

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Keberhasilan organisasi bergantung pada kualitas pengelolaan SDM. Manajemen yang strategis mampu menciptakan kejelasan peran dan motivasi tinggi, sedangkan pengelolaan yang buruk akan menurunkan komitmen dan menghambat kinerja organisasi secara keseluruhan. Dampak jangka panjang dari kondisi tersebut tidak hanya dirasakan oleh individu, tetapi juga memengaruhi pencapaian kinerja secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu aspek fundamental dalam pengelolaan organisasi yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi (Rustiawan et al., 2023).

Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya mencakup serangkaian kegiatan yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta pemanfaatan sumber daya manusia secara optimal agar mampu memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi (Nugroho, 2022). Keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal sangat ditentukan oleh sejauh mana organisasi mampu mengelola sumber daya manusianya secara efektif dan berkelanjutan (Igwe et al., 2014). Organisasi yang mampu tumbuh dan berkembang merupakan organisasi yang menempatkan sumber daya manusia sebagai aset strategis. Sumber daya manusia tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana tugas operasional, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi (Darim, 2020).

Dalam menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah, organisasi dituntut memiliki sumber daya manusia yang memiliki kemampuan teknis, konseptual, dan moral yang memadai pada setiap jenjang pekerjaan (Ningrum, 2016). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang baik menjadi prasyarat utama bagi organisasi untuk dapat bertahan dan bersaing.

Karyawan merupakan aset yang sangat vital bagi organisasi karena kinerja yang dihasilkan oleh karyawan secara langsung memengaruhi efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi secara keseluruhan (Nikpour, 2017). Kinerja karyawan menjadi cerminan dari kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan yang baik akan mendukung pencapaian tujuan organisasi, sedangkan kinerja yang rendah dapat menjadi hambatan bagi organisasi dalam mencapai target yang telah direncanakan (Varma, 2017).

Kinerja karyawan pada dasarnya bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan, keterampilan, pengalaman, serta motivasi yang berbeda-beda dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu, pihak manajemen perlu melakukan penilaian kinerja secara objektif untuk mengetahui sejauh mana kontribusi yang diberikan oleh masing-masing karyawan. Kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kriteria dan standar yang berlaku dalam suatu organisasi (Nikpour, 2017). Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia.

Pentingnya peningkatan kinerja karyawan juga tercermin dari kondisi kinerja organisasi yang menunjukkan dinamika dan fluktuasi dalam beberapa periode. Fluktuasi tersebut dapat memberikan gambaran mengenai dinamika kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh efektivitas strategi operasional dan kontribusi sumber daya manusia di dalamnya. Berdasarkan data Indikator Kinerja Bersama Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Tengah, diketahui bahwa pada indikator EBITDA terjadi pertumbuhan seperti berikut.

Table 1. 1 Indikator Kinerja Utama Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Tengah Tahun 2024

Indikator Kinerja Bersama	KPI Triwulan I	KPI Triwulan II	Pertumbuhan Triwulan I ke II %	KPI Triwulan III	Pertumbuhan Triwulan II ke III %	KPI Triwulan IV	Pertumbuhan Triwulan III ke IV %
EBITDA	5,43	7,94	46,22	7,17	-9,70	8,18	14,09
Penjualan Pasar Pemerintah	9,36	9,2	-1,71	10,18	10,65	11,43	12,28
Penjualan Pasar Komersial	8,75	6,84	-21,83	7,72	12,87	8,84	14,51
Total	23,54	23,98	1,87	25,07	4,55	28,45	13,48

Sumber: IKU Perum Bulog Kanwil Jawa Tengah 2024 Triwulan I-IV

Data pencapaian target dan pertumbuhan kinerja yang tersaji pada tabel 1.1 diatas mempresentasikan bahwa penurunan IKU Bulog Jawa Tengah tahun 2024 dapat dipahami sebagai konsekuensi dari dinamika eksternal yang memengaruhi kinerja perusahaan. Fluktuasi harga beras akibat faktor iklim dan distribusi yang tidak stabil membuat margin keuntungan di pasar komersial tertekan. Di sisi lain,

kebijakan impor beras dalam jumlah besar yang ditempuh pemerintah untuk menjaga stok nasional turut menurunkan daya saing beras lokal, sehingga penjualan komersial Bulog mengalami penurunan signifikan pada Triwulan II. Selain itu, meningkatnya beban biaya distribusi dan penyimpanan beras berimplikasi pada penurunan EBITDA di Triwulan III. Kondisi ini mengindikasikan mengindikasikan fluktuasi capaian kinerja tersebut tidak dapat dilepaskan dari peran sumber daya manusia sebagai pelaksana utama kegiatan operasional dan strategis organisasi. Pencapaian indikator seperti EBITDA maupun penjualan pada pasar pemerintah dan komersial sangat bergantung pada efektivitas koordinasi, produktivitas, serta kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan.

Dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN), termasuk Perum Bulog, kinerja karyawan memiliki dimensi yang lebih kompleks dibandingkan sektor swasta. Perum Bulog tidak hanya berorientasi pada profitabilitas, melainkan juga memiliki mandat sosial dalam menjaga stabilitas harga pangan dan memastikan distribusi logistik yang merata ke seluruh lapisan masyarakat. Dengan demikian, capaian kinerja karyawan Perum Bulog tidak hanya berimplikasi pada keberhasilan internal perusahaan, tetapi juga memengaruhi stabilitas ekonomi makro dan kesejahteraan masyarakat luas (Tjiptoherijanto, 2022; Khan, Ismail, Hussain, & Alghazali, 2020). Karyawan yang berkinerja tinggi dapat memastikan distribusi logistik pangan berjalan tepat waktu dan tepat sasaran, sehingga tujuan utama perusahaan dalam mendukung kesejahteraan petani dan menjaga daya beli masyarakat dapat tercapai (Irfan & Arie, 2024).

Setiap organisasi, termasuk organisasi sektor publik, akan selalu berupaya meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan organisasi. Untuk mencapai kinerja yang optimal, organisasi memerlukan karyawan yang tidak hanya memiliki kemampuan kerja yang baik, tetapi juga didukung oleh lingkungan kerja dan sistem organisasi yang kondusif (Triastuti, 2019). Berbagai upaya dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, di antaranya melalui pembentukan budaya organisasi yang kuat dan pelaksanaan pengembangan karir yang terencana. Kedua faktor tersebut diyakini memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja karyawan dan mendorong peningkatan kinerja.

Budaya organisasi dapat dipahami sebagai sistem nilai, norma, keyakinan, serta pola perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bertindak serta berinteraksi di lingkungan kerja (Akpa et al., 2021). Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat menciptakan rasa kebersamaan, meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, serta mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Sebaliknya, budaya organisasi yang tidak kondusif dapat berdampak negatif terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja (Putri & Yusuf, 2022). Sehingga Budaya organisasi dapat dikatakan sistem nilai yang dapat mempengaruhi perilaku kerja.

Selain budaya organisasi, pengembangan karir juga merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Pengembangan karir merupakan suatu proses yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan potensi karyawan melalui perencanaan karir yang jelas dan berkelanjutan (Nasution et al., 2018).

Pengembangan karir memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi, memperoleh pengalaman kerja, serta mencapai jenjang karir yang lebih tinggi sesuai dengan prestasi dan kemampuan yang dimiliki (Syahputra & Tanjung, 2020). Dengan adanya pengembangan karir yang baik, karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Pengembangan karir yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan berbagai permasalahan, seperti menurunnya motivasi kerja, meningkatnya kejenuhan, serta berkurangnya loyalitas karyawan terhadap organisasi. Kondisi tersebut dapat berdampak pada penurunan kinerja karyawan dan menghambat pencapaian tujuan organisasi (Nasution et al., 2018). Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian serius terhadap pengelolaan dan pengembangan karir karyawan sebagai salah satu upaya strategis dalam meningkatkan kinerja.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Tengah dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkinerja tinggi, profesional, dan berintegritas agar mampu menyeimbangkan antara kepentingan publik dan target bisnis. Tantangan organisasi yang semakin kompleks menuntut Perum Bulog untuk terus meningkatkan kinerja karyawan melalui pengelolaan budaya organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi serta pelaksanaan pengembangan karir yang adil dan transparan.

Pemilihan variabel budaya organisasi dan pengembangan karir dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan teoritis dan empiris yang menunjukkan adanya keterkaitan yang erat dengan kinerja karyawan. Sejumlah penelitian

terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, namun hasil yang diperoleh belum menunjukkan konsistensi. Penelitian Irawan et al. (2023) menemukan bahwa budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, penelitian Eksantari et al. (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sementara pengembangan karir tidak memberikan pengaruh yang signifikan. Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan masih bersifat kontekstual dan bergantung pada karakteristik organisasi.

Selain itu, penelitian lain yang mengkaji budaya organisasi dan pengembangan karir dengan menambahkan variabel lain, seperti *self-efficacy*, menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan, namun belum mengkaji secara spesifik peran masing-masing variabel dalam konteks organisasi publik (Fauziah et al., 2016). Perbedaan hasil penelitian serta keterbatasan objek penelitian tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*), khususnya terkait konsistensi pengaruh pengembangan karir dan keterbatasan kajian pada badan usaha milik negara.

Untuk memberikan gambaran awal mengenai kondisi penilaian karyawan terhadap ketiga variabel penelitian, peneliti menyajikan statistik deskriptif dari data kuesioner. Tabel berikut menampilkan nilai rata-rata, median, modus, serta standar deviasi untuk budaya organisasi, pengembangan karir, dan kinerja karyawan.

Table 1. 2 Statistik Deskriptif Hasil Pra-Kuesioner

Variabel	N	Min	Max	Mean	Median	Modus	Std. Dev
Budaya Organisasi	18	3	5	4,04	3,70	4	0,77
Pengembangan Karir	18	2	5	3,51	3,60	4	1,15
Kinerja Karyawan	18	4	5	4,52	3,70	5	0,51

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 1.2, Hasil analisis deskriptif untuk variabel Budaya Organisasi (X1) dan Pengembangan Karir (X2) serta Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai minimal sebesar 2 dan nilai maksimal sebesar 5. Hal ini menandakan adanya keragaman sudut pandang karyawan dalam menginternalisasi nilai-nilai organisasi. Hasil pra-kuesioner menunjukkan adanya perbedaan proporsi skor maksimal antarvariabel, yaitu Budaya Organisasi sebesar 32,2%, Pengembangan Karir 23,33%, dan Kinerja Karyawan 52,22%. Perbedaan ini menandakan adanya kesenjangan persepsi, terutama pada aspek pengembangan karir yang memperoleh skor tertinggi paling rendah. Secara umum, budaya organisasi dinilai baik dengan rata-rata 4,33, di mana mayoritas responden merasa nilai-nilai organisasi, kerjasama, teladan atasan, kenyamanan, dan dorongan inovasi sudah berjalan positif, meski belum sepenuhnya merata.

Pengembangan karir memperoleh rata-rata 4,13, menunjukkan programnya sudah ada dan cukup jelas, namun variasi jawaban yang lebar mengindikasikan tidak semua karyawan merasakan akses yang sama terhadap pelatihan, promosi, atau jalur karir. Sementara itu, kinerja karyawan juga berada pada kategori baik dengan rata-rata 4,33. Mayoritas responden menilai kinerja sudah sesuai harapan,

terlihat dari ketepatan waktu, pencapaian target, motivasi internal, dan umpan balik atasan, meski konsistensinya belum merata di semua individu.

Secara keseluruhan, kondisi tersebut dapat menjadi salah satu faktor yang berpotensi memengaruhi konsistensi dan peningkatan kinerja karyawan dalam jangka panjang. Sistem pengembangan karir yang belum sepenuhnya dirasakan optimal dapat memengaruhi motivasi, komitmen, serta semangat kerja karyawan. Selain itu, budaya organisasi yang belum sepenuhnya kuat dan selaras juga dapat berdampak pada efektivitas kerja tim dan pencapaian target organisasi. Dengan demikian, meskipun kinerja karyawan berada pada kategori baik, masih terdapat faktor-faktor organisasi yang perlu diperhatikan guna mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Peran Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Tengah”** yang dipandang relevan untuk dilakukan. Penelitian ini bertujuan menganalisis secara mendalam bagaimana peran budaya organisasi dan pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja pegawai Perum Bulog, baik secara parsial maupun simultan, sehingga mampu memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia serta manfaat praktis bagi penguatan strategi SDM di lingkungan Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Tengah.

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan pembahasan masalah diatas, permasalahan yang diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Tengah
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja karyawan di Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Tengah
3. Seberapa besar peran pengaruh antara budaya organisasi dan pengembangan karir secara simultan dalam meningkatkan kinerja karyawan

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini telah melakukan analisis mendalam yang bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui pengaruh hubungan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Tengah
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Tengah.
3. Untuk mengetahui peran pengaruh antara budaya organisasi dan pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja karyawan di Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Tengah.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Adapun kontribusi penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi strategis dengan fokus pada:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk menguji nilai bersama yang dianut organisasi. Kajian terhadap Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Tengah diharapkan mampu memberikan pemahaman mengenai penerapan teori perilaku organisasi, yang menitikberatkan pada interaksi antara individu, kelompok, serta struktur organisasi dalam memengaruhi kinerja pegawai. Penelitian ini juga berusaha menjelaskan bagaimana dinamika perilaku sumber daya manusia dan pola organisasi dapat berdampak pada efektivitas kerja serta pencapaian tujuan perusahaan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen dalam memperbaiki dan memperkuat budaya organisasi sehingga lebih mendukung pengembangan karir serta peningkatan kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan dasar pertimbangan dalam merancang program pengembangan karir yang efektif dan selaras dengan nilai serta budaya perusahaan. Terakhir, penelitian ini diharapkan mampu mendorong peningkatan produktivitas dan loyalitas karyawan melalui terciptanya lingkungan kerja yang lebih suportif serta adanya peluang karir yang jelas bagi setiap karyawan.

3. Manfaat bagi peneliti

Penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi peneliti dalam memperluas wawasan serta pengalaman di bidang manajemen sumber daya manusia. Melalui kajian mengenai budaya organisasi, pengembangan karir, dan kinerja karyawan di Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Tengah, peneliti

memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai keterkaitan antara faktor-faktor tersebut dengan efektivitas kerja karyawan.

Selain itu, penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai referensi untuk pengembangan penelitian selanjutnya, khususnya yang berkaitan dengan budaya organisasi dan strategi pengembangan karir. Temuan yang dihasilkan diharapkan mampu memperkaya literatur akademik serta membuka peluang munculnya variabel baru yang relevan untuk penelitian sejenis di masa mendatang.

1.5 KERANGKA TEORI

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan pada latar belakang maka teori yang dapat berkaitan dengan persoalan dalam penelitian ini berkaitan dengan kinerja karyawan, budaya organisasi dan pengembangan karir.

1.5.1 Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006), kinerja karyawan dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai individu ketika melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, yang dapat diukur melalui standar tertentu seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Robbins juga menekankan bahwa pencapaian kinerja tidak semata-mata ditentukan oleh hasil akhir, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kemampuan, motivasi, serta kesempatan yang disediakan oleh organisasi. Oleh karena itu, kinerja menjadi indikator fundamental untuk menilai sejauh mana kontribusi seorang karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan, sekaligus menjadi dasar evaluasi efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

Selain itu, Robbins (2006) menegaskan bahwa kinerja karyawan merupakan konsep multidimensional yang tidak hanya mencakup pencapaian target kerja, tetapi juga perilaku yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dalam kerangka akademik, kinerja dipengaruhi oleh interaksi antara faktor individu (kemampuan, keterampilan, motivasi) dengan faktor organisasi (sistem penghargaan, kepemimpinan, budaya kerja). Motivasi berperan sebagai penggerak utama yang menentukan sejauh mana seorang karyawan bersedia mengerahkan usaha untuk mencapai standar yang ditetapkan, sementara kesempatan yang diberikan organisasi melalui pelatihan, pengembangan karir, dan dukungan manajerial memperkuat pencapaian kinerja. Dengan demikian, evaluasi kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur produktivitas, tetapi juga sebagai mekanisme strategis untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan sumber daya manusia serta memastikan keberlanjutan daya saing perusahaan.

1.5.1.1 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Robbins (2006) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu kemampuan, motivasi dan kesempatan:

1. Kemampuan (*ability*) karyawan meningkat jika budaya organisasi mendukung pembelajaran dan inovasi. Program pengembangan karir seperti pelatihan dan mentoring juga membantu menambah pengetahuan serta keterampilan.
2. Motivasi (*motivation*) terbentuk dari budaya kerja yang positif, misalnya kerjasama dan teladan atasan. Pengembangan karir yang jelas, seperti peluang promosi, juga menjadi dorongan kuat bagi semangat kerja.

3. Terakhir, Kesempatan (*Opportunity*) muncul dari lingkungan kerja yang kondusif dan fasilitas organisasi. Pengembangan karir memberi akses nyata melalui pelatihan atau promosi agar potensi karyawan bisa maksimal.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Robbins (2006) menekankan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan. Ketiga faktor tersebut harus saling melengkapi agar karyawan dapat memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

1.5.1.2 Fungsi Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan memiliki fungsi strategis dalam organisasi, antara lain:

1. Alat evaluasi, kinerja berfungsi sebagai instrumen untuk mengukur kontribusi individu dalam keberhasilan dan efektivitas kerja karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan.
2. Pengembangan, hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan, pengembangan kompetensi, serta perbaikan sistem kerja. Sebagai acuan dalam merancang program pengembangan sumber daya manusia agar lebih sesuai dengan tuntutan organisasi.
3. Motivasi, umpan balik dari hasil kerja dapat mendorong semangat dan komitmen karyawan untuk meningkatkan produktivitas.
4. Manajerial, kinerja menjadi dasar bagi pengambilan keputusan dalam penentuan promosi, mutasi, pemberian kompensasi, maupun penghargaan.
5. Strategi organisasi, kinerja karyawan berperan dalam menghubungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi, sehingga memengaruhi visi dan misi jangka panjang.

1.5.1.3 Karakteristik Kinerja Karyawan

Robbins (2006) menguraikan indikator kinerja yang dapat digunakan untuk menilai hasil kerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas kerja: mencerminkan tingkat ketelitian, akurasi, serta kesesuaian hasil dengan standar yang telah ditetapkan organisasi.
2. Kuantitas kerja: mengacu pada jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode tertentu.
3. Ketepatan waktu: menilai kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan.
4. Kemandirian: mencerminkan kemampuan karyawan untuk bekerja tanpa terlalu bergantung pada orang lain.

Indikator-indikator di atas membantu organisasi menilai kinerja secara objektif dan menyeluruh. Dengan menggunakan ukuran kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian, organisasi dapat memperoleh gambaran komprehensif mengenai kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu, indikator ini juga berfungsi sebagai dasar dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia, sehingga kinerja individu dapat terus ditingkatkan sejalan dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif.

1.5.2 Budaya Organisasi

Menurut Kotter & Heskett (1992), Budaya organisasi dipahami sebagai pola nilai, keyakinan dan asumsi dasar yang berkembang di dalam suatu organisasi. Budaya ini terbentuk dari pengalaman organisasi dalam menghadapi tantangan

eksternal dan proses penyatuan internal yang dianggap benar dan diwariskan kepada anggota baru sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak. Dengan kata lain Budaya Organisasi dapat disebut dengan “ mekanisme adaptif” yang menentukan bagaimana organisasi merespons dinamika lingkungan eksternal dan dapat dipahami sebagai fondasi normatif yang mengarahkan tindakan karyawan agar selaras dengan visi dan strategi perusahaan. Budaya yang kuat akan membentuk perilaku anggota organisasi dalam menghadapi perubahan, sehingga menjadi faktor penentu keberhasilan jangka panjang. Oleh karena itu, budaya organisasi berfungsi sebagai sistem sosial yang mengintegrasikan individu dengan tujuan kolektif, sekaligus menciptakan konsistensi dalam pengambilan keputusan dan pola kerja.

Lebih lanjut, Kotter & Heskett (1992) menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki implikasi langsung terhadap kinerja dan daya saing perusahaan. Budaya yang adaptif, yaitu budaya yang mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan eksternal tanpa kehilangan identitas internal, terbukti mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi. Sebaliknya, budaya yang kaku dan tidak responsif terhadap perubahan dapat menjadi hambatan dalam pencapaian tujuan strategis. Dalam kerangka akademik, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi bukan hanya sekadar simbol atau tradisi, melainkan instrumen manajerial yang berperan dalam membentuk perilaku, meningkatkan komitmen, serta memperkuat orientasi terhadap hasil. Dengan demikian, pemahaman terhadap budaya organisasi menjadi krusial dalam penelitian mengenai efektivitas dan keberhasilan perusahaan menghadapi tantangan global maupun lokal.

1.5.2.1 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya Organisasi berfungsi sebagai identitas yang membedakan suatu organisasi dari yang lain, sekaligus menyatukan anggota melalui nilai dan norma bersama. Selain itu, budaya juga menjadi alat pengendali perilaku karena memberikan pedoman tentang apa yang dianggap benar atau salah dalam organisasi, serta menciptakan stabilitas sistem sosial sehingga interaksi antar anggota berjalan konsisten dan terarah.

Kotter & Heskett (1992) menjelaskan bahwa budaya organisasi dapat berfungsi sebagai mekanisme kontrol yang bersifat implisit, yaitu mengatur perilaku anggota tanpa harus selalu bergantung pada aturan formal atau prosedur tertulis. Dalam perspektif akademik, budaya organisasi bekerja melalui internalisasi nilai dan norma yang diyakini bersama, sehingga setiap individu terdorong untuk bertindak sesuai dengan standar perilaku yang berlaku. Mekanisme kontrol ini menciptakan konsistensi dalam tindakan karyawan, memperkuat rasa kebersamaan, serta mengurangi kebutuhan akan pengawasan yang ketat. Dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi bukan hanya sekadar aturan tak tertulis, tetapi juga fondasi yang memikat, mengarahkan, dan menjaga keseimbangan dalam keberlanjutan organisasi atau perusahaan.

1.5.2.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Kotter & Heskett (1992), terdapat tiga ciri utama dari Budaya Organisasi yang mendasari perilaku di dalam perusahaan:

- Nilai Bersama (*Shared Value*) merupakan keyakinan serta prinsip yang dipegang oleh seluruh anggota dan menjadi acuan dalam pengambilan keputusan
- Norma Perilaku (*Behavioral Norms*) adalah aturan-aturan yang tidak tertulis yang sudah menjadi kebiasaan karyawan menjalani aktivitas sehari-hari
- Pola Komunikasi (*Communication on Patterns*) yang menggambarkan bagaimana informasi disampaikan serta dibagikan di dalam organisasi

Ketiga elemen ini menjadi dasar yang berdampak pada kinerja serta keberhasilan organisasi dalam jangka panjang karena Budaya Organisasi terwujud dari nilai yang dipegang secara kolektif, kebiasaan yang dapat diandalkan, serta cara komunikasi yang membangun interaksi antara anggota.

1.5.3 Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan aspek krusial dalam dunia kerja yang perlu diperhatikan oleh individu dan organisasi. Proses ini mencakup berbagai langkah yang dirancang untuk membantu pegawai mencapai tujuan karir mereka sekaligus meningkatkan kinerja dan kontribusinya terhadap organisasi. Dengan adanya pengembangan karir, pegawai akan merasa lebih termotivasi untuk belajar dan berkembang, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Menurut Gary Dessler (2013), pengembangan karir adalah serangkaian kegiatan yang dirancang untuk membantu individu mengembangkan keterampilan dan kapasitas mereka agar dapat memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan di masa depan. Hal ini mencakup pelatihan, mentoring, serta penyediaan kesempatan untuk mengambil tanggung jawab baru. Dengan demikian, pengembangan karir harus

direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis agar dapat memberikan hasil yang optimal. Secara keseluruhan, pengembangan karir adalah proses yang berkelanjutan dan saling menguntungkan bagi pegawai dan organisasi.

1.5.3.1 Fungsi Pengembangan Karir

Menurut Dessler (2013), pengembangan karir memiliki fungsi yang sangat penting baik bagi karyawan maupun organisasi. Fungsi utamanya adalah meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan, pengalaman kerja, dan program pengembangan yang terstruktur sehingga mereka mampu menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Selain itu, pengembangan karir juga berfungsi untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, karena dengan adanya jalur karir yang jelas, karyawan merasa dihargai dan memiliki tujuan jangka panjang yang dapat dicapai. Bagi organisasi, pengembangan karir berperan dalam mendukung perencanaan sumber daya manusia, khususnya dalam menyiapkan tenaga kerja yang siap menduduki posisi strategis di masa depan melalui proses *succession planning*. Fungsi lainnya adalah menciptakan kesesuaian antara aspirasi individu dengan kebutuhan organisasi sehingga tercipta hubungan yang saling menguntungkan.

Dengan adanya program pengembangan karir, perusahaan juga dapat mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan retensi karyawan, karena mereka melihat peluang untuk berkembang di dalam organisasi. Pada akhirnya, pengembangan karir berfungsi untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan, sebab karyawan yang berkembang akan lebih produktif, inovatif, dan loyal dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

1.5.3.2 Hambatan dan Tantangan yang mempengaruhi Pengembangan Karir

Hambatan atau tantangan dalam pengembangan karir merupakan aspek yang tidak dapat diabaikan karena berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan program karir di dalam organisasi. Hambatan tersebut dapat muncul dari faktor internal maupun eksternal. Dari sisi internal, keterbatasan sumber daya organisasi seperti dana, waktu, dan tenaga pelatih sering kali menjadi kendala utama dalam mendukung keberhasilan pengembangan karir. Selain itu, kurangnya komitmen manajemen puncak terhadap pentingnya pengembangan karir juga dapat menghambat proses, sebab tanpa dukungan penuh dari pimpinan, program yang dirancang tidak akan berjalan optimal.

Sementara itu, dari sisi eksternal, tantangan dapat timbul akibat perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis, seperti perkembangan teknologi, globalisasi, dan intensitas persaingan pasar. Kondisi tersebut menuntut karyawan untuk terus menyesuaikan diri, namun tidak semua individu memiliki kesiapan maupun motivasi yang sama. Hambatan lain yang sering ditemukan adalah resistensi karyawan terhadap perubahan, misalnya ketakutan kehilangan posisi atau ketidaknyamanan dalam menghadapi tuntutan kompetensi baru.

1.5.3.3 Karakteristik Pengembangan Karir

- Perencanaan Karir (*Career Planning*)
Membantu karyawan mengenali minat, potensi, dan memberikan gambaran jelas tentang jalur karir yang dapat ditempuh
- Manajemen Karir (*Career Management*)

Mengelola dan menyediakan fasilitas pengembangan karir, meliputi program mentoring, konseling karir, serta kebijakan mobilitas karyawan

- Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Upaya meningkatkan kompetensi karyawan, baik keterampilan teknis maupun kemampuan manajerial untuk menghadapi tantangan masa depan

- Kesempatan Promosi (*Promotion Opportunities*)

Memberikan peluang bagi karyawan untuk naik ke posisi yang lebih tinggi sesuai kinerja dan potensi

- Penghargaan (*Rewards*)

Bentuk pengakuan organisasi terhadap kontribusi dan pencapaian karyawan

1.5.4 Pengaruh Antar Variabel

1.5.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan memiliki perilaku yang mencerminkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Perilaku karyawan ini dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada dalam perusahaan. Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman bagi karyawan dalam bersikap. Karyawan cenderung meniru perilaku yang sejalan dengan budaya organisasi yang dianut perusahaan.

Menurut Schein (2010), budaya organisasi dapat diibaratkan sebagai entitas esensial yang ditemukan, dibentuk, atau diciptakan oleh kelompok tertentu untuk membantu kelompok tersebut bertahan dan mengatasi masalah yang muncul akibat perubahan internal dan eksternal. Hal ini menjadi penting untuk diajarkan kepada individu baru sebagai cara yang efektif untuk memahami, berpikir, dan merasakan tentang isu-isu yang ada.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap setiap karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Budaya yang kuat mampu membentuk perilaku kerja yang konsisten, meningkatkan motivasi, serta mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan standar organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Azzahra & Syarifuddin (2024) dengan judul “ Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telkom Witel Bogor” mendukung hal ini, menunjukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 66%.

1.5.4.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir merupakan proses yang berkelanjutan dan saling menguntungkan bagi karyawan dan organisasi, setiap karyawan tentu menginginkan karir yang baik dalam pekerjaan mereka. Untuk mencapai hal ini, karyawan perlu melakukan pekerjaan dengan baik agar diakui dan dihargai oleh perusahaan tempat mereka bekerja. Penilaian, baik yang obyektif maupun subyektif, dilakukan oleh perusahaan untuk menentukan seberapa layak seorang karyawan untuk melanjutkan karir ke jenjang yang lebih tinggi. Dalam penelitian yang obyektif, perusahaan menggunakan hasil evaluasi kinerja karyawan sebagai acuan. Hal ini, mendorong karyawan untuk bersaing dalam meningkatkan kinerja agar dianggap pantas untuk posisi yang lebih tinggi. Menurut Gary Dessler (2013), pengembangan karir adalah serangkaian kegiatan yang dirancang untuk membantu individu mengembangkan keterampilan dan kapasitas mereka agar dapat memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan di masa depan. Hal ini mencakup pelatihan,

mentoring, serta penyediaan kesempatan untuk mengambil tanggung jawab baru. Dengan demikian, pengembangan karir harus direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis agar dapat memberikan hasil yang optimal.

Seperti yang telah dijelaskan, perusahaan memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk berprestasi di level yang lebih tinggi, sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang mendukung pengembangan karir. Pengembangan karir berpotensi meningkatkan kinerja karyawan, yang pada gilirannya juga berdampak positif pada kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Syahputra & Tanjung (2020) dengan judul “Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan” mendukung hal ini, menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura II.

1.5.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan dapat memanfaatkan budaya organisasi sebagai panduan dalam menentukan sikap kerja mereka. Kinerja karyawan akan mendapatkan manfaat dari adanya budaya organisasi yang kuat, karena hal ini memberikan kontrol yang diperlukan tanpa harus bergantung pada struktur birokrasi formal. Budaya organisasi yang solid akan memengaruhi motivasi setiap pegawai dan, pada gilirannya, meningkatkan kinerja mereka. Perilaku karyawan akan menunjukkan peningkatan berkat penerapan budaya organisasi yang kuat. Ini bisa menjadi salah satu syarat untuk memperluas peluang pengembangan karir. Setiap usaha karyawan akan diakui dan dihargai jika sikap mereka sejalan dengan budaya yang ada.

Pengembangan karir akan membuka peluang untuk promosi serta pelatihan dan pengembangan keterampilan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Jenny Fauziah (2016) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karier dan Self-Efficacy terhadap Kinerja Karyawan” mendukung hal ini, menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pengembangan karir bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pandu Siwi Sentosa Samarinda dengan kontribusi sebesar 81,4%.

Maka, H3 pada penelitian ini adalah budaya organisasi dan pengembangan karir mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

1.6 PENELITIAN TERDAHULU

Table 1. 3 Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil
1.	Muhammad Dedi Syahputra & Hasrudy Tanjung (2020)	Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	Kompetensi (X1) Pelatihan (X2) Pengembangan Karir (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Linier Berganda	- Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan,

sedangkan pelatihan tidak berpengaruh signifikan. Namun secara simultan, ketiga variabel (kompetensi, pelatihan, dan pengembangan karir) bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

2.	Tasya Putri Eksantari (2023)	Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap	Budaya Organisasi Linier (X1)	Linier Berganda	Menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh
----	------------------------------	---	-------------------------------	-----------------	---

		Kinerja Karyawan pada PT Pegadaian Area Bandung 1	Pengembangan Karir (X2) Kinerja Karyawan (Y)		signifikan terhadap kinerja, sementara pengembangan karir perlu di tingkatkan agar berdampak lebih besar.
3.	Hasrat Putera Damai Daeli (2024)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasiona l, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Manufaktur Indonesia	Kepemimpinan Transformasional (X1) Budaya Organisasi (X2) Motivasi Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Ervina Azzahra & Syarifuddin	Analisis Pengaru h Budaya	Budaya Organisasi (X1)	Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan

(2024)	Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telekomunik asi Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Teleko munikasi Bogor	Komitmen Organis asi (X2) Kinerja Karyawan (Y)	bahwa budaya organisasi dan komitmen organis asi berpengaruh signifikan terhada p kinerja karya n. Secara simultan , kedua variabel mempengaruhi ki nerja karyawan se besar 66%, sedan gkan sisanya 34% dipengaruhi fakto r lain di luar penel itian.	
5. (2016)	Jenny Fauziah, Jon athanPongtuluran & Musdalifah Aziz	Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karier dan Self- Efficacy Terhadap	Budaya Organisasi (X1) Pengembangan Karir (X2) Self Efficacy (X3)	Linier Berganda Hasil penelitian menunjukkan ketiga variabel berpengaruh positif dan signifi kan terhadap kinerja; budaya

			Kinerja				organisasi
			Karyawan	Kinerja	Karyawan		dominan; kontribusi variabel bebas
			PT Pandu Siwi Sentosa Samarinda	(Y)			sebesar 81,4% terhadap kinerja.
6.	Ivti Hikmah (2024)	Lailatul	Pengaruh Pelatihan Kerja, Pengembangan Karir Dan Pengembangan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Pelatihan Kerja, (X1) Dan Pengembangan Karir (X2) Budaya Organisasi (X3)	Kerja	Regresi Berganda	Hasil pengujian menunjukkan bahwa pelatihan kerja, pengembangan karir, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Irawan et al. (2023) menunjukkan budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karena nilai yang jelas dan jalur karir terstruktur menumbuhkan motivasi. Eksantari et al. (2023) menemukan budaya organisasi berpengaruh, tetapi pengembangan karir tidak signifikan akibat lemahnya implementasi. Fauziah et al. (2016) menambahkan *self-*

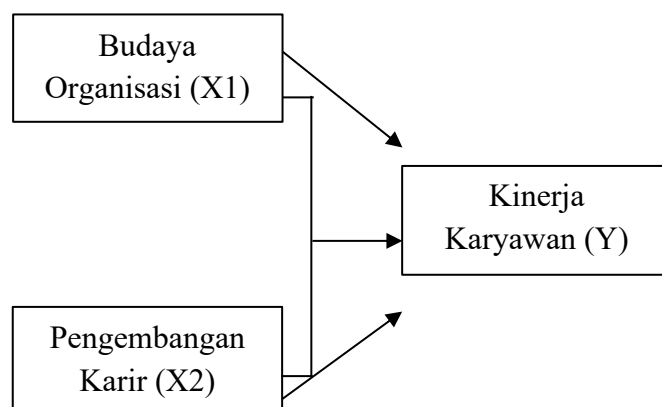
efficacy dan membuktikan keduanya berpengaruh positif secara simultan, dengan efektivitas lebih kuat bila didukung keyakinan diri karyawan. Putri & Yusuf (2022) menegaskan budaya organisasi yang kuat menciptakan kebersamaan dan komitmen. Nasution et al. (2018) menekankan pengembangan karir berkelanjutan meningkatkan kompetensi dan loyalitas, sedangkan pengelolaan yang lemah menurunkan motivasi. Syahputra & Tanjung (2020) menambahkan bahwa sistem karir yang jelas memberi kesempatan karyawan mencapai jenjang lebih tinggi sesuai prestasi. Dari enam penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi konsisten memengaruhi perilaku kerja, sedangkan pengembangan karir bergantung pada kualitas implementasi.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada fokusnya, yaitu hanya pada dua variabel utama: budaya organisasi dan pengembangan karir. Penelitian sebelumnya cenderung menggabungkan lebih banyak variabel seperti kompetensi, pelatihan, *self-efficacy*, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja. Selain itu, objek penelitian ini berada di sektor pangan dan BUMN, khususnya Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Tengah dengan periode penelitian tahun 2025, yang memiliki karakteristik birokrasi dan misi sosial berbeda dengan perusahaan swasta. Dengan demikian, penelitian Bulog memberikan kontribusi baru dalam memperkaya literatur dengan konteks sektor publik, serta menekankan pentingnya budaya organisasi dan pengembangan karir sebagai faktor kunci peningkatan kinerja karyawan

1.7 HIPOTESIS

Hipotesis Hipotesis dapat dipahami sebagai dugaan sementara yang diajukan untuk menjawab permasalahan penelitian, yang kebenarannya masih perlu dibuktikan melalui prosedur ilmiah. Hipotesis berperan sebagai pedoman bagi peneliti dalam menentukan arah penelitian, dan selanjutnya akan diuji melalui proses pengumpulan serta analisis data. Adapun hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- **H1:** Terdapat dugaan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
- **H2:** Terdapat dugaan adanya pengaruh positif antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
- **H3:** Terdapat dugaan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dan pengembangan karir secara simultan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. 1 Metode Hipotesis Penelitian

1.8 DEFINISI KONSEPTUAL

Definisi konseptual adalah kerangka atau gagasan teoritis mengenai suatu variabel yang menjelaskan makna dan karakteristik abstraknya. Definisi ini berfungsi untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai konsep yang diteliti sehingga dapat digunakan sebagai landasan dalam analisis. Berikut definisi masing-masing variabel dalam penelitian ini:

1. Budaya Organisasi

Kotter & Heskett (1992) mendefinisikan budaya organisasi secara konseptual dipahami sebagai pola nilai, keyakinan, dan perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang pada akhirnya membentuk identitas kolektif sekaligus mempengaruhi kinerja dalam jangka panjang. Budaya ini tidak hanya berfungsi sebagai sistem makna bersama yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain, tetapi juga sebagai mekanisme adaptif yang menentukan sejauh mana organisasi dapat merespons perubahan lingkungan sehingga budaya yang adaptif terbukti dapat mendukung keberlangsungan dan efektivitas serta daya saing organisasi dalam jangka panjang.

2. Pengembangan Karir

Menurut Gary Dessler (2013) pengembangan karir merupakan serangkaian kegiatan yang dirancang untuk membantu individu mengembangkan keterampilan dan kapasitas mereka guna memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan dimasa depan. Hal ini dapat mencakup pendidikan, pelatihan, monitoring, dan perencanaan karir untuk mencapai posisi atau kesempatan jabatan yang lebih tinggi. Dapat diketahui bahwa, pengembangan karir tidak

hanya berorientasi pada peningkatan keterampilan teknis semata, namun juga mencakup pembentukan sikap, pengetahuan, serta kapasitas individu agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Program pengembangan karir yang dirancang efektif akan membantu menyelaraskan kebutuhan organisasi dengan aspirasi individu, sehingga keberhasilan pengembangan karir akan berdampak pada peningkatan motivasi, kepuasan kerja, serta produktivitas karyawan dalam jangka panjang.

3. Kinerja Karyawan

Robbins (2006) menjelaskan bahwa kinerja (*performance*) merupakan hasil kerja yang yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan. Kinerja karyawan dapat diukur melalui standar tertentu perusahaan seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Kinerja tidak hanya dilihat dari output akhir, tetapi juga mencerminkan proses kerja yang dilakukan karyawan. Secara konseptual, Robbins (2006) memandang kinerja sebagai hasil dan interaksi dari tiga faktor utama, yaitu kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Dapat disimpulkan bahwa karyawan dapat mencapai tingkat kinerja yang optimal apabila memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, didorong oleh motivasi dan memperoleh dukungan beserta kesempatan dari lingkungan yang positif.

1.9 DEFINISI OPERASIONAL

Definisi operasional digunakan untuk mempermudah pengukuran dalam penelitian dan juga berfungsi untuk memastikan konsistensi dalam penelitian,

sehingga variabel yang sama dapat dipahami dan diukur dengan cara yang seragam. Dalam penelitian ini, definisi operasi dibagi berdasarkan variabel dan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi (X1)

Budaya organisasi menjadi pedoman dalam bertindak, berperilaku, serta berinteraksi sehingga mampu membentuk identitas kolektif dan mendukung efektivitas kerja. Indikator dari budaya organisasi menurut Kotter & Heskett (1992), antara lain:

- Nilai Bersama (*Shared Value*)
- Perilaku (*Behavioral Norms*)
- Pola Komunikasi (*Communication Patterns*)

2. Pengembangan Karir (X2)

Pengembangan karir merupakan serangkaian kegiatan yang dirancang untuk membantu individu mengembangkan keterampilan dan kapasitas mereka guna memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini maupun di masa depan. Berikut adalah indikator pengembangan karir menurut Gary Dessler (2013):

- Perencanaan Karir
- Manajemen Karir
- Pelatihan dan Pengembangan
- Kesempatan Promosi
- Penghargaan

3. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan tanggung jawab yang dimiliki. Robbins (2006) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian seseorang dalam memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Adapun beberapa indikator yang dapat mengukur kinerja karyawan menurut Robbins (2006):

- Kualitas
- Kuantitas
- Ketepatan terhadap waktu
- Efektifitas
- Kemandirian

1.10 METODE PENELITIAN

Metode penelitian pada dasarnya merujuk pada suatu pendekatan ilmiah yang digunakan dalam proses pengumpulan data sesuai dengan tujuan penelitian. Subjek penelitian ini adalah para karyawan yang menjadi fokus kajian. Data yang dikumpulkan mencakup variabel independen, yaitu budaya organisasi (X1) dan pengembangan karir (X2), serta variabel dependen berupa kinerja karyawan (Y). Seluruh aspek yang berkaitan dengan jenis penelitian, populasi dan sampel, sumber data, teknik pengumpulan data, prosedur pengolahan data, hingga metode analisis data akan dijelaskan secara rinci dalam bagian metode penelitian ini.

1.10.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi (X1) dan Pengembangan Karir (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Tengah.

Pengumpulan data dilakukan melalui metode survei dengan instrumen kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian. Data yang terkumpul selanjutnya diolah untuk menguji hipotesis dan mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

1.10.2 Populasi dan Sampel

1.10.2.1 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Tengah yang berjumlah 55 orang. Pemilihan populasi tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa karyawan merupakan pihak yang secara langsung terlibat dalam aktivitas organisasi serta mengalami penerapan budaya organisasi dan program pengembangan karir yang dijalankan perusahaan.

1.10.2.2 Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan total sampling, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Penggunaan teknik ini didasarkan pada pertimbangan metodologis bahwa jumlah populasi penelitian relatif kecil, yaitu sebanyak 55 karyawan Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Tengah, sehingga memungkinkan seluruh populasi untuk dilibatkan

sebagai responden. Menurut Sugiyono (2015), total sampling dapat digunakan apabila jumlah populasi kurang dari 100 orang agar peneliti dapat memperoleh data yang lebih lengkap dan akurat.

1.10.3 Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Data primer diperoleh secara langsung dari responden, yaitu seluruh karyawan Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Tengah, melalui penyebaran kuesioner.
2. Data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan, seperti laporan triwulanan Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Tengah, laporan kepegawaian, struktur organisasi yang digunakan sebagai data pendukung untuk melengkapi informasi yang diperoleh dari data primer

Penggunaan kedua jenis data ini bertujuan untuk memperkuat validitas temuan serta memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap produktivitas dan kinerja karyawan.

1.10.4 Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan lebih dari satu teknik pengukuran variabel untuk memperoleh data yang komprehensif dan akurat. Pengukuran variabel budaya organisasi dan pengembangan karir, serta persepsi kinerja karyawan, dilakukan menggunakan skala Likert lima poin. Skala Likert digunakan untuk mengukur persepsi responden terhadap pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Menurut Sugiyono (2015), skala Likert merupakan alat ukur yang banyak

digunakan dalam penelitian sosial karena mampu mengubah variabel yang bersifat abstrak menjadi data kuantitatif yang dapat dianalisis secara statistik. Skala Likert dalam penelitian ini menggunakan rentang skor 1 sampai 5, di mana skor 5 menunjukkan tingkat persetujuan tertinggi dan skor 1 menunjukkan tingkat persetujuan terendah.

Dengan demikian, penggunaan skala Likert dalam penelitian ini dianggap tepat karena memudahkan peneliti dalam memperoleh gambaran yang terukur mengenai pandangan responden terhadap variabel yang diteliti, dengan interpretasi sebagai berikut:

- Skor 5 diberikan untuk pernyataan sangat setuju sekali dari responden
- Skor 4 diberikan untuk pernyataan sangat setuju dari responden
- Skor 3 diberikan untuk pernyataan setuju dari responden
- Skor 2 diberikan untuk pernyataan tidak setuju dari responden
- Skor 1 diberikan untuk pernyataan sangat tidak setuju responden

Selain menggunakan skala Likert, penelitian ini juga menggunakan *Key Performance Indicator (KPI)* sebagai alat ukur pendukung untuk menilai kinerja karyawan secara objektif yang diperoleh dari dokumen internal Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Tengah dan digunakan sebagai data sekunder untuk melengkapi hasil pengukuran berbasis persepsi. Penggunaan KPI bertujuan untuk memberikan gambaran kinerja karyawan berdasarkan standar penilaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga hasil penelitian tidak hanya bergantung pada persepsi responden, tetapi juga didukung oleh data kinerja aktual. Klasifikasi penilaian kinerja karyawan berdasarkan KPI disajikan pada Tabel 1.3 berikut:

Table 1. 4 Penilaian skor KPI karyawan Perum Bulog Kantor Wilayah Jawa Tengah

NO	Kategori	% Kinerja	Skor
1	Nilai A (Sangat Baik)	80%	>80
2	Nilai B (Baik)	> 70% sd < 80%	>70 sd <80
3	Nilai C (Cukup Baik)	> 60% sd <70%	>60 sd <70
4	Nilai D (Kurang)	> 50% sd <60%	>50 sd <60
5	Nilai E (Sangat Kurang)	<50%	<50

1.10.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan untuk memperoleh informasi yang relevan dengan variabel budaya organisasi, pengembangan karir, dan kinerja karyawan. Metode pengumpulan data yang digunakan terdiri atas beberapa teknik, yaitu sebagai berikut:

1. Kuesioner

Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama untuk memperoleh data primer. Kuesioner disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian dan menggunakan skala Likert lima poin. Data yang diperoleh dari kuesioner digunakan untuk mengukur persepsi karyawan mengenai budaya organisasi, pengembangan karir, serta kinerja karyawan secara kuantitatif

2. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data sekunder yang berasal dari dokumen internal perusahaan, seperti laporan kinerja, struktur organisasi, kebijakan perusahaan, serta data historis yang relevan. Data dokumentasi

berfungsi sebagai pendukung dalam memberikan gambaran umum mengenai kondisi organisasi dan memperkuat analisis penelitian

1.10.6 Teknik Analisis Data

Pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan untuk memperoleh hasil penelitian yang akurat dan sesuai dengan tujuan penelitian. Seluruh data yang diperoleh dari kuesioner diolah menggunakan bantuan program statistik SPSS versi 23. Tahapan analisis data yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Pengkodean dan Input Data

Data hasil kuesioner terlebih dahulu dilakukan pengkodean dengan memberikan skor numerik pada setiap alternatif jawaban menggunakan skala likert lima poin seperti pada tabel berikut.

Table 1. 5 Pengkodean Hasil Kuesioner

Jawaban Responden	Kode Angka
Sangat Setuju Sekali (SSS)	5
Sangat Setuju (SS)	4
Setuju (S)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, instrumen penelitian diuji untuk memastikan bahwa kuesioner mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat dan konsisten.

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana kuesioner yang disusun mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Instrumen penelitian dinyatakan valid apabila butir pertanyaan yang diajukan benar-benar mewakili konsep yang hendak diteliti (Al Hakim et al, 2021).

Pengujian dilakukan dengan melihat nilai korelasi item-total (*Corrected Item-Total Correlation*) melalui SPSS. Item dinyatakan valid apabila nilai korelasi lebih besar daripada nilai r-tabel pada taraf signifikansi 0,05. Suatu item pertanyaan dinyatakan valid apabila nilai r hitung > r tabel dan bernilai positif, yang berarti item tersebut memiliki hubungan signifikan dengan skor total. Sebaliknya, apabila nilai r hitung < r tabel, maka item atau pernyataan dianggap tidak valid. Rumus yang bisa digunakan untuk uji validitas adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi variabel X dan Y

n = jumlah sampel

X = nilai variabel X

Y = nilai variabel Y

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi instrumen penelitian. Reliabilitas diukur menggunakan nilai Cronbach's Alpha. Menggunakan SPSS Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai

Cronbach's Alpha $\geq 0,60$ dan dinyatakan tidak reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha $< 0,60$

Menurut Sugiyono (2010), uji reliabilitas digunakan untuk melihat sejauh mana suatu instrumen penelitian dapat memberikan hasil yang konsisten ketika dilakukan pengukuran ulang pada objek yang sama. Instrumen yang reliabel akan menghasilkan data yang relatif tetap meskipun digunakan dalam kondisi yang berbeda.

3. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden serta distribusi jawaban responden terhadap variabel budaya organisasi, pengembangan karir, dan kinerja karyawan. Statistik deskriptif yang digunakan meliputi frekuensi, persentase, nilai rata-rata (mean), nilai minimum, dan maksimum.

4. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan analisis regresi linier berganda, penelitian ini melakukan uji asumsi klasik yang difokuskan pada uji normalitas residual. Uji normalitas bertujuan untuk memastikan bahwa residual dalam model regresi berdistribusi normal sehingga model memenuhi persyaratan statistik untuk dilakukan pengujian hipotesis. Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data residual dalam model regresi berdistribusi normal. Pengujian normalitas dilakukan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* melalui program SPSS dengan taraf signifikansi 0,05.

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- Jika nilai signifikansi (p-value) $> 0,05$, maka data residual berdistribusi normal.
- Jika nilai signifikansi (p-value) $< 0,05$, maka data residual tidak berdistribusi normal.

5. Analisis Korelasi

Koefisien korelasi (r) digunakan untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara variabel independen (budaya organisasi dan pengembangan karir) dengan variabel dependen (kinerja karyawan). Analisis ini tidak hanya menunjukkan arah hubungan, tetapi juga tingkat kekuatan hubungan antarvariabel (Sugiyono, 2010). Pengujian dilakukan menggunakan koefisien korelasi Pearson melalui program SPSS pada taraf signifikansi 0,05. Nilai koefisien korelasi dinyatakan dengan simbol r , yang berada dalam rentang -1 sampai $+1$. Beberapa ketentuan interpretasinya adalah sebagai berikut:

- Jika nilai r bernilai positif, berarti terdapat hubungan searah. Artinya, peningkatan pada variabel X akan diikuti dengan peningkatan pada variabel Y , begitu pula sebaliknya. Nilai r yang mendekati $+1$ menunjukkan hubungan yang sangat kuat.
- Jika nilai r bernilai negatif, maka hubungan kedua variabel bersifat berlawanan. Dengan kata lain, kenaikan pada variabel X akan diikuti dengan penurunan pada variabel Y , atau sebaliknya. Nilai r yang mendekati -1 menunjukkan adanya hubungan negatif yang kuat.
- Apabila nilai r mendekati 0 , maka hubungan antarvariabel sangat lemah atau bahkan tidak ada hubungan sama sekali.

Table 1. 6 Koefisien Korelasi

Interval Korelasi	Koefisien Korelasi
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Tinggi
0,80 – 1,000	Sangat Tinggi

Sumber: Sugiyono, 2010

6. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel Budaya Organisasi (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2) dalam menjelaskan variasi variabel Kinerja Karyawan (Y). Semakin besar nilai R^2 , maka semakin besar kemampuan variabel independen dalam memengaruhi variabel dependen, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

7. Uji Regresi Linier Sederhana

Uji regresi linier sederhana digunakan untuk menggambarkan hubungan dasar antara satu variabel independen dengan satu variabel dependen. Menurut Ghozali (2021), regresi linier sederhana bertujuan untuk memprediksi nilai variabel terikat berdasarkan perubahan pada satu variabel bebas melalui pembentukan persamaan garis lurus.

Dalam penelitian ini, analisis regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen, yaitu budaya

organisasi dan pengembangan karir, terhadap kinerja karyawan secara terpisah sebelum dilakukan pengujian secara simultan menggunakan regresi linier berganda. Analisis ini bertujuan untuk melihat arah dan besarnya pengaruh hubungan antara setiap variabel bebas terhadap variabel terikat.

Persamaan regresi linier sederhana dalam penelitian ini dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = variabel dependen, yaitu Kinerja Karyawan.

X = variabel independen, yaitu Budaya Organisasi (X1) atau Pengembangan Karir (X2) sesuai dengan model pengujian.

a = konstanta, yaitu nilai Kinerja Karyawan ketika variabel X dianggap bernilai nol.

b = koefisien regresi yang menunjukkan besar kecilnya pengaruh variabel X terhadap Y.

Koefisien regresi yang bernilai positif menunjukkan bahwa peningkatan pada variabel X akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan, sedangkan koefisien yang bernilai negatif menunjukkan adanya hubungan yang berlawanan arah antara variabel independen dengan variabel dependen.

8. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan maupun parsial antara variabel independen Budaya Organisasi (X1)

dan Pengembangan Karir (X2) terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y). Model regresi yang digunakan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Variabel Dependen (Kinerja Karyawan)

X₁ = Variabel Independen 1 (Budaya Organisasi)

X₂ = Variabel Independen 2 (Pengembangan Karir)

a = Konstanta, yaitu nilai Y apabila X₁ dan X₂ = 0

b_{1,2} = Koefisien regresi masing-masing variabel independen, yang menunjukkan arah serta besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen

e = *Standart error*

9. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah variabel Budaya Organisasi (X1) dan Pengembangan Karir (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan melalui uji parsial (uji t) dan uji simultan (uji F) dengan taraf signifikansi 0,05.

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji t atau uji parsial digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara terpisah. Dengan kata lain, uji ini bertujuan menguji apakah variabel Budaya Organisasi (X1) dan Pengembangan Karir (X2) secara individu berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Pengujian dilakukan dengan cara membandingkan nilai t hitung dengan t tabel pada taraf signifikansi 0,05, atau dengan melihat nilai signifikansi (*p-value*). Dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut (Mustofa, 2013).

Rumus uji t:

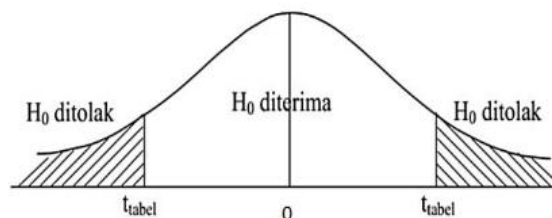
$$t \text{ hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t: Skor signifikan koefisien korelasi

r: Koefisien korelasi product moment

n: Banyak sampel atau data



Gambar 1. 2 Kurva Uji t

Dari gambar kurva di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ dan $p\text{-value} > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang berarti variabel independen tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ dan $p\text{-value} < 0,05$, maka H_1 diterima dan H_0 ditolak, yang berarti variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

b. Uji Simultan (Uji F)

Uji F atau uji simultan digunakan untuk melihat apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Dengan kata lain, uji ini menguji pengaruh gabungan antara Budaya Organisasi (X1) dan Pengembangan Karir (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Dasar pengambilan keputusan dilakukan dengan cara membandingkan nilai F hitung dengan F tabel, atau dengan melihat nilai probabilitas (signifikansi) pada taraf 0,05. Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut (Mustofa, 2013):

Rumus uji F:

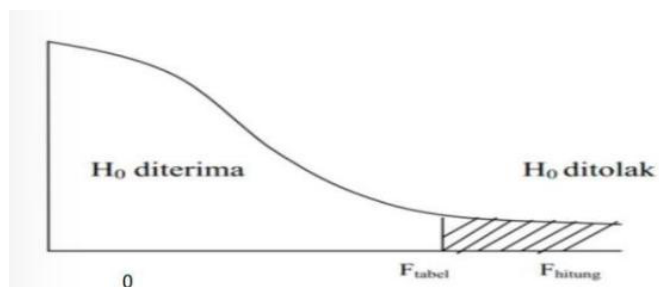
$$F \text{ hitung} = \frac{R^2/k}{(1-r^2)/(n-k-1)}$$

Keterangan:

R^2 : Koefisien determinasi

n: Jumlah data

k: Jumlah variabel independent



Gambar 1. 3 Kurva Uji F

Dari gambar kurva di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan $p\text{-value} > 0,05$, maka H_0 diterima, artinya variabel independen secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan $p\text{-value} < 0,05$, maka H_0 ditolak, artinya variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.