji konsistensi suatu instrumen dalam mengukur konsep yang harus diukur atau melakukan fungsi ukurnya. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono,2013). Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung *Cronbach's Alpha* dari masing-masing instrumen dalam suatu variabel. Instrumen yang dipakai dalam variabel dikatakan andal (*reliable*) bila memiliki *Cronbach's alpha* lebih dari 0,6 (Nunnaly, 1978 dalam Suharsimi Arikunto, 2013).reliabel. Hal ini dapat diketahui bahwa semua variabel penelitian ini mempunyai koefisien keandalan/alpha lebih besar dari 0,6.

Variabel Pengembangan sumber daya manusia

Berdasarkan dari hasil perhitungan menggunakan *Software* SPSS versi 23 dikemukakan reliabilitas item pernyataan variabel Pengembangan sumber daya manusia maka dapatlah dinyatakan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing item pernyataan dalam penelitian ini berada di atas limit minimum 0,60. Cronbach's Alpha total variabel Pengembangan sumber daya manusia adalah 0,952. Dari hasil pengujian reliabilitas tersebut maka dapat dinyatakan bahwa instrumen pengukuran pada variabel Pengembangan sumber daya manusia yang digunakan dalam penelitian ini adalah handal (reliabel)

Variabel Budaya organisasi

Berdasarkan dari hasil perhitungan menggunakan *Software* SPSS versi 23 , dikemukakan reliabilitas item pernyataan variabel Budaya organisasian maka dapatlah dinyatakan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing item pernyataan dalam penelitian ini berada di atas limit minimum 0,60. Cronbach's Alpha total variabel Budaya organisasi adalah 0,769. Dari hasil pengujian reliabilitas tersebut maka dapat

dinyatakan bahwa instrumen pengukuran pada variabel Budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah handal (reliabel).

Variabel Kinerja karyawan (Y)

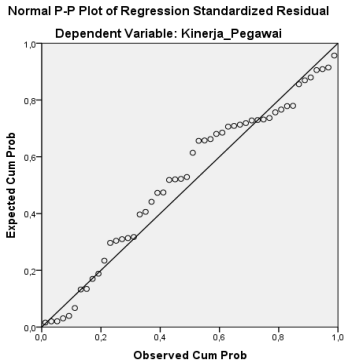
Berdasarkan dari hasil perhitungan menggunakan *Software* SPSS versi 23 maka dikemukakan reliabilitas item pernyataan variabel kinerja karyawan , dinyatakan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing item pernyataan dalam penelitian ini berada di atas limit minimum 0,60. Cronbach's Alpha total variabel kinerja karyawan adalah 0,691. Dari hasil pengujian reliabilitas tersebut maka dapat dinyatakan bahwa instrumen pengukuran pada variabel kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini adalah handal (reliabel). Hasil pengujian reliabilitas secara keseluruhan menunjukkan bahwa instrument pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah handal (reliabel).

Hasil Uji Asumsi Klasik

Setelah instrumen pengukuran dinyatakan sahih dan handal maka selanjutnya dilakukan pengujian terhadap asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam suatu model regresi berganda.Adapun pengujian terhadap asumsi-asumsi regresi berganda atau disebut pengujian asumsi klasik dalam penelitian ini meliputi

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang akan digunakan dalam model regresi berdistribusi normal atau tidak (Ghozali, 2006). Untuk menguji suatu data berdistribusi normal atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan grafik normal plot (Ghozali, 2006). Untuk menguji apakah data-data yang dikumpulkan berdistribusi normal atau tidak, dapat dilakukan dengan metode grafik dan statistik. Metode grafik yang handal untuk menguji normalitas data adalah dengan melihat *normal probability plot* dan histogram. Berdasarkan hasil statistik dengan bantuan program SPSS versi 23, maka dihasilkan grafik *normal probability plot* sebagai berikut. maka dihasilkan grafik *normal probability plot* sebagai berikut. *normal probability plot* sebagai berikut.

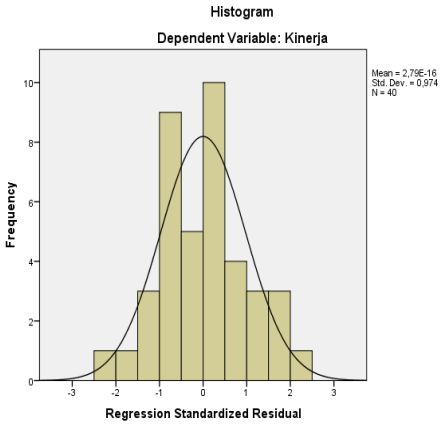


Gambar 5.1
Grafik *Normal Probabilitas Plot*
Sumber : data primer diolah.2020

Berdasarkan Gambar 5.1 di atas, nampak bahwa sebaran (pencaran) data berada di sekitar garis diagonal dan tidak ada yang terpencar jauh dari garis diagonal, sehingga asumsi normalitas dapat dipenuhi, selain berdasarkan grafik *normal probability plot*, Singgih Santosa (2001) mengemukakan bahwa pendeteksian normalitas data dapat dilakukan dengan melihat grafik histogram Gambar 5.2

Histogram untuk Frekuensi (penyebaran) Data dari penyebaran (frekuensi) data. Bentuk histogram seperti bentuk lonceng (*bell shaped curve*) mengindikasikan bahwa data berdistribusi normal. Berdasarkan hasil statistik dengan bantuan program SPSS

versi 23, maka dihasilkan histogram sebagai berikut. Berdasarkan Gambar 5.2 di atas, nampak bahwa bentuk histogram menggambarkan data yang berdistribusi normal karena membentuk seperti lonceng (*bell shaped*), sehingga asumsi normalitas dalam penelitian ini dapat dipenuhi.

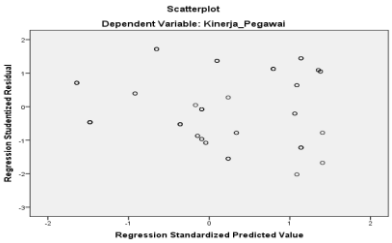


Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas bukan heteroskedastisitas (Ghozali, 2006)

Cara yang digunakan untuk mendeteksi ada atau tidak adanya heterokedastisitas adalah dengan melihat grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residual (SRESID). Refleksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara ZPRED dan SRESID (Singgih Santoso, 2002). Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (Bergelombang, melebar, kemudian menyempit). Maka mengindentifikasikan telah terjadi heterokedastisitas. Sedangkan Jika ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskidastisitas.

Berdasarkan hasil statistik dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 23 maka hubungan antara nilai variabel yang diprediksi dengan residualnya digambarkan dalam gambar 5.3 di bawah ini:



Gambar 5.3
Grafik Scatterplot
Sumber : data primer diolah 2020

Berdasarkan Gambar 5.3 di atas, nampak bahwa titik-titik (noktah-noktah) yang ada terpencar dengan tidak membentuk pola tertentu yang teratur seperti cerobong asap di sekitar garis diagonal (menyebar lalu menyempit atau sebaliknya). Titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Maka dapat dinyatakan bahwa pada model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independent). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independent.Deteksi multikolonieritas pada suatu model dapat dilihat dari nilai tolerance dan lawannya *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *TOLERANCE* lebih dari 0,1 maka diindikasi bahwa tidak terdapat multikolinearitas (Singgih Santoso, 2002). Berdasarkan hasil statistik dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 23 maka didapat nilai *tolerance* dan VIF seperti pada Tabel 4.10 sebagai berikut.

Tabel 3.10
Hasil Uji Multikolinieritas dengan Tolerance dan VIF

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Pengembangn sumber daya Manusia	0,858	1,166
Budaya organisasi	0,858	1,166

Sumber : data primer diolah 2020

Berdasarkan Tabe l3.14 di atas, dapat dinyatakan bahwa model regresi dalam penelitian terbebas dari multikolinieritas, karena nilai tolerance lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10.

Uji Autokorelasi

Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi digunakan *Durbin Watson Test.* Apabila nilai DW terletak di atas batas atas maka tidak ada autokorelasi. Dari hasil uji DW, diperoleh nilai DW Test sebesar 1,874. Bila nilai DW terletak antara batas atas *upper bound* (du) dan (4-du) maka koefisien autokorelasi sama dengan 0, berarti tidak terdapat autokorelasi. (Ghozali, 2005: 61) untuk lebih jelasnya lihat model dibawah ini ;

Pengujian Hipotesis

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,812[a]	,832	,823	1,63564	,832	71,575	2	37	,000	1,874

a. Predictors: (Constant),Pengembangan sumber daya manusia_, Budaya organisasi,Kerja
b. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Tabel 4.12. Hasil Regresi Linier Berganda

Simbol	Unstandardized Coefficients B	Standardized Coefficients Beta	t hitung	Sig.t	Keterangan
Pengembangan sumber daya manusia (X_1)	0,692	0,720	9,897	0,000	Signifikan
Budaya organisasi (X_2)	0,287	0,351	4,821	0,000	Signifikan
Konstanta	0,251	-	0,160	0,874	Signifikan
R = 0,812 R Square = 0,832 Adjusted R Square = 0,823 n = 40		F hitung = 71,575 Sig. F = 0,000			

Sumber: Data diolah dari lampiran,2018

Angka R sebesar 0,832 menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara adalah sangat kuat karena menurut Sugiyono (2013) angka tersebut berkisar antara 0,80 – 1,000.

Angka R square atau koefisiesn determinasi adalah 0,692 berasal dari $0{,}832^2$. Namun untuk jumlah variabel independen lebih dari dua, lebih baik digunakan Adjusted R Square yaitu 0,823 (selalu lebih kecil dari R Square). Hal ini berarti 69,22% variasi dari kinerja karyawan. Sedangkan sisanya 30,78 % dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Uji Anova di dapat F_{hitung} sebesar 71,575 dengan tingkat signifikan 0,000. Karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi bisa dipakai untuk memprediksi kinerja karyawan dapat dikatakan Pengembangan sumber daya manusia dan Budaya organisasi secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil regresi berganda di dapat persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0{,}251.0{,}692\ X_1 + 0{,}287X_2$$
$$(9{,}897) \qquad (4{,}821)$$

Persamaan regresi ini dibentuk berdasarkan nilai *unstandardized coeffisien* B. Di mana dari persamaan regresi linier berganda tersebut dapat dilihat arah hubungan dari variabel pengembangan sumber daya manusia dan Budaya organisasi yang ditunjukkan oleh tanda koefisien regresinya. Koefisien regresi variabel Pengembangan sumber daya manusia (X_1), Budaya organisasi (X_2) bertanda positif, menunjukkan bahwa setiap penambahan atau kenaikan pada masing-masing variabel tersebut akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Terlihat pada kolom *sig/significance* bahwa variabel pengembangan sumber daya manusia dan Budaya organisasi mempunyai angka signifikan di bawah 0,05. Karena itu kedua variabel independen tersebut mampu memprediksi kinerja karyawan.

Uji Hipotesis

Uji Hipotesis ke I /Uji Parsial (Uji t)

Pengujian secara parsial (uji t) juga digunakan untuk membuktikan hipotesis pertama, yaitu Pengaruh Variabel Pengembangan sumber daya manusia terhadap Kinerja karyawan. Nilai t hitung variabel pengembangan sumber daya manusia dalah sebesar 9,897 hasil ini lebih besar dibandingkan dengan t-tabel sebesar 1,670.Dengan

demikian secara parsial pengembangan sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan probabilitas tingkat kesalahan variabel sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji Hipotesis ke II /Uji Parsial (Uji t)

Pengujian secara parsial (uji t) juga digunakan untuk membuktikan hipotesis kedua, yaitu Pengaruh Budaya organisasi (X_2) terhadap Kinerja karyawan. Nilai t hitung variabel Budaya organisasi adalah sebesar 4,821**,** hasil ini lebih besar dibandingkan dengan t-tabel sebesar 1,670. secara parsial Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan probabilitas tingkat kesalahan variabel sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti diterima.

Uji Hipotesis ketiga /Uji Simultan (Uji F)

Pengujian secara simultan (uji F) digunakan untuk membuktikan hipotesis ketiga. Variabel Pengembangan sumber daya manusia dan Budaya organisasi secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan dengan tingkat kesalahan/signifikansi 5%. Hal ini terbukti bahwa F hitung lebih besar dari F tabel (F_{hitung}71,575 > F_{tabel} atau nilai signifikansinya 0,000 lebih kecil dari tingkat kesalahan 0,05, sehingga H_1 diterima. Tingkat kepercayaan yang diambil dalam penelitian ini sebesar 95% dengan tingkat kesalahan (α) sebesar 5%. Penjelasan tersebut sesuai dengan ketentuan, jika F hitung lebih besar dari F tabel maka variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat atau faktor variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan, hipotesis yang menyatakan bahwa Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti diterima.

Koefisien Determinasi Total

Koefisien determinasi (R^2) dilakukan untuk mengetahui besarnya kontribusi (pengaruh) secara keseluruhan dihitung berdasarkan persentase dari kontribusi perubahan variabel independen (X_i) terhadap variabel dependen (Y). Jika R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan mendekati 1 (satu), maka semakin kuat model regresi dapat menerangkan variabel dependennya. Besarnya koefisien determinasi dari hasil analisis regresi diperoleh nilai R Square sebesar 0,832 yang artinya bahwa perubahan variabel Pengembangan sumber daya manusia dan Budaya organisasi memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan sebesar 83,20 % atau besarnya pengaruh variabel Pengembangan sumber daya manusia dan Budaya organisasi terhadap variabel Kinerja karyawan sebesar 83,20 % dan sisanya sebesar 16,80 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukan dalam model penelitian ini.

Dari hasil pengolahan dan analisis data yang dilakukan, ada beberapa temuan yang berhasil diungkapkan baik temuan empirik maupun temuan teoritik, yakni ; Hasil penelitian ini membuktikan bahwa dengan mengembangkan pendidikan dan pelatihan, kapasitas kerja, kemampuan pengetahuan, kemampuan keterampilan, kemampuan sikap pada karyawan tujuan organisasi akan tercapai. Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan cara untuk mencapai suatu tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui pelaksanaan tugas dan kewajiban individu dalam organisasi.

Hal ini tercapai ketika adanya sinergi atau keselarasan yang baik antara tujuan atau kebutuhan individu dan organisasi. Sehingga melalui pengembangan sumber daya

manusia kebutuhan individu dan organisasi terpenuhi dimana hal ini dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Temuan penelitian ini nampaknya memperkaya pemahaman bagaimana meningkatkan kinerja organisasi melalui penanaman budaya organisasi yang efektif. Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi yang dibangun yaitu dengan meningkatkan budaya inovasi, aktivitas organisasi berorientasi pada karyawan dan juga memperhatikan permasalahan yang ada dengan baik membawa implikasi ketenangan dan kinerja karyawan. Hal ini memberikan informasi bahwa interaksi dan hubungan yang lebih baik sebenarnya merupakan *side effect* dari budaya organisasi yang sehat dan memberikan ruang bagi karyawan untuk berinovasi dan tetap dapat menampung permasalahan yang ada.

KESIMPULAN

Pengelolaan sumberdaya manusia di PT. SEGA MAS sangat baik dengan menempatkan budaya organisasi sebagai ciri, nilai atau norma atas perilaku dalam berorganisasi :

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.Temuan ini membuktikan bahwa dengan mengembangkan pendidikan dan pelatihan, kemampuan pengetahuan, kemampuan keterampilan, kemampuan sikap dan pemagangan pada karyawan oleh pihak SEGA MAS, tujuan organisasi akan tercapai.
2. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi yang dibangun yaitu dengan meningkatkan budaya inovasi, aktivitas organisasi berorientasi pada karyawan dan juga memperhatikan permasalahan yang ada dengan baik membawa implikasi ketenangan dan kinerja karyawan.
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa untuk mengembangkan sumber daya manusia dan budaya organisasi menjadi dasar orientasi bagi karyawan untuk memperhatikan kepentingan semua karyawan. Kepentingan karyawan dapat diupayakan melalui peningkatan kualitas atau kemampuan non fisik, dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, dimana upaya tersebut merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada di organisasi.

Saran :

1. Sumber daya manusia adalah aset bagi organisasi untuk menghadapi tantangan dan ancaman, dengan demikian pengelolaan sumberdaya manusia harus mendasarkan pada pemahaman kritis akan keselarasan antara tujuan individu dan organisasi. Hal ini akan berhasil bila budaya organisasi yang sehat telah mampu diinternalisasi oleh karyawan menjadi norma yang menjadikan suatu tindakan perlu atau tidak untuk dilakukan dan wadah bagi penumbuhan kebersamaan dalam organisasi
1. Untuk menuju organisasi yang effektif dan effisien maka disarankan agar dilakukan sinergi atau keselarasan yang baik antara tujuan atau kebutuhan individu dan organisasi.
2. Karena faktor ini sudah terbukti dalam hasil penelitian, maka disarankan agar sistim yang ada bisa dipertahankan, atau bahwa ditingkatkan lagi, dengan melakukan penelitian lanjutan tentang indikator-indikator yang berkaitan dengan kesistiman

yang sedang berlaku. Dengan demikian akan didapatkan suatu data yang akurat untuk dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsini, 2013, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan*, renika Cipta, Jakarta.

Duken, H. Marina, 2000. *Elemen-elemen Temporal Budaya organisasional dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan*, terjemahan. Journal.

Egan, Toby Marshall, Baiyin Yang and Kenneth R. Bartlett (2008), The Effects of Organizational Learning Culture and Job satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention, *Human resources Development Quarterly,* 15 (3): 279-301.

Ekanayake, Samson, 2004. *Agency theory, national culture and Management Control system*. Journal of American Academy of Business, Cambridge.

Gibson, James 2016. *Organisasi dan managemen Perilaku, struktur, proses, terjemahan,* Erlangga, Jakarta.

Guest, David., Neil Conway and Philip Dewe (2008), Using Sequential Tree Analysis to search Bundles of HR Practices, *Human resources Management Journal,* 14 (1): 79-96.

Jae Moon, M (2011), Organizational Commitment Revisited in New Public Management Motivation, Organizational Culture, Sector and Managerial level, *Public Performance and Management review,* Vol. 24, No. 2, Desember, pp. 177-194.

Jung and Avolio (2000), Effect of Leadership style and followers Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Condition, *Academy of Management Journal,* Apr, 42 (2): 208-218.

Luthans, Fred, 2013, *Organizational Behavior*, Ninth Edition, Mc Graw Hill, Boston

Mcintyre, Tammy L 2013. A Model of Level of Involvement and Strategic Roles Of Human resources Development (HRD) Proffesional as Facilitators as Due Diligence and the Integration Process, *Human resources development Review,* Jun, 3 (2): 173-182.

Michael Ritchie, 2010.*Organizational culture: an examination of its effect on the internazation process and member performance*. Southem Bussines Review, spring 2000:25.

Onken (2010), Temporal element of organizational culture and impact on firm performance, *HRM.*

Perumalla, Vijaya S (2000), Profiles and HRM Practices od Small and Medium scale Business ikn Atlanta, *School of Public George Institute of Technology,* Atlanta, December.

Ritchie 2000, Orgabizational Culture An Examination of its effect on the Internation Process and member performance, HRM.

Robbins, S.P., (2013), Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Prenhallindo, Jakarta

Rozi, 2016,*Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Bank Kalsel Cabang Pembantu Di Banjarmasin,*Jurnal Bisnis & Pembangunan ,volume 6,No1 (2017).E-ISSN-187X, ISSN 2541-1403.Januari 2017.Universitas lambung Mangkurat,

Rutherford, Sarah. 2001. *Organizational cultures, women manager and exclusion, women in Management Review,* vol 16. no. 8-2001., MCB University Press.

Saffold, III. Guy S (1988), dalam Rozi (2016) Culture Traits, Strenght and Organizational Performance: Moving Beyond `Strong Culture`, *Acadeny of Management Review,* 13 (4): 546-558.

Siagian, SP. 2013. *Pengembangan Sumber Daya Insani*. Gunung Agung. Jakarta

Simamora, Henry, 2013. *Management Sumber daya manusia*, STIE YKPN, Yoyakarta.

Sofo, F., (2013), Pengembangan Sumber Daya Manusia, Terjemahan, Airlangga University Press, Surabaya.

Ulrich, Dave (2003), Measuring Human Resource: An Overview of Practice and Prescription for Result, *Human Resources Management,* Fall ;36 (3): 3030-320..

Vinning. Grant. McEvoy Denis and Brown. 2000. *Changing the Culture; developing model for enhancing agribusiness marketing skill.*

Veithzal. 2004. *Management Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari teori ke praktik,* Raja Grafindo persada, Jakarta.

Wexley, K.N dan Yukl, G.A., (2007), dalam Rozi 2016 `Organizational Behavior and Personel Psychology`, Richard D. Irwin.

Yousef, A. Darwish (2005),dalam Rozi 2016, Organizational Commitment: A mediator of the Relationship of Leadership Behavior with Job satisfaction and Performance in a Non Western Country, *Journal of Managerial psychology,*Vol.15,No.1,

pp. 6-28.

---------- (2007), Satisfaction with Job Security as a predictor of Organizational Commitment and Job performance in a Multicultural Environment, *International of Manpower,* 19 (3): 184-194.