

**PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEDISIPLINAN PEGAWAI PT. PELINDO HUSADA CITRA
(PHC)**

SKRIPSI



Oleh :

Afif Fakhruddin Prasetyo

(18410175)

FAKULTAS PSIKOLOGI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2022

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KEDISIPLINAN PEGAWAI PT. PELINDO HUSADA CITRA**

SKRIPSI

Oleh:

AFIF FAKHRUDDIN

18410175

Telah disetujui oleh:

Dosen Pembimbing



Muhammad Arif Furqon, M. Psi
NIP. 19900614201911201268

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEDISIPLINAN PEGAWAI PT. PELINDO HUSADA CITRA

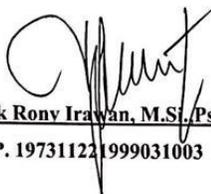
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal, 21 November 2022

Susunan Dewan Penguji

Sekretaris/Anggota


Muhammad Arif Furgon, M. Psi
NIP. 19900614201911201268

Ketua Penguji

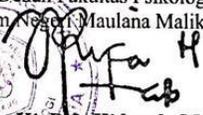

Andik Ronv Irawan, M.Si, Psi
NIP. 197311221999031003

Penguji Utama


Dr. Ali Ridho, M.Si
NIP. 197804292006041001

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi

Mengetahui,
Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang


Dr. H. Rifa Hidayah, M. Si
NIP. 19761128 200501 2 001



SURAT PERNYATAAN

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Afif Fakhruddin Prasetyo

Nim : 18410175

Fakultas : Psikologi

Dengan ini penulis menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Pengaruh *Talent management* dan Budaya Organisasi terhadap Kedisiplinan Pegawai PT. Pelindo Husada Citra” adalah benar merupakan karya sendiri dan tidak melakukan tindakan plagiat dalam penyusunan skripsi tersebut. Adapun kutipan-kutipan yang ada dalam penyusunan skripsi ini telah saya cantumkan sumber pengutipannya dalam daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terdapat klaim dari pihak lain, sudah bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar saya siap dan bersedia menerima saksi.

Malang, 18 Oktober 2022



Afif Fakhruddin Prasetyo

NIM. 18410175

MOTTO

“Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung
jawaban atas yang dipimpinnya”

(H.R Al-Bukhari Muslim)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim dan *Alhamdulillahil rabbil 'alamin*, segala puji dan syukur tiada henti saya kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahma, hidayah, taufiq dan karunianya. Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang sudah membimbing umat manusia ke jalan yang lebih benar serta terang benerang.

Karya tulis ilmiah (SKRIPSI) ini, penulis persembahkan untuk :

1. Kedua orang tua tercinta Bapak Dadik Dwirianto dan Ibu Sulistyowati, atas do'a yang senantiasa dipanjatkan serta dukungan, motivasi, nasihat serta tenaga yang selalu diberikan untuk putranya dalam segala hal yang ia usahakan.
2. Dosen pembimbing skripsi Bapak M. Arif Furqon, M.Si yang telah memberikan ilmu, meluangkan waktu dan membimbing dengan penuh kesabaran.
3. Segenap Ibu dan Bapak dosen Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Semoga ilmu yang diberikan bermanfaat dunia dan akhirat.
4. Teman-temanku, Salsa, Arul, Osi, Hujaj, Mujib, Damar, Sobar, dan segenap keluarga besar psikologi angkatan 2018 yang selalu memberikan semangat, motivasi dan saling mengingatkan satu dengan yang lain.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas berkat rahmat serta karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi dengan judul “Pengaruh *Talent Management* dan Budaya Organisasi terhadap Kedisiplinan Pegawai PT. Pelindo Husada Citra”. Adapun penyusunan skripsi ini menjadi salah satu persyaratan kelulusan dalam program studi Sarjana (S1) Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Dalam penulisan skripsi ini, penulis banyak menemui kesulitan dan hambatan. Namun penyelesaian skripsi ini dapat terselesaikan karena dorongan, bantuan, serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan rasa terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.A, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Ibu Dr. Rifa Hidayah, M.Si, selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. Zamroni, S. Psi., M. Pd, selaku Ketua Jurusan Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak M. Arif Furqon, M.Si, selaku Dosen Pembimbing pertama yang senantiasa meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan dengan sabar.
5. Ibu Dr. Retno Mangestuti, M.Si, selaku dosen pembimbing kedua.

6. Seluruh dosen pengajar Fakultas Psikologi dan jajaran civitas akademik Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Kepada seluruh teman-teman Fakultas Psikologi angkatan 2018 Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memotivasi untuk tetap berkarya hingga akhir penulisan skripsi ini.
8. Seluruh pihak Manajemen PT. Pelindo Husada Citra yang telah mengizinkan untuk melakukan penelitian dan telah membantu selama penelitian yang dilakukan di PT. Pelindo Husada Citra.
9. Seluruh pegawai di PT. Pelindo Husada Citra yang telah meluangkan waktu untuk memberikan data serta mengisi kuesioner yang di bagikan oleh penulis selama proses penelitian.
10. Semua pihak yang telah ikut berkontribusi membantu dalam penelitian ini.

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat konstruktif sangat diharapkan untuk menciptakan penelitian yang lebih baik lagi di masa mendatang. Peneliti berharap semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi siapapun yang membacanya.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Malang, 18 Oktober 2022

Penulis,

Afif Fakhruddin Prasetyo

NIM. 18410175

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN.....	iii
MOTTO.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
ABSTRAK.....	xvii
ABSTRACT.....	xix
تجريدي.....	xxi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan masalah	11
C. Tujuan penelitian	11

D. Manfaat.....	12
BAB II KAJIAN TEORI.....	14
A. Kedisiplinan Pegawai.....	14
1. Pengertian Kedisiplinan	14
2. Aspek dan Indikator Kedisiplinan.....	16
3. Macam-macam Kedisiplinan.....	17
4. Faktor yang Mempengaruhi Kedisiplinan	18
5. Prinsip-prinsip Kedisiplinan.....	20
6. Kedisiplinan dalam Perspektif Islam	21
B. Talent Management.....	23
1. Pengertian Talent Management	23
2. Proses Talent Management	26
3. Tujuan Talent Management.....	27
4. <i>Talent Management</i> dalam Perspektif Islam.....	29
C. Budaya Organisasi.....	32
1. Pengertian Budaya	32
2. Pengertian Organisasi	34
3. Pengertian Budaya Organisasi	35
4. Fungsi dan Karakteristik Budaya Organisasi	37

5.	Indikator Budaya Organisasi	39
6.	Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam	39
D.	Pengaruh <i>Talent Management</i> dan Budaya Organisasi terhadap Kedisiplinan Pegawai.....	44
E.	Kerangka Konseptual	46
F.	Hipotesis Penelitian	49
BAB III METODE PENELITIAN.....		50
A.	Desain Penelitian	50
B.	Identifikasi Variabel Penelitian	51
C.	Definisi operasional.....	51
D.	Responden penelitian	53
1.	Populasi penelitian.....	53
2.	Sampel penelitian	53
E.	Tahap Penelitian	56
F.	Pengumpulan Data.....	57
G.	Metode Analisis Data	62
1.	Validitas.....	63
2.	Uji Reliabilitas.....	64
3.	Uji Asumsi.....	66

4.	Analisis Deskriptif.....	67
5.	Uji Hipotesis	69
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		71
A.	Deskripsi Lokasi dan Objek Penelitian	71
1.	Latar Belakang PT. Pelindo Husada Citra (PHC)	71
2.	Visi dan Misi PT. Pelindo Husada Citra (PHC).....	72
B.	Pelaksanaan Penelitian	72
1.	Waktu dan Tempat	72
2.	Jumlah Subjek Penelitian	73
C.	Prosedur Administrasi dan Pengambilan Data	74
D.	Hambatan Penelitian	75
E.	Hasil Penelitian.....	75
1.	Validitas.....	75
2.	Reliabilitas.....	79
3.	Uji Asumsi.....	81
4.	Analisis Deskriptif	83
5.	Uji Hipotesis	97
F.	Pembahasan.....	104
1.	Penerapan <i>talent management</i> pada pegawai PT. Pelindo Husada Citra (PHC) ..	104

2.	Budaya organisasi pada PT. Pelindo Husada Citra (PHC)	108
3.	Tingkat kedisiplinan pegawai pada PT. Pelindo Husada Citra (PHC).....	111
4.	Pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap Kedisiplinan Pegawai PT. PHC.....	113
5.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kedisiplinan Pegawai PT. PHC	115
6.	Pengaruh <i>Talent Management</i> dan Budaya Organisasi terhadap Kedisiplinan Pegawai PT. PHC	116
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		118
A.	Kesimpulan.....	118
B.	Saran	120
DAFTAR PUSTAKA		122
LAMPIRAN		131

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rekapitulasi Absensi Pegawai PT. PHC 2021	8
Tabel 1.2 Rekapitulasi Absensi Pegawai RS. PHC Surabaya	9
Tabel 3.1 Pilihan Jawaban.....	58
Tabel 3.2 Blue print skala Kedisiplinan Pegawai.....	59
Tabel 3.3 Blue Print Skala Talent Management.....	60
Tabel 3.4 Blue Print skala Budaya Organisasi	61
Tabel 3.5 Kategori Nilai Reliabilitas.....	66
Tabel 3.6 Kategorisasi Data	69
Tabel 4.1 Kategori Responden	73
Tabel 4.2 Validitas Skala Talent Management	76
Tabel 4.3 Validitas Skala Budaya Organisasi	78
Tabel 4.4 Validitas Skala Kedisiplinan Pegawai.....	79
Tabel 4.5 Statistik Reabilitas Skala Talent Management.....	80
Tabel 4.6 Statistik Reabilitas Skala Budaya Organisasi.....	80
Tabel 4.7 Statistik Reliabilitas Skala Kedisiplinan Pegawai.....	81
Tabel 4.8 Uji Normalitas.....	82
Tabel 4.9 Uji Linearitas.....	83
Tabel 4.10 Analisis Deskriptif Persepsi Responden Variabel Talent Management.....	85
Tabel 4.11 Analisis Deskriptif Persepsi Responden Variabel Budaya Organisasi.....	87
Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Persepsi Responden Variabel Kedisiplinan Pegawai	89
Tabel 4.13 Deskripsi Skor Hipotetik dan Skor Empirik.....	90

Tabel 4.14 Norma Kategorisasi Data	92
Tabel 4.15 Distribusi Frekuensi Kategorisasi Talent Management	92
Tabel 4.16 Distribusi Frekuensi Kategorisasi Budaya Organisasi	94
Tabel 4.17 Distribusi Frekuensi Kategorisasi Kedisiplinan Pegawai.....	95
Tabel 4.18 Uji Hipotesis.....	97
Tabel 4.19 Pengaruh Talent Management Terhadap Kedisiplinan Pegawai.....	100
Tabel 4.20 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kedisiplinan Pegawai.....	101
Tabel 4.21 Uji F-simultan	102
Tabel 4.22 Hasil Koefisiensi Determinasi.....	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Bagan Kerangka Konseptual.....	48
Gambar 4.1 Diagram Talent Management.....	93
Gambar 4.2 Diagram Budaya Organisasi.....	95
Gambar 4.3 Diagram Kedisiplinan Pegawai	96

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Instrumen Penelitian	132
Lampiran 2 Uji Validitas.....	136
Lampiran 3 Data Penelitian	141
Lampiran 4 Uji Reliabilitas.....	162
Lampiran 5 Uji Asumsi	163
Lampiran 6 Analisis Deskriptif	165
Lampiran 7 Analisis Regresi Berganda	167
Lampiran 8 Surat Izin Penelitian	169
Lampiran 9 Surat Balasan Izin Penelitian	170

ABSTRAK

Prasetyo, A. F. 18410175. Psikologi. 2022. Pengaruh *Talent Management* dan Budaya Organisasi terhadap Kedisiplinan Pegawai PT. Pelindo Husada Citra (PHC). Skripsi, Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Pembimbing : Muhammad Arif Furqon, M. Psi

Kata Kunci : *Talent Management*, Budaya Organisasi, Kedisiplinan Pegawai

Keberhasilan perusahaan untuk dapat terus bergerak dengan pesat tidak lepas dari kedisiplinan para pegawai yang dimiliki untuk memberikan yang terbaik bagi sebuah perusahaan. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi maupun instansi mencapai hasil yang optimal. Dalam mengelola sebuah instansi/perusahaan, setiap manajemen di perusahaan pastinya mempunyai rencana untuk meningkatkan kualitas pegawainya, salah satu proses perencanaan tersebut yakni dengan *talent management*. *Talent management* merupakan proses, program, dan norma-norma budaya di organisasi yang saling berkaitan dalam desain organisasi yang kemudian diimplementasikan untuk menentukan, menemukan, mengembangkan, dan mengelola serta mempertahankan karyawan bertalenta dalam usaha untuk mencapai sasaran strategis dan kebutuhan bisnis pada masa depan. Selain *talent manajemen*, budaya organisasi juga dapat mempengaruhi kedisiplinan pegawai. Karena, kedisiplinan setiap pegawai sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Budaya organisasi mampu membangun kesadaran pegawai dalam meningkatkan kedisiplinan sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi atau instansi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan *talent management* pada pegawai PT. PHC, mengetahui budaya organisasi pada pegawai PT. PHC, mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai pada PT. PHC, mengetahui pengaruh *talent management* terhadap kedisiplinan pegawai PT. PHC, mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai PT. PHC dan mengetahui pengaruh *talent management* dan budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai PT. PHC.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data yang digunakan yakni dengan teknik *purposive sampling*. Subjek penelitian merupakan pegawai PT. Pelindo Husada Citra yang telah mengikuti *assesment talent management* dengan besar sampling minimal 233 responden. Penelitian ini menggunakan tiga skala yakni *talent management*, budaya organisasi, dan kedisiplinan pegawai. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji asumsi, analisis deskriptif, analisis regresi linier berganda dan uji hipotesis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil penerapan *talent management* berada dalam kategori yang tinggi dengan presentase 94%. Kategori budaya organisasi pada pegawai PT. PHC berada pada tingkat tinggi dengan presentase 77%. Kategori kedisiplinan pegawai PT. PHC berada pada tingkat tinggi dengan presentase 89%.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa $F_{hitung} (57.678) > F_{tabel} (3.033)$ dan nilai signifikansi $(0.000) < (0.05)$. Sehingga dapat disimpulkan secara simultan (bersama-sama) *talent management* dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan pegawai.

ABSTRACT

Prasetyo. A. F. Psychology. 2022. The effect of Talent Management and Organizational Culture on Employee Discipline of PT. Pelindo Husada Citra (PHC). Thesis, Faculty of Psychology, State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang.

Advisor : Muhammad Arif Furqon, M. Psi

Keywords : *Talent Management, Organizational Culture, Employee Discipline*

The success of the company to be able to continue to rush cannot be separated from the discipline of its employees to provide the best for the company. Without good discipline, it is difficult for organizations and agencies to achieve optimal results. In managing an agency/company, every management in the company certainly has a plan to improve the quality of its employees, one of the planning processes is *talent management*. *Talent management* is a process, program, and cultural norm in the organization that is interrelated with an organizational design which is then implemented to determine, find, develop, manage and retain talented employees to achieve strategic goals and business needs in the future. In addition to *talent management*, organizational culture can also affect employee discipline. It is because the discipline of each employee is primarily determined by the conditions of the internal and external environment of the organization, including organizational culture. Organizational culture can build employee awareness in improving discipline so that it can achieve the goals desired by an organization or agency. Therefore, this study aims to determine the application of *talent management* to PT. PHC, understanding the organizational culture of PT. PHC, the level of discipline of employees at PT. PHC, the influence of *talent management* on the discipline of PT. PHC, the influence of organizational culture on the discipline of PT. PHC and the impact of *talent management* and organizational culture on the discipline of PT. PHC.

The method of this study is a quantitative approach with *purposive sampling* as a data collection technique. The subject of this study is an employee of PT. Pelindo Husada Citra who have participated in *the talent management assessment* with a minimal sampling of 233 respondents. This study used three scales, namely *talent management*, organizational culture, and employee discipline. This study used data analysis of assumption testing, descriptive analysis, multiple linear regression analysis, and hypothesis testing.

The results showed that the application of *talent management* was in a high category with a percentage of 94%. The category of organizational culture in PT. PHC is at a high level, which is 77%. The category of discipline of PT. PHC is at a high level with a percentage of 89%. The hypothesis test results showed that the $F_{\text{count}} (57,678) >$ the $F_{\text{table}} (3,033)$ and the significance value $(0.000) < (0.05)$. Therefore, it can be

concluded that simultaneously (together) *talent management* and organizational culture have a significant effect on employee discipline.

تجريدي

براسيتيو ، أ. ف. 18410175. علم النفس. 2022. تأثير إدارة المواهب والثقافة التنظيمية على انضباط PT. بليندو هوسادا سيترا (PHC). أطروحة، كلية علم النفس، مولانا مالك إبراهيم الدولة الإسلامية جامعة مالانغ.

المشرف : محمد عارف فرقون، م. بسي

الكلمات المفتاحية : إدارة المواهب , الثقافة التنظيمية , انضباط الموظفين

لا يمكن فصل نجاح الشركة في الاستمرار في التحرك بسرعة عن انضباط موظفيها لتقديم الأفضل للشركة. بدون الانضباط الجيد ، يصعب على المنظمات والوكالات تحقيق أفضل النتائج. في إدارة وكالة / شركة ، كل إدارة في الشركة لديها بالتأكيد خطة لتحسين جودة موظفيها ، واحدة من عمليات التخطيط هي إدارة المواهب. إدارة المواهب هي عملية وبرنامج ومعايير ثقافية في المنظمة مترابطة في التصميم التنظيمي والتي يتم تنفيذها بعد ذلك لتحديد الموظفين الموهوبين والعتور عليهم وتطويرهم وإدارتهم والاحتفاظ بهم في محاولة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية واحتياجات العمل في المستقبل. بالإضافة إلى إدارة المواهب ، يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية أيضا على انضباط الموظفين. لأن انضباط كل موظف يتم تحديده إلى حد كبير من خلال ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، بما في ذلك الثقافة التنظيمية. الثقافة التنظيمية قادرة على بناء وعي الموظفين في تحسين الانضباط حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف التي تريدها المنظمة أو الوكالة. تهدف هذه PT. الرعاية الصحية الأولية ، ومعرفة الثقافة التنظيمية ل PT الدراسة إلى تحديد تطبيق إدارة المواهب على الرعاية الصحية الأولية ، مع العلم PT الرعاية الصحية الأولية ، ومعرفة مستوى الانضباط للموظفين في الرعاية الصحية الأولية ، مع العلم تأثير الثقافة التنظيمية على PT تأثير إدارة المواهب على الانضباط PT. الرعاية الصحية الأولية ومعرفة تأثير إدارة المواهب والثقافة التنظيمية نحو الانضباط PT الانضباط الرعاية الصحية الأولية.

الطريقة المستخدمة في هذه الدراسة هي نهج كمي مع تقنية جمع البيانات المستخدمة ، أي مع تقنيات أخذ . بليندو هوسادا سيترا الذي شارك في تقييم إدارة PT العينات الهادفة. موضوع الدراسة هو موظف في المواهب مع عينة من ما لا يقل عن 233 مشاركا. استخدمت هذه الدراسة ثلاثة مقاييس ، وهي إدارة المواهب والثقافة التنظيمية وانضباط الموظفين. يتضمن تحليل البيانات المستخدم في هذه الدراسة اختبار الافتراضات والتحليل الوصفي وتحليل الانحدار الخطي المتعدد واختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج أن نتائج تطبيق إدارة المواهب كانت في فئة عالية بنسبة 46%. تصنيف الثقافة التنظيمية في الرعاية الصحية الأولية PT. الرعاية الصحية الأولية في مستوى معتدل بنسبة 57%. فئة الانضباط من PT F المحسوب (57,678) أكبر من الجدول F على مستوى عال بنسبة 50%. أظهرت نتائج اختبار الفرضية أن (قيمة الدلالة (0.000) > (0.05). بحيث يمكن استنتاجها في وقت واحد (معا) إدارة المواهب (3,033) والثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على انضباط الموظفين..

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era globalisasi saat ini persaingan di dunia bisnis semakin kompetitif, sehingga setiap perusahaan diminta agar dapat bersaing dengan mempersiapkan SDM (sumber daya manusia) yang mempunyai kompetensi. Pemenuhan kebutuhan SDM yang kompeten ini harus diolah dengan baik oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan suksesor di masa yang mendatang. Berbicara mengenai persaingan yang kompetitif dalam dunia industri dan organisasi, sumber daya manusia merupakan suatu unsur yang sangat penting dalam menentukan maju atau tidaknya suatu perusahaan (Muhammad dan Benny, 2016). Muhammad dan Benny (2016) menambahkan bahwa Sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan berupa tenaga kerja yang baik akan mampu menyesuaikan diri dengan kondisi per-saingan yang kompetitif sehingga mereka mampu bertahan dan memajukan perusahaan.

Keberhasilan perusahaan untuk dapat terus bergerak dengan pesat, tidak lepas dari kedisiplinan para pegawai yang dimiliki untuk memberikan yang terbaik bagi sebuah perusahaan. Hal ini diperkuat oleh Hasibuan (2016) yang mengatakan bahwa disiplin adalah fungsi operasional yang terpenting dalam MSDM, karena semakin baik tingkat kedisiplinan pegawai, maka dapat meningkatkan prestasi kerja yang akan dicapainya. Dengan disiplin yang kurang baik, akan menjadi hambatan bagi sebuah instansi atau organisasi dalam menggapai hasil yang maksimal. Disiplin adalah sebuah

permulaan dari dari segala kesuksesan agar dapat mencapai tujuan sebagai organisasi. Dalam sebuah organisasi, penerapan disiplin tujuannya adalah agar semua pegawai yang terdapat dalam instansi tersebut dapat dengan sukarela menaati dan mematuhi dari masing-masing tata tertib yang berlaku dengan tanpa paksaan. Jika para pegawai mematuhi dan menaati segala aturan yang ada dan memiliki rasa tanggung jawab akan tugasnya serta memiliki tingkat kesadaran yang tinggi, maka tingkat kedisiplinan pegawai dapat dikatakan baik (Olivia, 2019). Keberhasilan suatu organisasi berkaitan erat dengan kualitas para anggota, sehingga setiap organisasi dituntut dalam mengembangkan dan meningkatkan disiplin kerja dari para anggota (Fandy, 2020). Oleh karena itu, setiap perusahaan selalu berusaha agar para pegawainya mempunyai disiplin yang baik, karena dari sikap disiplin yang tinggi akan sangat mempengaruhi kemajuan produktivitas sumber daya manusia dari perusahaan (Olivia, 2019).

Dalam mengelola sebuah instansi/perusahaan, setiap manajemen di perusahaan pastinya mempunyai rencana untuk meningkatkan kualitas pegawainya, salah satu proses perencanaan tersebut yakni dengan *talent management*. *Talent management* merupakan proses, program, dan norma-norma budaya di organisasi yang saling berkaitan dalam desain organisasi yang kemudian diimplementasikan untuk menentukan, menemukan, mengembangkan, dan mengelola serta mempertahankan karyawan bertalenta dalam usaha untuk mencapai sasaran strategis dan kebutuhan bisnis pada masa depan (Iwan, 2016). Menurut Capelli (2009) *talent management* berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk

posisi yang tepat. *Talent management* diterapkan oleh organisasi tidak sebatas mencari potensi dalam memperoleh karyawan yang berbakat saja, tetapi lebih pada tujuan dimana organisasi harus menjadikan kenyamanan agar mereka tetap berada di perusahaan. Karyawan harus diperhatikan dan dipelihara dengan sungguh-sungguh oleh manajer dengan menerapkan talent management, jika tidak maka semangat kerja, loyalitas, sikap dan disiplin karyawan akan menurun (Irmawaty, 2016).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Karina (2020) bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada The Jayakarta Bali Hotel, artinya *talent management* yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pada penelitian lainnya yang dilakukan oleh Harmen (2018) bahwa talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa, Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Pella & Inayati (dalam Syahputra, dkk. 2016) yang mengungkapkan bahwa salah satu manfaat dari pelaksanaan program talent management adalah tersedianya terus menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing dan meningkatkan kinerja mereka. Kinerja dapat diukur dari sikap disiplin yang dimiliki masing-masing karyawan, dengan disiplin kerja yang tinggi secara otomatis akan menghasilkan kinerja yang baik pula (Pipit, 2017). Hal tersebut diperkuat dengan pendapat dari Hasibuan (2013) yang menyatakan kedisiplinan adalah fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja (kinerja) yang dapat dicapainya. disiplin tidak

hanya diterapkan oleh tiap individu tetapi juga melibatkan seluruh karyawan yang ada di perusahaan tersebut untuk membantu perusahaan mencapai kesuksesan. Oleh sebab itu, disiplin karyawan merupakan proses berkelanjutan dimana seluruh individu berkaitan erat dengan perusahaan untuk kepentingan tersebut.

Selain *talent manangement*, salah satu faktor yang mempengaruhi kedisiplinan dari para pegawai yaitu budaya organisasi. Menurut Robbins (2010) budaya organisasi merupakan suatu tradisi, nilai-nilai, prinsip serta cara bekerja yang diyakini oleh anggota organisasi dan dapat mempengaruhi cara bertindak. budaya organisasi terdiri atas nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi dan filsafat yang menuntun kebijaksanaan organisasi pada pegawai dan pelanggaran, atau cara kerja yang dilakukan pada tempat kerja, serta dugaan maupun kepercayaan yang ada pada anggota organisasi (Robbins, dalam Lestari, 2016). Budaya organisasi dapat membentuk kesadaran para pegawai dalam meningkatkan kedisiplinan sehingga dapat menggapai tujuan yang diharapkan oleh suatu instansi atau organisasi (Nurhidayati, 2021). Kedisiplinan setiap pegawai sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi. Masalah-masalah yang berkaitan dengan budaya organisasi perusahaan diantaranya kurangnya teladan dari pimpinan dalam hal datang dan pulang kerja tepat pada waktunya sehingga hal tersebut membudaya atau menjadi tradisi dikalangan pegawai sehingga banyak pegawai yang datang dan pulang juga tidak tepat waktunya (Jufrizen dan Ramadhani, 2020). Maka dari itu perusahaan harus dapat menciptakan budaya organisasi/perusahaan yang positif

sehingga dapat berpengaruh terhadap kedisiplinan pegawai, hal ini diperkuat dengan pendapat Jufrizen (2017) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.

Beberapa penelitian mengenai budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai juga pernah dilakukan oleh beberapa peneliti. Penelitian yang dilakukan oleh Lisworo Nur Fitriana (2017) menunjukkan terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja pada anggota kepolisian sektor Purwokerto Utara Polres Banyumas. Selanjutnya Widya Dwi Oktaviani dan Romat Saraghi (2017) melakukan penelitian yang menyatakan jika semakin kuat penerapan budaya organisasi, maka akan membentuk disiplin kerja yang tinggi. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Agustina Setyo Utami dan Handoyo Djoko Waluyo (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Seperti uraian sebelumnya yang menyatakan bahwa dengan adanya budaya yang kuat dan penerapan program *talent management* yang baik di dalam sebuah perusahaan, diharapkan dapat membantu meningkatkan kedisiplinan dari masing-masing pegawai. Salah satu perusahaan yang menganggap penting adanya sebuah budaya dalam organisasi dan penerapan *talent management* dalam meningkatkan

kedisiplinan pegawai sehingga dapat menaikkan kinerja para pegawai adalah PT. Pelindo Husada Citra (PHC), yang merupakan perusahaan bergerak dibidang industri pelayanan kesehatan. Pada saat ini PT. PHC bergabung dalam PT Pertamina Bina Medika IHC (PBM-IHC), yang mengakibatkan beralihnya pengendalian (majority stakeholders) atas Perseroan ke dalam naungan BUMN (Badan Usaha Milik Negara)

Berdasarkan informasi yang diterima dari *Executive Vice President Human Capital* (EVP-HC), penerapan *talent management* yang dilakukan oleh PT. PHC sudah dimulai sejak tahun 2020. Dengan adanya program ini maka langkah yang dilakukan untuk menemukan karyawan yang memiliki potensi yakni dengan cara menggunakan asesmen, kemudian mengelompokkan karyawan berdasarkan talent pool dan selanjutnya melakukan pengembangan sesuai dengan level kepegawaian. Dengan pengembangan yang tepat, baik perusahaan maupun karyawan akan mendapatkan manfaat dan keuntungan yang optimal.

Selanjutnya, penerapan budaya organisasi yang berada di PT. PHC merupakan budaya organisasi yang diterapkan dari BUMN. Berdasarkan hasil wawancara dengan EVP-HC PT. PHC, budaya organisasi yang diterapkan mengandung 6 nilai utama yaitu A.K.H.L.A.K (Amanah, Kompeten, Harmonis, Adaptif dan Kolaboratif), budaya tersebut baru ditanamkan sejak September 2020. Menurut data dari tim budaya di perusahaan PT. PHC yang telah melakukan survey di tahun 2021 tentang penerapan 6 nilai utama dari AKHLAK yang di isi oleh 334 pegawai mendapatkan hasil bahwa tingkat pemahaman pegawai tentang amanah mendapatkan hasil yang tertinggi, yaitu

sebanyak 65%. Kemudian pemahaman tentang kompeten sebanyak 12%, selanjutnya pemahaman tentang harmonis dan loyal sebanyak 6%. Sedangkan pemahaman tentang budaya yang adaptif dan kolaboratif sebanyak 3% dan masih ada yang belum menerapkan budaya AKHLAK sebanyak 5%. Pemahaman budaya adaptif, kolaboratif serta yang belum menerapkan budaya AKHLAK menjadi sorotan bagi tim budaya dan pimpinan di PT. PHC Surabaya.

Maka dari itu dalam rangka memahami budaya organisasi yang sedang di tanamkan ke pegawai, seorang pemimpin harus memahami karakteristik dari masing-masing pegawai. Dengan memahami karakteristik masing-masing individu akan dapat menentukan bagaimana cara melakukan penanaman budaya yang optimal kepada para pegawai. Dengan budaya organisasi yang baik, maka akan membuat para pegawai untuk termotivasi dalam meningkatkan kedisiplinan mereka dan tentunya juga dapat meningkatkan kinerja dari setiap pegawai (Isnada, 2016).

Kedisiplinan sangat penting bagi sebuah perusahaan, terutama perusahaan yang bergerak pada bidang kesehatan. Dengan terus melakukan kedisiplinan yang tinggi, pegawai dapat membantu perusahaan menggapai tujuannya. Jika tingkat kedisiplinan pegawai menurun, maka akan berpengaruh terhadap produktivitas kerjanya (Gubler et al, 2016).

Fenomena yang terjadi dilapangan bahwasannya harapan tidak sesuai dengan kenyataan. Hasil kedisiplinan dilapangan yang diperoleh oleh masing-masing organisasi itu beragam, ada yang tinggi ada pula yang rendah. Bukti yang terlihat di

lapangan seperti masih adanya pegawai yang datang terlambat pada saat jam kerja serta masih banyak pegawai yang absen dengan berbagai alasan. Hal ini dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Permasalahan tersebut dapat dilihat dari data rekapitulasi absensi PT. PHC dan RS. PHC Surabaya pada tahun 2021 dari bulan januari sampai desember.

Tabel 1.1 Rekapitulasi Absensi Pegawai PT. PHC 2021

No	Bulan	Jumlah Absensi Tahun 2021						
		Pegawai Terlambat	Pulang awal	Cuti	Cuti alasan penting	Cuti setengah hari	Tidak masuk	Sakit
1	Januari	111	10	77	2	10	14	21
2	Februari	109	12	64	0	7	11	33
3	Maret	106	6	73	1	13	13	20
4	April	112	6	75	1	10	10	15
5	Mei	104	5	76	0	15	18	5
6	Juni	95	9	76	2	13	22	21
7	Juli	100	6	60	3	8	15	46
8	Agustus	102	1	60	1	7	18	19
9	September	110	8	79	2	13	13	11
10	Oktober	100	5	83	1	9	18	8
11	November	108	7	80	1	14	32	11
12	Desember	117	10	85	1	13	30	10

Sumber : PT. PHC

Total pegawai : 165

Data yang terdapat pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa masih adanya pegawai PT. PHC yang datang terlambat, pulang lebih awal serta tidak masuk tanpa alasan apapun. Selanjutnya, terdapat peningkatan pegawai yang datang terlambat pada bulan oktober hingga desember dan terjadi peningkatan yang sangat drastis pada pegawai yang tidak masuk tanpa alasan apapun pada bulan oktober hingga desember yang sebanyak 14 pegawai.

Tabel 1.2 Rekapitulasi Absensi Pegawai RS. PHC Surabaya

No	Bulan	Jumlah Absensi Tahun 2021						
		Pegawai Terlambat	Pulang awal	Cuti	Cuti alasan penting	Cuti setengah hari	Tidak masuk	Sakit
1	Januari	237	40	249	3	2	30	54
2	Februari	239	26	218	6	2	28	13
3	Maret	252	35	262	2	3	21	28
4	April	249	25	252	3	2	28	19
5	Mei	239	30	216	1	4	29	25
6	Juni	248	32	231	6	5	29	80
7	Juli	221	22	154	9	1	27	126
8	Agustus	218	20	232	6	0	38	53
9	September	220	24	265	5	6	41	18
10	Oktober	213	25	290	4	7	39	14
11	November	234	28	316	0	7	67	28
12	Desember	255	33	307	1	5	89	31

Sumber : PT. PHC Surabaya

Total pegawai : 548

Kemudian pada data tabel 1.2 menyatakan bahwa masih banyaknya pegawai RS. PHC Surabaya yang datangnya terlambat. Hal tersebut dapat dilihat dari data tabel 1.2 pada bulan November hingga Desember terjadi kenaikan sebanyak 21 pegawai. Selanjutnya untuk pegawai yang tidak masuk tanpa alasan apaun juga terjadi kenaikan pada bulan November hingga Desember sebanyak 22 pegawai.

Data yang terdapat pada tabel 1.1 dan 1.2 merupakan gambaran awal perusahaan yang akan di teliti. Pada dasarnya perusahaan ini memiliki visi yaitu menjadi perusahaan nasional terkemuka di industri kesehatan serta salah satu misinya yaitu senantiasa menghasilkan kinerja produktivitas dan profitabilitas yang mendukung pengembangan usaha. Namun kenyataan fenomena yang terjadi dari data diatas masih banyak pegawai yang datangnya terlambat dan masih banyak pegawai yang tidak

masuk tanpa alasan apapun. Hal ini lah yang menjadi acuan peneliti dalam melakukan penelitian ilmiah.

Berdasarkan pemaparan permasalahan diatas tentang tingkat disiplin pegawai PT. PHC yang mengungkapkan bahwa masih terdapat beberapa pegawai yang terlambat masuk kerja dan masih adanya peningkatkan pegawai yang tidak masuk kerja, hal ini mengakibatkan kondisi disiplin pegawai yang belum maksimal. Sesuai dengan hubungan *talent management* dan budaya organisasi yang mempunyai keterkaitan signifikan terhadap kedisiplinan pegawai. Maka perlu dilakukan kajian yang lebih dalam tentang pengaruh *talent management* dan budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai khususnya pada pegawai PT. PHC. Maka dari itu penulis bermaksud mengadakan sebuah penelitian ilmiah dengan judul “Pengaruh *Talent Management* dan Budaya Organisasi terhadap Kedisiplinan Pegawai PT. Pelindo Husada Citra (PHC)”.

B. Rumusan masalah

1. Bagaimana penerapan *talent management* pada pegawai PT. PHC?
2. Bagaimana budaya organisasi pada pegawai PT. PHC?
3. Bagaimana tingkat kedisiplinan pegawai pada PT. PHC?
4. Bagaimana pengaruh *talent management* terhadap kedisiplinan pegawai yang ada di PT. PHC?
5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai di PT. PHC?
6. Bagaimana pengaruh *talent management* dan budaya organisasi dengan kedisiplinan karyawan PT. PHC?

C. Tujuan penelitian

1. Untuk mengetahui penerapan *talent management* pada pegawai PT. PHC?
2. Untuk mengetahui budaya organisasi pada pegawai PT. PHC?
3. Untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai pada PT. PHC?
4. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *talent management* terhadap kedisiplinan pegawai pada PT. PHC

5. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai di PT. PHC
6. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh *talent mangement* dan budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai di PT. PHC

D. Manfaat

a) Manfaat teoritis

1. Secara umum

Diharapkan penelitian ini menjadikan sumbangsih secara teoritik sebagai pengetahuan pada penelitian kedepannya, terutama penelitian yang meliputi pengaruh *talent management* dan budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai di PT. PHC.

2. Untuk Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang

Penelitian ini diharapkan menjadi suatu referensi atau suatu bacaan mahasiswa UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, terutama pada mahasiswa Fakultas Psikologi

b) Manfaat praktis

1. Untuk PT. PHC

Diharapkan penelitian ini dapat menyumbangkan pemikiran bagi perusahaan dalam menentukan kebijakan khususnya dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kedisiplinan Pegawai

1. Pengertian Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan kesanggupan dan kesadaran seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma yang ada di perusahaan. Kesadaran adalah perilaku seseorang yang secara tulus menaati segala peraturan yang ada dan juga menyadari terhadap tugas serta tanggungjawabnya, dengan begitu pegawai akan melaksanakan semua tugasnya dengan baik dan tanpa paksaan. Sedangkan yang dimaksud dengan kedisiplinan yaitu suatu tingkah laku, sikap ataupun perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan organisasi, baik yang tidak tertulis maupun tertulis (Hasibuan 2016). Menurut Siagian (2008) disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan pegawai lainnya serta meningkatkan prestasi kerjanya. Menurut Singodimedjo (Sutrisno, 2016) disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.

Hasibuan (2016) menambahkan bahwa disiplin merupakan peran penting dari operasional manajemen sumberdaya manusia yang sangat penting, karena dengan disiplin yang baik maka pegawai akan semakin tinggi prestasi kerjanya.

Dengan disiplin yang kurang baik, hal tersebut akan menjadi hambatan bagi organisasi ataupun perusahaan dalam memperoleh hasil yang maksimal. Kedisiplinan merupakan kesanggupan dan kesadaran seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan yang telah dibuat agar mengingatkan para anggota organisasi untuk dapat menjalankan dengan baik, dengan kesadaran diri sendiri ataupun dengan tanpa paksaan. Selanjutnya menurut Mangkunegara (2005), disiplin kerja dapat diartikan pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Pendapat lain menurut Siswanto (2001) disiplin kerja sebagai sikap menghormati, menghargai, dan taat pada peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya, tidak mengelak dengan sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pendapat ahli diatas, kedisiplinan dapat diartikan sebagai sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang maupun kelompok dalam peraturan tertulis atau tidak tertulis. Hal tersebut tercermin dalam bentuk perbuatan dan tingkah laku seseorang pada suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Disiplin merupakan suatu faktor penting dalam perusahaan, karena disiplin dapat mempengaruhi kinerja para pegawai dalam suatu instansi. Dengan disiplin pegawai yang tinggi maka akan semakin tinggi juga prestasi kerja dari pegawai tersebut.

2. Aspek dan Indikator Kedisiplinan

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2016) dalam menentukan kedisiplinan pegawai, ada beberapa hal yang harus diperhatikan diantaranya :

a. Taat terhadap peraturan aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

b. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

c. Taat terhadap aturan melakukan pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

d. Taat terhadap aturan perusahaan

Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

3. Macam-macam Kedisiplinan

Terdapat 4 macam disiplin kerja menurut Handoko (2014), yakni disiplin preventif, disiplin korektif, aturan kompor panas, dan disiplin progresif.

a) Disiplin preventif

Merupakan suatu kegiatan yang dilakukan agar dapat mendorong setiap karyawan dalam mengikuti berbagai aturan dan standar perusahaan, sehingga penyalahgunaan terhadap sesuatu dapat dicegah.

b) Disiplin korektif

Merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengatasi pelanggaran terhadap aturan atau norma yang ada, dan mengupayakan agar dapat menghindari pelanggaran yang lebih lanjut.

c) Aturan kompor panas

Pada hakekatnya aturan kompor panas merupakan tindakan pendisiplinan yang ciri-cirinya sama dengan hukuman yang diterima seseorang karena menyentuh sebuah kompor panas.

d) Disiplin progresif

Merupakan pemberian hukuman yang lebih berat terhadap penyimpangan yang diulang. Hal tersebut agar dapat memberikan kesempatan kepada

pegawai untuk mengoreksi diri sendiri, sebelum diberikan hukuman yang lebih serius.

4. Faktor yang Mempengaruhi Kedisiplinan

Menurut Singodimedjo (Sutrisno, 2016) ada beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai yaitu :

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin, para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan balas jerih payahnya yang dilakukan. Namun demikian, pemberian kompensasi yang memadai belum tentu pula menjamin tegaknya disiplin. Karena pemberian kompensasi hanyalah merupakan salah satu cara meredam kegelisahan para karyawan.

b. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan

Keteladanan pemimpin sangat penting sekali dalam menegakkan kedisiplinan pegawai, karena dalam lingkungan kerja, semua pegawai akan selalu memperhatikan dan mengikuti bagaimana pemimpin menegakkan disiplin dirinya, dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Seorang pemimpin jangan mengharapkan kedisiplinan

bawahannya akan baik, jika dia pun tidak mampu mencontohkan perilaku disiplin yang baik kepada bawahan.

- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya, dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Dalam situasi demikian, maka semua karyawan akan benar-benar terhindar dari sikap sembrono.

- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Mungkin untuk sebagian karyawan yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi karyawan lainnya

tegaknya disiplin masih perlu agak dipaksakan agar mereka tidak berbuat semaunya dalam perusahaan.

f. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai

Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang tetapi mereka juga masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.

g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Dengan kepemimpinan yang baik, seorang pemimpin dapat berbuat banyak untuk menciptakan iklim kerja yang memungkinkan. Masuk akal tidaknya peraturan yang berlaku juga berpengaruh terhadap disiplin kerja. Oleh karena itu, organisasi yang baik harus berupaya menciptakan peraturan dan tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh pegawai dalam organisasi.

5. Prinsip-prinsip Kedisiplinan

Terdapat beberapa prinsip disiplin dalam mengkoordinasi pegawai agar senantiasa bersikap disiplin. Menurut Husein (2000) seseorang pegawai dianggap menerapkan prinsip kerja jika para pegawai melakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Hadir ditempat kerja sebelum jam kerja dimulai
- b. Bekerja sesuai dengan tata cara pekerjaan dan aturan dalam organisasi
- c. Taat dan patuh terhadap perintah maupun saran dari atasan
- d. Perlengkapan kerja serta ruang kerja selalu dijaga dengan tertata rapi dan bersih
- e. Memakai peralatan kerja secara efisien dan efektif
- f. Memakai jam istirahat dengan tepat dan meninggalkan tempat pada waktunya
- g. Tidak pernah menampilkan kelakuan malas bekerja
- h. Tidak pernah absen selama bekerja atau tidak hadir bekerja dengan alasan yang tidak relevan serta ketika sakit hampir tidak absen.

6. Kedisiplinan dalam Perspektif Islam

Menurut pendapat dari Aslati (2013) Islam sebagai ajaran ilahi yang sempurna dan paripurna memuat berbagai aspek yang terkait dengan hidup dan kehidupan manusia, termasuk di dalamnya aspek perubahan. Pada dasarnya sikap disiplin bekerja pada karyawan yaitu bekerja dengan menaati aturan-aturan yang ada pada organisasi atau sistem kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan dimana karyawan harus bisa bekerja sesuai aturan. Hal ini apabila dilihat dalam pandangan islam dimana seseorang yang bisa bekerja secara

disiplin berarti sudah dapat melaksanakan amanah yang telah diberikan oleh orang banyak dengan baik. Dimana seorang yang bekerja secara berorganisasi menghendaki akan perubahan dan mencapai tujuan yang telah direncanakan. Hal tersebut juga terdapat dalam Al-Qur'an surat Ar-Ra'd ayat 11 yang menyatakan :

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Artinya : *“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”*

Dalam ajaran Islam banyak ayat Al-Qur'an dan Hadist yang memerintahkan disiplin dalam arti ketaatan pada peraturan yang telah ditetapkan, antara lain surat An-Nisa ayat 59 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۗ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya : *“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”*

Hal tersebut juga dijelaskan dalam surat Al-ashr ayat tiga yang menyebutkan :

إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ

Artinya : *“kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran.”*

Disiplin kerja dalam Islam juga dijelaskan dalam Hadist Riwayat Bukhari Muslim yakni :

“Seorang muslim wajib mendengar dan taat, baik dalam hal yang disukainya maupun hal yang dibencinya, kecuali bila ia diperintah untuk mengerjakan maksiat. Apabila ia diperintah mengerjakan maksiat, maka tidak wajib untuk mendengar dan taat”. (H.R.Bukhari Muslim).

Pada dasarnya disiplin kerja dalam perspektif Islam adalah suatu ibadah. Ibadah yang dilakukan oleh seseorang dengan rasa tulus ikhlas, taat, mengikuti serta tunduk. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Ash-shieddieq (dalam Dani, 2014) Ibadah merupakan sikap taat, menurut, mengikuti, serta tunduk. Segi-segi agama yang telah dihayati dalam hati oleh seseorang tersebut diwujudkan dalam bentuk penghayatan dan pengamalan terhadap ajaran agama yang tercermin dalam perilaku dan sikap terhadap kedisiplinan.

B. Talent Management

1. Pengertian Talent Management

Capelli (Dalam Permata Sari 2017) berpendapat bahwa *talent management* merupakan strategi yang diterapkan oleh sebuah organisasi untuk mendapatkan keunggulan bersaing serta sebagai kunci sukses diorganisasi. Proses talent management juga dapat digunakan sebagai proses identifikasi dan

menciptakan talenta yang berkompeten, kemudian dilakukan pengembangan serta penghargaan untuk talenta yang memiliki high performer.

Pella dan Inayati (2011:81) juga berpendapat bahwa *talent management* adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Pella menambahkan talent adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya, talent juga dapat diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin untuk masa depan perusahaan.

Menurut Davis (2009) *talent management* adalah pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur dalam merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang yang bertalenta dalam organisasi. Program ini bertujuan agar dapat memastikan pegawai potensial tersebut diberikan perlakuan terbaik berupa pendidikan, pelatihan, dll. Tujuannya untuk mengoptimalisasikan kompetensi yang dimiliki sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Capelli (2008) menambahkan, Terdapat tiga pengukuran dari *talent management* yakni :

- a. *Recruitment*, merupakan proses pencarian dan seleksi dari karyawan yang dianggap dapat mengisi posisi yang dibutuhkan dalam perusahaan.
- b. *Retain*, merupakan proses yang ditujukan untuk mempertahankan karyawan yang bertalenta dalam perusahaan.
- c. *Developing*, merupakan proses yang ditujukan untuk mengembangkan talenta karyawan guna meningkatkan kemampuan dan kinerja. Proses pendidikan dan pelatihan terkait dengan bagaimana perusahaan mengembangkan pegawai dan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan guna memenuhi prioritas bisnis saat ini dan masa depan.

Berdasarkan pengertian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa talent management merupakan suatu proses yang dilakukan oleh manajemen sebuah perusahaan yang mengelola talenta mereka agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. *Talent management* ini terdiri dari beragam proses, mulai dari perencanaan, perekrutan, penempatan, orientasi, pengembangan, penilaian, pengelolaan, dan pemberian kompesasi yang tepat terhadap semua karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Talent management menjadi alat yang efektif untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang high performe dan high potential untuk menduduki posisi penting atau menjadi future leader bagi suatu perusahaan.

2. Proses Talent Management

Menurut (Davis, 1999:2), *talent management* merupakan pendekatan yang terstruktur dan terencana untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang yang bertalenta. Tahapan program *talent management* memiliki berbagai variasi. Menurut Alfred Chandler yang dikutip oleh Cappelli dalam bukunya yang berjudul *Talent on Demand* (2008:118), tahapan-tahapan dari program talent management adalah :

1) Menetapkan kriteria *talent*

Tahapan ini fungsinya untuk ini memperjelas posisi-posisi kunci, posisi paling penting/inti, posisi yang memiliki risiko tertinggi atau posisi yang berhubungan dengan proyek dari program pengembangan dalam program *talent management*.

2) Menyeleksi Group Pusat Pengembangan Talenta (*Talent Pool Selection*)

Pada langkah ini dilakukan segala macam usaha untuk menyeleksi seluruh kandidat dari berbagai posisi, jabatan dan level pegawai di perusahaan untuk menjadi peserta program *talent management*.

3) Membuat Program Percepatan Pengembangan *Talent (Acceleration Development Program)*

Dalam tahap ini, dilakukan segala macam cara untuk merancang, merencanakan dan mengeksekusi program-program pengembangan yang diberikan kepada setiap anggota dari program *talent management*.

4) Menugaskan Posisi Kunci (*Key Position Assignment*)

Tahap ini dilakukan dengan cara menugaskan dan menempatkan atas setiap karyawan dari program talent management yang lulus evaluasi kelayakan kepemimpinan untuk menduduki jabatan-jabatan yang telah diidentifikasi sebelumnya.

5) Mengevaluasi Kemajuan Program (*Monitoring Program*)

Langkah ini dilakukan dengan cara memonitor, memeriksa dan mengevaluasi kemajuan setiap aktivitas *talent management*.

3. Tujuan Talent Management

Smilansky (2008:73) mengemukakan bahwa tujuan dari talent management yakni :

1. Untuk mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh persaingan.
2. Untuk memperoleh calon pengganti dalam posisi kunci eksekutif.
3. Untuk memungkinkan adanya saling mengisi antar eksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis, sehingga dapat mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada dalam perusahaan.
4. Untuk mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik.

5. Untuk membangun budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerjanya dipuncak potensinya.
6. Untuk memastikan adanya peluang-peluang bagi karyawan yang paling bertalenta untuk dapat meningkat dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas.
7. Agar dapat mempromosikan adanya keragaman eksekutif (berdasarkan jenis kelamin, latar belakang etnis, dan usia) dalam posisi kunci, yang mencerminkan karakteristik pelanggan dan kelompok talenta yang luas.
8. Untuk dapat menyusun proses asesmen karyawan berpotensi yang hasilnya melebihi perspektif manajer karyawan tersebut.
9. Untuk membangun rasa memiliki perlunya karyawan bertalenta baik, membuka peluang yang tidak terbatas bagi karyawan yang istimewa, dan mengembangkan karyawan untuk kepentingan perusahaan.

Beberapa penjelasan mengenai tujuan talent management diatas, yakni kunci dari talent management adalah upaya untuk memahami bagaimana memanajemen talenta yang cocok dan selaras dengan keseluruhan upaya serta fungsi sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan kinerja perusahaan ataupun organisasi.

4. *Talent Management* dalam Perspektif Islam

Talent management merupakan suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (Pella & Inayati, 2011). Pella menambahkan talent adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya, talent juga dapat diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin untuk masa depan perusahaan.

Dalam Islam menjelaskan bahwa manusia diturunkan di bumi memiliki tugas yang salah satunya yakni menjadi khalifah (pemimpin). Maka dari itu, manusia tidak bisa terlepas dari tugas dan perannya sebagai pemimpin yang minimal memimpin dirinya sendiri. Seperti dalam surat Al-Anbiya ayat 73 :

وَجَعَلْنَاهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ

Artinya : “Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah,” (QS. Al-Anbiya 73).

Kemudian dalam H.R Al-Bukhari Muslim menjelaskan bahwa “Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggung jawaban atas yang dipimpinnya”. Hadist ini memberikan penjelasan bahwasannya setiap orang ialah pemimpin, tidak memandang dari suku, golongan maupun ras (Olifiansyah, dkk, 2020). Setiap pemimpin di perusahaan

itu hendaklah dia memperhatikan dan mengetahui apa apa saja yang terjadi di lapangan dan tak lupa harus memberikan motivasi kepada para karyawan maupun anggota agar etos semangat bekerjanya tinggi. Peran dari seorang pemimpin sangatlah penting bagi para anggota atau organisasi yang dipimpinnya, karena pemimpin yang baik akan mampu membawa perubahan positif terhadap apa yang dipimpinnya, begitu pula sebaliknya. Maksud dari penjelasan

Selain ingin menjadikan pegawai sebagai pemimpin, dalam ruang lingkup yang lebih luas *talent management* juga mencakup pengelolaan sumber daya manusia mulai dari proses rekrutmen, penempatan karyawan, penilaian kerja, pelatihan dan pengembangan karir, hingga pegawai meninggalkan perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai (Lewis & Heckman, dalam Qurrotu'aini 2019).

Proses awal untuk menjalankan organisasi adalah rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia. Rekrutmen dan seleksi menjadi kunci keberhasilan organisasi dalam menjalankan kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Suatu proses yang sesuai dengan syariat dijamin keberhasilannya, yang dalam istilahnya dikenal dengan *falah*. *Falah* merupakan buah dari usaha seseorang yang sesuai dengan syariat islam. Rekrutmen dan seleksi yang mengikuti syariat tentu akan mendapatkan hasil yang maksimal, karena syariat mensyaratkan bagi calon pekerja agar dipilih yang memiliki keahlian serta

pengalaman. Seperti yang telah Allah firmankan dalam surat Al-Qashash ayat 26 :

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya : *“Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya”* (QS. Al-Qashash : 26).

Kemudian dalam H.R Al-Bukhari, Rasulullah bersabda :

“Jika urusan diserahkan bukan pada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu” (Bukhari-6015).

Dari ayat dan hadist diatas menjelaskan bahwa dalam proses rekrutmen membutuhkan seleksi yang jujur dan adil sehingga sesuai dengan tuntunan syariat, yang tujuannya untuk melahirkan sumber daya manusia yang profesional dan bertanggung jawab. Hal ini diperkuat oleh Winatha (2018) yang menyatakan bahwa Jika perusahaan dapat melaksanakan proses seleksi dengan cara yang tepat, jujur, cermat, dan objektif, maka dapat di pastikan perusahaan akan dapat menghemat biaya perusahaan dan mendapatkan calon tenaga kerja yang baik dan berkualitas.

Pada proses selanjutnya, yakni proses pelatihan dan pengembangan yang merupakan suatu proses peningkatan keterampilan atau kemampuan kerja pegawai pada saat sekarang dan mengantisipasi perubahan bisnis pada saat yang akan datang, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia (Anisatul Maghfiroh, 2021). Hal ini juga terdapat dalam firman Allah SWT pada surat Al-Alaq ayat 1-5 :

أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4)
عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)

Artinya : “*Bacalah dengan nama Tuhanmu yang telah menciptakan. Dia menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha Pemurah, yang mengajari (manusia) dengan perantaraan kalam. Dia mengajari manusia apa yang belum diketahuinya.*” (QS. Al-Alaq:1-5).

Surat tersebut menjelaskan bahwa pendidikan merupakan suatu hal yang penting. Dimulai dengan membaca, orang bisa memiliki pengetahuan, dan dari pengetahuan yang dimiliki bisa berkreasi dan menghasilkan sesuatu yang bernilai. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas manusia, maka manusia harus belajar, dalam artian mengembangkan ilmu yang telah dimiliki sehingga menghasilkan sesuatu yang bernilai dan bisa bermanfaat buat manusia yang lain. Bukan hanya kualitas kemampuan intelektual saja yang dikembangkan namun kualitas keimanan juga harus dikembangkan, dan semua itu bisa dilakukan dengan memperbanyak ilmu pengetahuan (Maghfiroh, 2021).

C. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya

Dalam kamus besar bahasa Indonesia (KBBI), budaya (cultural) diartikan sebagai pikiran, adat istiadat, sesuatu yang sudah berkembang, sesuatu yang menjadi kebiasaan yang sukar diubah. Dalam pemakaian sehari-hari, orang biasanya mensinonimkan pengertian budaya dengan tradisi (tradition). Dalam hal ini, tradisi diartikan sebagai ide-ide umum, sikap dan kebiasaan dari

masyarakat yang nampak dari perilaku sehari-hari yang menjadi kebiasaan dari kelompok dalam masyarakat tersebut. Stoner (1995:181) mendefinisikan budaya (culture) sebagai gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan menurut Perucci dan Hamby (dalam Tampubolon, 2004) mengartikan budaya sebagai segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat, serta termasuk pengakumulasian sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu.

Kemudian menurut pendapat dari Alisyahbana (dalam Supartono, 2004) budaya merupakan manifestasi dari cara berfikir, sehingga menurutnya pola kebudayaan itu sangat luas sebab semua tingkah laku dan perbuatan, mencakup di dalamnya perasaan, karena perasaan juga merupakan maksud dari pikiran. Sedangkan Geert Hofstede (dalam Wibowo, 2010) menyatakan bahwa budaya terdiri dari mental program bersama yang mensyaratkan respon individual pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari - hari, tetapi dikontrol oleh mental program yang ditanamkan sangat dalam.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan segala sesuatu yang menghasilkan pemikiran, kemudian dilakukan dalam kesehariannya baik sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok dalam

masyarakat. Maksud dari hasil pemikiran tersebut yakni berupa pengetahuan, nilai-nilai, moral dan kepercayaan yang didapat dari interaksi individu dengan lingkungannya. Baik itu interaksi dengan semesta maupun terhadap individu yang lain dalam kehidupan bermasyarakat.

2. Pengertian Organisasi

Menurut Gers (dalam Supardi dan Anwar, 2004:5) menyatakan bahwa organisasi merupakan tata hubungan antara orang-orang untuk dapat memungkinkan tercapainya tujuan bersama dengan adanya pembagian tugas dan tanggungjawab. Kemudian Sobirin (2007) menjelaskan organisasi sebagai unit sosial atau entitas yang didirikan oleh manusia untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia-manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu dan mempunyai identitas diri yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya.

Sedangkan Rivai (dalam Kartono, 2003) mengatakan bahwa organisasi merupakan wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. Organisasi merupakan suatu unit terkoordinasi yang terdiri dari dua orang atau lebih berfungsi mencapai suatu sasaran tertentu. Selanjutnya Malinowski (dalam Sinaga, 2010) mengungkapkan bahwa organisasi sebagai suatu kelompok

orang yang bersatu dalam tugas-tugas, terikat pada lingkungan tertentu, menggunakan alat teknologi dan patuh pada peraturan.

Dari penjelasan beberapa ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa organisasi merupakan sebuah kelompok yang terstruktur terdiri dari individu yang memiliki satu tujuan tertentu dan melakukan kerjasama demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi juga dapat dikatakan sebagai proses kerjasama yang didalamnya terdapat struktur untuk menghimpun anggotanya dalam melaksanakan kerjasama. Struktur tersebut terdiri dari unit kerja yang sebagai pengelompokan tugas atau program dari jenjang yang rendah hingga yang tertinggi. Setiap unit terdapat volume dan beban kerja yang harus diwujudkan agar mencapai tujuan organisasi. Agar tujuan tersebut tercapai maka dibutuhkan koordinasi dalam melaksanakan kerjasama berdasarkan prosedur yang diatur secara resmi berupa peraturan kerjasama.

3. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins (dalam Sinaga, 2010) budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dan dikatakan oleh anggotanya. Selanjutnya Schein (dalam Stoner, 1995) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau

menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah- masalah tersebut.

Hal itu didukung juga oleh definisi dari Mangkunegara (2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkahlaku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Sedangkan menurut Davis (dalam Lako, 2004) budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Selanjutnya budaya organisasi menurut Jerome Want dalam Wibowo (2016) yakni sebuah sistem keyakinan kolektif yang dimiliki orang dalam organisasi tentang kemampuan mereka bersaing di pasar, dan bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah produk dan jasa di pasar (pelanggan) sebagai imbalan atas penghargaan finansial. Budaya organisasi diungkapkan melalui sikap, sistem keyakinan, impian, perilaku, nilai-nilai, tata cara dari perusahaan, dan terutama melalui tindakan serta kinerja pekerjaan dalam manajemen.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah pola keyakinan dan nilai organisasi yang menjiwai seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat dalam memahami, merasakan dan memikirkan tentang masalah yang terkait, sehingga menjadikan sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

4. Fungsi dan Karakteristik Budaya Organisasi

Rivai (2004) mengatakan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, yakni :

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Kemudian Luthans (dalam Lako, 2004:33), mengidentifikasi 6 karakteristik penting didalam budaya organisasi yaitu :

1. *Observed behavior regulation*, yakni apabila para partisipan organisasi saling berinteraksi satu sama lain baik itu interaksi antar anggota organisasi maupun interaksi antara anggota organisasi dengan orang-orang yang berhubungan dengan organisasi, maka mereka akan menggunakan bahasa, terminologi dan ritual yang sama yang berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak.
2. *Norm*, yaitu standar-standar perilaku yang ada, mencakup pedoman tentang berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan dan perbuatan-perbuatan apa saja yang tidak boleh dilakukan
3. *Dominant value*, ada sejumlah nilai-nilai utama yang organisasi anjurkan dan harapan kepada anggota organisasi untuk menyumbangkannya, misalnya absensi yang rendah dan efisiensi yang tinggi.
4. *Philosophy*, sejumlah kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana para pegawai dan masyarakat sebagai pelanggan diperlakukan
5. *Rules*, sejumlah pedoman pasti yang berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan dalam organisasi. Para pegawai baru harus mempelajari “ikatan” atau *rules* yang telah ada sehingga mereka dapat diterima sepenuhnya sebagai anggota baru dalam organisasi
6. *Organizational climate*, sesuatu perasaan yang dibawa oleh individu, cara anggota memperlakukan dirinya menghadapi masyarakat dan pihak luar lainnya.

5. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Victor Tan dalam Wibowo (2015) indikator budaya organisasi yakni sebagai berikut :

- a) *Individual initiative* (inisiatif individu), yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu
- b) *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko), yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif
- c) *Control* (pengawasan), yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja
- d) *Management support* (dukungan manajemen), yaitu tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya
- e) *Communication pattern* (pola komunikasi), yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

6. Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam

Islam memberikan pandangan bahwa setiap individu memiliki kewajiban moral untuk berusaha semaksimal mungkin dalam melaksanakan semua aturan (syari'ah) Islam di segala aspek kehidupan, termasuk dalam pencaharian kehidupan (ekonomi) dan lebih khusus pada urusan budaya kerja atau budaya organisasi. Budaya kerja atau budaya organisasi yang merupakan bagian ekonomi Islam, tidak lepas dari konsep-konsep Islam yang harus

dilaksanakan dalam bidang tersebut. konsep dasar yang menjadi landasan ekonomi Islam dapat dijadikan landasan budaya kerja sebagai budaya organisasi yang Islami (Abdul Manan dalam Lukman Hakim, 2011). Budaya organisasi dalam Islam merupakan budaya organisasi yang berdasarkan nilai-nilai yang disepakati dalam Islam. Nilai itu harus diambil dari sumber hukum Islam, yakni dari Al-Qur'an dan Hadist Rasulullah SAW. Pada organisasi yang berlandaskan Islam, budaya organisasi harus didasarkan pada hal-hal sebagai berikut (Assyofa, 2018):

- a. Tauhid dan keterlibatannya dengan manusia, yakni dalam hal memandang pekerjaan sebagai ibadah dan usaha membangun Islam.

Seperti yang telah di firmankan oleh Allah SWT dalam surat Al-Jumu'ah ayat 10 :

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya : “Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.”(QS. Al Jumu'ah : 10)

Ayat ini kemudian di tafsirkan dalam Tafsir Al-Muyassar, yakni :

“Bila kalian telah mendengar khutbah dan menunaikan shalat, maka bertebaranlah di muka bumi dan carilah rizki Allah dengan usaha kalian, serta ingatlah Allah banyak-banyak dalam segala keadaan kalian, semoga kalian meraih kebaikan dunia dan akhirat.”

Mengutip dari Tafsir Al-Muyassar, Allah tidak pernah menganggap remeh aktivitas duniawi yang kita kerjakan. Seperti yang dikatakan Allah

“Bila kalian telah mendengar khutbah dan menunaikan shalat, maka bertebaranlah di muka bumi dan carilah rizki Allah dengan usaha kalian”. Artinya setelah melaksanakan shalat, kita dapat kembali bekerja untuk mencari rezeki. Akan tetapi jika waktu shalat tiba, kita harus menghentikan aktivitas duniawi dan beribadah (menjalankan shalat).

b. Ukhuwah Islamiyah (persaudaraan Islami)

Agama Islam mengajarkan setiap manusia untuk mencintai saudara lainnya, seperti mereka mencintai diri mereka sendiri. Oleh sebab itu Rasulullah Saw telah memerintahkan umat muslim untuk bersaudara atas dasar keimanan. Hal tersebut terdapat dalam hadist Bukhari dan Muslim yang menyebutkan :

“Janganlah kalian saling dengki, saling menipu, saling marah dan saling memutuskan hubungan. Dan janganlah kalian menjual sesuatu yang telah dijual kepada orang lain. Jadilah kalian hamba-hamba Allah yang bersaudara. Seorang muslim adalah saudara bagi muslim yang lainnya, (dia) tidak menzalimi dan mengabaikannya, tidak mendustakannya dan tidak menghinanya.” (HR. Bukhari dan Muslim).

Allah SWT berfirman dalam surat Al-Hujurat ayat 10 :

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ

Artinya : *“Orang-orang beriman itu sesungguhnya bersaudara. Sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat.”* (QS. Al-Hujurat :10).

Allah dan Rasul-Nya memerintahkan kepada manusia untuk menunaikan hak-hak kaum mukmin satu sama lain yang bisa mewujudkan

persatuan, saling mencintai, dan saling menyambung di antara mereka. Semua itu dimaksudkan untuk memperkokoh hak sesama manusia. Firman dalam surat ini menunjukkan sebuah perjanjian yang ditunaikan Allah di antara sesama orang-orang beriman. Siapapun orang yang berada di belahan bumi manapun yang beriman kepada Allah, malaikat, kitab-kitab, rasul-Nya, serta beriman kepada hari akhir, maka mereka adalah saudara orang-orang yang beriman.

- c. Pedoman sosial Islami, seperti tidak memfitnah, tidak menyebarkan rumor dan berbuat jahat

Pedoman ini terdapat dalam firman Allah SWT dalam surat Al-A'raf ayat 56 yang bunyinya :

وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِنَ الْمُحْسِنِينَ

Artinya : *“Dan janganlah kamu membuat kerusakan di muka bumi, sesudah (Allah) memperbaikinya dan berdoalah kepada-Nya dengan rasa takut (tidak akan diterima) dan harapan (akan dikabulkan). Sesungguhnya rahmat Allah amat dekat kepada orang-orang yang berbuat baik.”*

Hal ini juga terdapat dalam Q.S. Al-Maidah ayat 2, yang bunyinya sebagai berikut :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحِلُّوا سَعَاءِيرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا
الْقَلَائِدَ وَلَا آمِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا ۖ وَإِذَا حَلَلْتُمْ
فَأَصْطَادُوا ۖ وَلَا يُجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ تَعْتَدُوا ۗ
وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۗ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ
شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya : *“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram,*

jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keridhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, maka bolehlah berburu. Dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.” (Q.S. Al-Maidah : 2)

- d. Peningkatan kemampuan Islami pada karyawan, contohnya pelatihan dan peningkatan pengetahuan serta kemampuan lainnya

Menuntut ilmu merupakan kewajiban laki-laki dan perempuan, tua dan muda, orang dewasa dan anak-anak menurut cara-cara sesuai dengan keadaannya, bakat dan kemampuan. Bahwa menuntut dan mencari ilmu merupakan kewajiban setiap muslim dan muslimah dasarnya terdapat di dalam al-Qur'an maupun di dalam al-Hadits. Orang yang memperdalam ilmu adalah orang-orang menggunakan potensi yang telah Allah Swt berikat kepadanya, potensi tersebut adalah akal yang dimana akal tersebut mempermudah manusia untuk paham dan mengerti.

Sebaik-baik orang yang berilmu adalah orang yang menyebarkan ilmunya dan mengajarkan orang lain. Untuk itu, setiap muslim dalam bidang ilmu pengetahuan memiliki tiga kewajiban yakni, menuntut ilmu, mengamalkannya, dan mengajarkannya kepada orang lain. Selain ilmu agama, ilmu yang juga wajib dipelajari oleh umat muslim adalah semua ilmu pengetahuan yang berguna dan dapat mencerdaskan kehidupan.

Selama tidak bertentangan dengan norm agama. Allah SWT berfirman dalam surat At-Taubah ayat 112 yang bunyinya :

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ

Artinya : *“Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya.”* (QS. At-Taubah : 122).

Ayat ini menunjukkan bahwa sangat penting dalam hal menuntut ilmu. Umat muslim diwajibkan untuk memperdalam ilmu pengetahuan (terutama tentang ilmu agama), yang bertujuan untuk mengajari umat muslim yang lainnya dan dapat mengetahui ilmu-ilmu agama agar takut kepada Allah serta menjauhi larangan-larangan yang Allah tetapkan (Zarkasyi, 2020).

D. Pengaruh *Talent Management* dan Budaya Organisasi terhadap

Kedisiplinan Pegawai

Capelli (2009) berpendapat bahwasannya talent management berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat. Menurut Armstrong (2008) manajemen talenta adalah suatu proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan, dan menyebarkan orang-orang bertalenta. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang visi, misi,

dan nilai perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh sejumlah pegawai yang bertalenta yang bekerja secara bersama-sama dan bersinergi (Pella & Afifah, 2011).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta adalah serangkaian inisiatif yang dilakukan perusahaan melalui proses mengidentifikasi, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang bertalenta untuk menyelaraskan karyawan yang tepat dengan pekerjaan dan waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan dan prioritas kegiatan perusahaan dengan mengoptimalkan kinerja karyawan bertalenta sehingga tercipta keunggulan bisnis dan tercapainya visi perusahaan. Apabila ingin meningkatkan kinerja maka perusahaan harus memperhatikan kedisiplinan setiap pegawai. Hal tersebut selaras dengan pendapat Moh. As'ad (2004) yang menyatakan bahwa Kinerja karyawan yang baik merupakan output dari disiplin kerja yang telah tertanam dalam diri karyawan. Jika para pegawai mematuhi dan mentaati segala aturan yang ada dan memiliki rasa tanggung jawab akan tugasnya serta memiliki tingkat kesadaran yang tinggi, maka tingkat kedisiplinan pegawai dapat dikatakan baik.

Selain *talent management*, budaya organisasi juga dapat mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Karena, budaya organisasi dapat menjadi panduan dan acuan bagi para anggota organisasi dalam berperilaku. Melalui budaya organisasi anggota menjadi mengerti mengenai perilaku apa yang dapat dan tidak dapat diterima dalam

organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga mampu menciptakan interaksi antar anggota dan meningkatkan sikap profesional dalam bekerja. Menurut Effendy dan Putra (2018) dengan adanya budaya yang kuat dapat menjadi pedoman serta panduan bagi karyawan dalam sebuah organisasi, sehingga dengan semakin kuatnya budaya yang ada di organisasi akan dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan.

Dari beberapa hasil penelitian dan pendapat diatas, dapat dikatakan bahwa penerapan *talent management* dan budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kedisiplinan pegawai dalam organisasi demi tercapainya sebuah tujuan organisasi. Dengan adanya program *talent management* yang berjalan dengan baik, serta budaya yang di terapkan dalam suatu orgaisasi tersebut juga baik, diharapkan suatu organisasi/perusahaan dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai. Dengan meningkatnya kedisiplinan para pegawai, hal tersebut juga dapat meningkatkan kinerja dari mereka.

E. Kerangka Konseptual

Menurut teori yang dikemukakan oleh Pratt, et al., yang dikutip oleh Bakker & Bal (2010) menjelaskan bahwa investasi berupa *talent management* dapat menghasilkan pekerja yang berkualitas dan menghasilkan karya dengan kualitas kinerja yang tinggi. Dengan meningkatkan kinerja karyawan juga merupakan

keinginan karyawan untuk bertahan pada perusahaan dalam jangka waktu lama. Maka dari itu karyawan harus diperhatikan dan dipelihara dengan sungguh-sungguh oleh manajer dengan menerapkan *talent management*, jika tidak maka semangat kerja, loyalitas, sikap dan tingkat disiplin karyawan akan menurun (Irmawaty, 2016). Selanjutnya Pella dan Inayati (2011) mengatakan bahwa hasil yang bisa diperoleh perusahaan dengan menerapkan strategi talent management adalah dapat mengisi posisi manajemen puncak dengan orang-orang berkualitas, sehingga perusahaan tidak perlu lagi meragukan kedisiplinan pegawai yang akan diangkat menjadi bagian dari posisi puncak perusahaan.

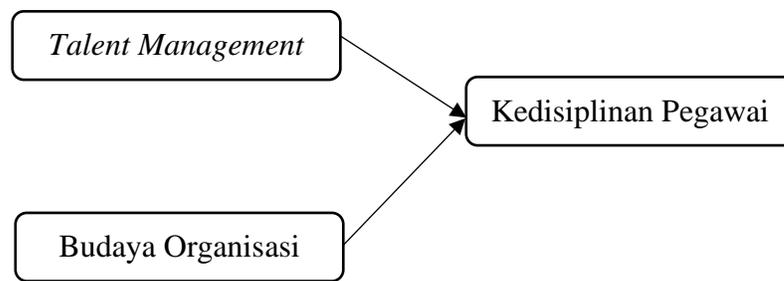
Dengan demikian jika suatu perusahaan menerapkan program *talent management* yang baik dapat membantu perusahaan menarik dan dapat mempertahankan karyawan berbakat secara efektif. Selain itu, identifikasi dan pengembangan bakat dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi karyawan yang dapat bertindak sebagai pemimpin di masa depan. Pemimpin yang baik akan membentuk karyawan yang baik. Budaya yang baik akan menguatkan pola kerja yang baik termasuk dalam hal ini adalah disiplin kerja. Bila pemimpin tidak mencontohkan kedisiplinan kerja maka akan sangat sulit membentuk karyawan yang memiliki tingkat disiplin kerja yang baik (Syahyuni, 2018).

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang melaksanakan program *talent management* memiliki budaya organisasi yang baik, maka dapat meningkatkan kedisiplinan pegawai mereka secara maksimal dan

optimal. Menurut pendapatnya Wallach (dalam Sobirin, 2007) pekerjaan seseorang karyawan akan jauh lebih efektif jika terdapat kecocokan antara motivasi karyawan dan budaya organisasi berjalan. Demikian juga karyawan tersebut akan lebih diakui keberadaannya dan akan memperoleh kesempatan lebih baik untuk dipromosikan perusahaan.

Pemikiran yang mendasari penelitian ini pada hakekatnya adalah bahwa *talent management* dan budaya organisasi akan berpengaruh terhadap kedisiplinan pegawai. Seorang pegawai yang mendapatkan *talent management* yang baik maka dapat mengembangkan kompetensi yang dimilikinya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya, dengan kinerja yang baik tentu saja tingkat kedisiplinan pegawai tersebut juga baik. Hal ini juga selaras dengan pendapat dari Moh. Ahs'ad (2004) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan yang baik merupakan output dari disiplin kerja yang telah tertanam dalam diri karyawan. Kemudian, karyawan atau pegawai yang sedang berada dalam budaya organisasi yang baik maka ia akan menunjukkan tingkat disiplin yang tinggi. Untuk lebih jelasnya kerangka konseptual tersebut divisualisasikan dalam Gambar 2.1

Gambar 2.1 Bagan Kerangka Konseptual



F. Hipotesis Penelitian

Hipotesa adalah pernyataan sementara yang menghubungkan dua variabel atau lebih. Kesimpulan yang tarafnya rendah karena masih membutuhkan pengujian secara empirik (Sugiono 2004:70). Secara umum terdapat dua hipotesis, yaitu hipotesis nihil (hipotesis statistik atau H_0) serta hipotesis kerja (hipotesis alternatif atau H_a). Hipotesis nihil merupakan pernyataan yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh atau hubungannya antara dua variabel atau lebih. Sedangkan hipotesis kerja merupakan pernyataan yang menyatakan adanya pengaruh atau hubungan antara dua variabel atau lebih (Winarsunu, 2016).

Berdasarkan dari landasan teori dan kerangka berpikir yang sudah dijabarkan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H_{a1} : *Talent management* berpengaruh positif terhadap kedisiplinan pegawai di PT. PHC Surabaya

H_{a2} : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kedisiplinan pegawai di PT. PHC Surabaya

H_{a3} : Adanya pengaruh yang positif antara *Talent management* dan Budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai di PT. PHC Surabaya

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

1. Pendekatan penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, karena jenis data yang akan dihasilkan berupa angka. Penelitian kuantitatif menurut Arikunto (2006) yakni pendekatan penelitian yang banyak menggunakan angka-angka. Dimulai dalam mengumpulkan data, penjelasan terhadap data yang diperoleh, dan pemaparan hasilnya. Pendekatan kuantitatif akan digunakan untuk menganalisa data dari hasil angket penelitian pengaruh *talent management* dan budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai PT. PHC Surabaya.

2. Metode penelitian

Metode penelitian deskriptif kuantitatif menurut Bungin (2015) adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan, menjelaskan, atau meringkaskan berbagai kondisi, situasi, fenomena, atau berbagai variabel penelitian menurut kejadian sebagaimana adanya yang dapat dipotret, diwawancara, diobservasi, serta yang dapat diungkapkan melalui bahan-bahan dokumenter. Adapun tujuan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif ini adalah untuk menjelaskan suatu situasi yang hendak diteliti dengan

dukungan studi kepustakaan sehingga lebih memperkuat analisa peneliti dalam membuat suatu kesimpulan, dimana hasil penelitian diperoleh dari hasil perhitungan indikator-indikator variable penelitian kemudian dipaparkan secara tertulis oleh penulis. Peneliti menggunakan metode deskriptif kuantitatif untuk melihat sebab-akibat yang ada antara variabel bebas pertama (*talent management*) dan variabel bebas kedua (budaya organisasi) dengan variabel terikat (kedisiplinan pegawai).

B. Identifikasi Variabel Penelitian

Sevilla (2006) menyebutkan variabel adalah suatu karakteristik yang memiliki dua atau lebih nilai atau sifat yang berdiri sendiri. Variabel dalam penelitian ini adalah:

- a. *Dependent Variable* : Kedisiplinan Pegawai
- b. *Independent Variable 1* : *Talent Management*
- c. *Independent Variable 2* : Budaya Organisasi

C. Definisi operasional

Menurut Singarimbun (1995:46) Definisi operasional adalah unsur-unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana mengukur suatu variabel sehingga

dengan pengukuran tersebut dapat diketahui indikator-indikator apa saja sebagai pendukung untuk dianalisa ke dalam variabel-variabel tersebut. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kedisiplinan Pegawai

Kedisiplinan adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Terdapat 4 aspek dalam pengukuran kedisiplinan, yakni: taat terhadap peraturan aturan waktu, taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan, taat terhadap aturan melakukan pekerjaan dan taat terhadap aturan perusahaan.

2. *Talent Management*

Talent management merupakan strategi yang diterapkan oleh sebuah organisasi untuk mendapatkan keunggulan bersaing serta sebagai kunci sukses diorganisasi. Ada 3 aspek pengukuran dalam *talent management*, yaitu: *recruitment*, *retain*, dan *development*.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem keyakinan kolektif yang dimiliki seseorang dalam organisasi tentang kemampuan mereka dalam bersaing, dan bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah. Ada 5 indikator dalam budaya organisasi, yakni :

inisiatif individu, toleransi terhadap resiko, pengawasan, dukungan manajemen dan pola komunikasi

D. Responden penelitian

1. Populasi penelitian

Menurut Djarwanto (1994:420) populasi merupakan jumlah dari keseluruhan maupun satuan atau individu yang karakteristiknya akan diteliti. Dan satuan-satuan tersebut dinamakan unit analisis, dan dapat berupa orang-orang, institusi-institusi, benda-benda, dst. Pada penelitian ini menggunakan populasi di PT. PHC Surabaya yang sudah mengikuti *assesment* program *talent management*, yakni sebanyak 591 pegawai.

2. Sampel penelitian

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2009). Jika populasi yang ada terlalu besar, serta peneliti tidak memungkinkan untuk mempelajari semua yang ada pada populasi tersebut. karena keterbatasan dana, waktu, dan tenaga, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang akan diambil dari populasi yang ada. Teknik pengumpulan sampling yakni dengan menggunakan *purposive sampling* pada karyawan di PT. PHC Surabaya. Peneliti menggunakan teknik ini karena

kriteria penelitian telah ditentukan dan berdasarkan pada sifat dan ciri-ciri populasi yang ada pada karyawan di PT. PHC Surabaya.

Penelitian ini menggunakan dua kriteria sampel, yakni kriteria inklusi dan eksklusif. Berikut adalah kriterianya :

a. Kriteria inklusi

Notoatmodjo (2002) menyatakan bahwa kriteria inklusi merupakan standar ukuran yang dapat mewakili sampel penelitian. Adapun kriterianya sebagai berikut :

- 1) Laki-laki atau perempuan
- 2) Pegawai tetap PT. PHC Surabaya
- 3) Pegawai yang telah mengikuti assesment program *talent management* di PT. PHC Surabaya
- 4) Bersedia menjadi narasumber

b. Kriteria eksklusif

Notoatmodjo (2002) menyatakan bahwa kriteria eksklusif menjadi standar ukur yang tidak dapat mewakili sampel penelitian

- 1) Pegawai yang tidak bersedia menjadi narasumber

Dalam memperkecil populasi pada penelitian ini, maka dapat dikalkulasi dengan memakai rumus dari Isaac dan Michael

(Sugiono, 2013). Tujuan dari perhitungan sampel ini agar hasil penelitian dapat menerangkan serta menggeneralisasikan populasi dari keseluruhan. Tingkat kesalahan pada penelitian ini atau biasa disebut *sampling error* dalam menentukan jumlah responden berada pada tingkat *error* sebanyak 5%. Rumus yang dipakai pada penelitian ini menggunakan rumus dari Isaac dan Michael, yakni :

$$S = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2(N - 1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

Keterangan :

S	Jumlah sampel/responden
λ^2	Chi kuadrat, dengan dk =1, taraf kesalahan 1%, 5% dan 10%
N	Jumlah populasi
P	Peluang benar (0,5)
Q	Peluang salah (0,5)
d2	Taraf kesalahan di kuadrat kan

Jumlah populasi pada penelitian ini sebanyak 590 pegawai, sehingga dengan tingkat *sampling error* sebanyak 5% maka dapat diperoleh minimal sampel sebanyak 233 responden atau

sekitar 39% dari keseluruhan populasi pegawai di PT. PHC yang telah mengikuti *assesment* program *talent management*.

2) Pegawai yang sedang hamil

Sebagaimana yang kita ketahui, ibu hamil memiliki beban dan tanggung jawab yang berat dalam menjalani masa kehamilannya. Dalam hal ini, ibu hamil tidak boleh terlalu banyak pikiran yang dapat mengakibatkan tidak stabilnya emosi yang dialami ibu hamil di masa kehamilan. Ibu hamil yang selalu mengalami tekanan emosi akan berpengaruh terhadap kehamilannya. Dampak yang sangat serius adalah bayi prematur, bahkan keguguran (Mezy, 2016). Maka dari itu, peneliti tidak melibatkan pegawai yang sedang hamil.

E. Tahap Penelitian

1. Tahap pra penelitian

Peneliti melakukan wawancara dan observasi awal yang tujuannya untuk mendapatkan fenomena yang terjadi di lapangan, kemudian dibuatlah judul penelitian. Setelah mendapatkan fenomena dan judul penelitian, selanjutnya peneliti mulai menyusun proposal skripsi.

2. Tahap penelitian

Pengumpulan data dengan memakai skala penelitian terbuka (kuisisioner) yang akan disebarakan kepada seluruh pegawai aktif di PT. PHC Surabaya, yang tujuannya untuk memperoleh data terkait pengaruh *talent management* dan budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai di PT. PHC Surabaya.

3. Tahap analisis penelitian

- a. Peneliti mengecek ulang skala yang sesuai dan dapat di analisa
- b. Peneliti akan melakukan analisa hasil menggunakan rumus dari para ahli.
- c. Setelah selesai melakukan pengolahan data, peneliti melakukan interpretasi hasil analisis dan pembahasannya

F. Pengumpulan Data

1. Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian kali ini yaitu dengan menyebarkan angket, observasi penelitian yang terdiri dari tiga skala yaitu skala untuk mengukur *talent management*, budaya organisasi dan kedisiplinan pegawai.

2. Instrumen penelitian

Menurut Sugiono (2009) instrumen penelitian merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Dalam hal ini peneliti menggunakan skala sebagai instrumen pengumpulan data. Pada penelitian ini terdapat tiga skala, yaitu skala kedisiplinan pegawai, skala *talent managemen*, dan skala budaya organisasi yang disusun dengan menggunakan empat pilihan jawaban. Jawaban itu meliputi : sangat sesuai (SS), sesuai (S), tidak sesuai (TS) dan sangat tidak sesuai (STS), dengan tidak memakai pilihan jawaban tengah (ragu-ragu). Ada dua kategori dalam item pertanyaan, yaitu *favorable* dan *unfavorable*. Pada item yang *favorable*, skor dimulai dari 4, 3, 2,1. Sementara untuk yang *unfavorable* dimulai dari 1,2,3,4.

Tabel 3.1 Pilihan Jawaban

Pilihan Jawaban	<i>Favo</i>	<i>Unfavo</i>
Sangat sesuai (SS)	4	1
Sesuai (S)	3	2
Tidak sesuai (TS)	2	3
Sangat tidak sesuai (STS)	1	4

3. Skala penelitian

a. Sakala kedisiplinan pegawai

Pada penelitian ini, untuk mengukur tingkat kedisiplinan pegawai dengan menggunakan skala yang diadopsi dari penelitiannya Elsa Adha

(2018) dan disusun berdasarkan aspek dari teori kedisiplinan menurut Singodimedjo (dalam Sutrisno, 2016) yang terdiri dari taat terhadap aturan waktu, taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan, taat terhadap aturan melakukan pekerjaan dan taat terhadap aturan pekerjaan.

Instrumen pada skala ini menggunakan skala Linkert yang terdiri dari empat pilihan jawaban dan menghilangkan pilihan jawaban ragu-ragu atau kadang-kadang yang dapat mengakibatkan kebingungan responden dan tidak memiliki nilai yang jelas.

Tabel 3.2 *Blue print* skala Kedisiplinan Pegawai

Indikator	Aitem		Total
	Fav	Unfav	
Taat terhadap aturan waktu	1,2	3,4	4
Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan	5,6		2
Taat terhadap aturan melakukan pekerjaan	8,9	7	2
Taat terhadap aturan perusahaan	12	10,11	3
Total			12

b. Skala *talent management*

Skala dalam penelitian ini menggunakan skala penelitian dari Harahap (2018) yang disusun oleh peneliti mengacu pada teori dari Capelli (2008) yang menjelaskan bahwa *talent management* merupakan strategi yang diterapkan oleh sebuah organisasi untuk mendapatkan keunggulan bersaing serta sebagai kunci sukses diorganisasi. Capelli menambahkan Terdapat tiga pengukuran dari talent management yakni *recruitment*, *retain* serta *developing*.

Tabel 3.3 *Blue Print Skala Talent Management*

Aspek	Indikator	Aitem		Total
		Favo	Unfavo	
<i>Recruitment</i>	• Sumber informasi lowongan kerja	1,2		2
	• Data pendukung	3,4		2
	• Proses seleksi	5,6,7,8,9,10		6
	• Proses orientasi	11,12,13,14,15		5
<i>Retain</i>	• Seleksi internal	16		1
	• Kesempatan mengambil pendidikan	17		1
	• Kepedulian pimpinan	18		1
	• Reward	19		1

	• Promosi jabatan	20	1
	• Pelatihan	21,25	2
	• Rotasi jabatan	22	1
<i>Developing</i>	• Tantangan baru	23	1
	• Kontribusi lebih	24	1
Total			25

c. Skala budaya organisasi

Instrumen penelitian untuk mengambil data tentang budaya organisasi yakni dengan mengadopsi skala dari Alda (2021) yang mengacu pada indikator dari budaya organisasi menurut Victor Tan dalam Wibowo (2015). Indikatornya meliputi inisiatif individu, toleransi terhadap resiko, pengawasan, dukungan manajemen dan pola komunikasi.

Tabel 3.4 *Blue Print* skala Budaya Organisasi

Indikator	Aitem		Total
	Fav	Unfavo	
• Inisiatif individu	1,2	3	3
• Toleransi terhadap resiko	4,5	6	3
• Pengawasan	7,8	9	3
• Dukungan manajemen	10,11	12	3
• Pola komunikasi	13,14	15	3
Total			15

G. Metode Analisis Data

Dalam menjawab pertanyaan penelitian ini apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan *talent management* dan budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai di PT. Pelindo Husada Citra Surabaya dan untuk mengetahui seberapa besar keterlibatan yang diberikan *talent management* dan budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai, maka menggunakan metode statistika. Karena pada penelitian ini datanya berupa angka yang dapat diukur dengan menggunakan teknik *analisis multiple regression* atau analisis regresi berganda untuk mengetahui arah dan besar pengaruhnya antara *talent management* dan budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai di PT. PHC Surabaya. Menurut Sevilla (2006) analisis regresi berganda merupakan suatu metode pengkajian mengenai akibat dan besarnya akibat yang lebih dari satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat, yang menggunakan prinsip regresi dan korelasi.

Data kuantitatif pada penelitian ini akan dikerjakan secara sistematis yang meliputi uji instrumen, asumsi dan hipotesis. Secara statistik pengujian dilakukan dengan menggunakan rumus dari persamaan regresi. Berikut adalah rumus dari persamaan regresi :

$$Y \quad : \quad a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

$$Y \quad : \quad \text{Kedisiplinan Pegawai}$$

- A : Konstanta
- B₁,B₂ : Koefisiensi Regresi
- X₁ : *Talent Management*
- X₂ : Budaya Organisasi

1. Validitas

Validitas digunakan sebagai pengukur tingkat keakuratan suatu skala, akibatnya dapat menjadikan data yang akurat sesuai dengan maksud pengukuran. Validitas menurut Azwar (2015) adalah kemampuan sebuah percobaan dalam menilai tingkat keakuratan suatu atribut yang akan diukur. Dapat dinyatakan valid dalam sebuah uji coba tes apabila dapat menilai makna dari sesuatu yang akan diukur secara tepat. Suatu instrument alat ukur yang mempunyai nilai validitas tinggi, maka dapat menunjukkan nilai minimal dari skor eror dalam pengukuran. Maksudnya yakni setiap nilai pada subjek pengukuran tersebut tidak jauh beda dari nilai yang sebenarnya. Validitas pada penelitian ini adalah *construct validity*, validitas konstruk merujuk kepada penilaian terkait aspek penelitian yang digunakan dalam pengukuran. Validitas ini berkaitan dengan kemampuan alat ukur dalam mengukur kosntruk penelitian. Berikut adalah rumus untuk menguji tingkat validitasnya :

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

Keterangan :

- r_{xy} = Korelasi
- X = Skor setiap aitem
- Y = Skor total dikurangi aitem
- N = Banyaknya data atau jumlah sampel

Norma dari setiap skala dikaitkan pada nilai validitas, jika r hitung $>$ r tabel pada tingkat relevan 5%, maka dapat dikatakan instrumen tersebut valid dan dapat dipakai dalam mengambil data. Akan tetapi, jika nilai r hitung $<$ r tabel pada tingkat relevan 5%, maka instrumen tersebut dapat dinyatakan tidak valid dan tidak dapat dipakai dalam mengambil data.

2. Uji Reliabilitas

Sugiyono (2005) mendefinisikan reliabilitas sebagai sebuah rangkaian pengukuran yang mempunyai kesesuaian jika pengukuran yang menggunakan alat ukur tersebut dilakukan secara repetitif. Ciri dari instrumen yang mempunyai nilai bagus adalah instrumen yang memiliki hasil reliabel, artinya dapat menghasilkan nilai yang akurat dengan skor eror yang sedikit. Fungsi reliabilitas dalam mengukur skala dinilai melalui perhitungan dua jenis statistik, yakni koefisien reliabilitas (r_{xx^2}) dan standar eror pada pengukuran

(se). Koefisien reliabilitas (r_{xx^2}) berada dalam rentan angka 0 - 1,00. Maka dari itu apabila koefisien reliabilitas semakin dekat dengan angka 1 maka bisa diartikan pengukuran skala tersebut semakin reliabel (Azwar, 2012).

Berikut adalah cara untuk menguji reliabilitas :

$$ri = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\Sigma si^2}{Si^2} \right)$$

Keterangan :

ri : Reliabilitas instrumen

k : Jumlah soal

Σsi^2 : Jumlah varians butir

Si^2 : Varians total

Pada sebuah pengukuran, reliabilitas dipengaruhi oleh seberapa banyak kesalahan acak (*random error*) yakni kesalahan yang terjadi sifatnya tidak simetris. Alat uji yang dipakai yakni koefisien reliabilitas Chronbach's Alpha. Pada pengujian reliabilitas instrumen akan menggunakan metode Kuder-Richarson: K-R 20 dan K-R 21. Nilai KR yang didapatkan akan dibandingkan dengan mengacu ukuran reliabilitis pada Guilford (1956) yang mengkategorikan nilai reliabilitas, berikut adalah kategorinya :

Tabel 3.5 Kategori Nilai Reliabilitas

Koefisien	Kriteria
0,81-1,00	Sangat Reliabel
0,61-0,80	Reliabel
0,41-0,60	Cukup Reliabel
0,21-0,40	Kurang Reliabel
0,00-0,20	Sangat Tidak reliabel

3. Uji Asumsi

a. Uji normalitas

Langkah yang harus dilaksanakan sebelum melakukan uji hipotesis adalah dengan melakukan uji normalitas. Menurut Ghazali (2015) tujuan dari uji normalitas adalah agar dapat mengetahui adakah persamaan regresi yang berdistribusi normal atau tidak dalam suatu data. Jika distribusi variabel bebas dan terikat mendekati hasil normal atau normal, dapat dikatakan bahwa persamaan regresinya bagus. Apabila $p \geq 0,05$ maka data terbagi dengan normal, akan tetapi jika $p \leq 0,05$ maka data tersebut tidak terdistribusi secara normal.

Berikut adalah dasar pengambilan keputusan pada uji normalitas menurut Ghazali :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pada distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

- 2) Jika ada data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji linearitas

Uji linieritas adalah uji yang fungsinya untuk memastikan apakah data yang dimiliki sesuai garis linear atau tidak. Uji linear perlu dilakukan untuk mengetahui variabel independen memiliki hubungan yang linear dengan variabel dependen. Dikatakan linear nilai taraf signifikan jika data penelitian $< 0,05$.

4. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui karakteristik dari responden. Analisis ini pun juga digunakan untuk mendeskripsikan data yang telah diperoleh peneliti berupa angka-angka. Pada proses ini digunakan untuk mendeskripsikan dari masing-masing variabel dan data yang didapatkan berasal dari nilai hasil jawaban responden. Analisis deskriptif berhubungan dengan kategorisasi data, yang tujuannya untuk mengelompokkan individu pada jenjang tertentu berdasarkan suatu kontinum yang sesuai dengan atribut yang diukur. Data mentah yang diperoleh penelitian akan diolah menjadi beberapa tahapan :

a. Mean

Berikut adalah rumus untuk mencari mean :

$$\mu = \frac{1}{2}(i \text{ Max} + i \text{ Min}) \times \sum \text{ aitem}$$

Keterangan :

μ : Mean

$i \text{ Max}$: Skor tertinggi aitem

$i \text{ Min}$: Skor terendah aitem

\sum : Jumlah keseluruhan aitem dalam skala

b. Standar Deviasi

Rumus untuk mencari standar deviasi adalah sebagai berikut :

$$SD = \frac{1}{6}(i \text{ Max} - i \text{ Min})$$

Keterangan :

SD : Standar Deviasi

$i \text{ Max}$: Skor tertinggi item

$i \text{ Min}$: Skor terendah item

c. Kategorisasi Data

Setelah mendapat nilai mean dan standar deviasi, maka tahap selanjutnya yakni pengkategorisasian data. Kategorisasi data adalah pengelompokan data dari masing-masing subjek pada tingkat tertentu.

Tabel 3.6 Kategorisasi Data

No	Kategori	Rumus
1	Tinggi	$X > (\mu + 1.SD)$
2	Sedang	$(\mu - 1.SD) \leq X \leq (\mu + 1.SD)$
3	Rendah	$X < (\mu - 1.SD)$

Keterangan :

X : Raw score skala

μ : Mean

SD : Standar deviasi

5. Uji Hipotesis

a. Analisis linier berganda

Analisis ini digunakan peneliti untuk mengetahui hubungan antar variabel bebas terhadap variabel terikat yang sifatnya linear. Bentuk dari linier berganda dapat digunakan untuk mengukur pengaruh variabel X dengan variabel Y yang digunakan sebagai estimasi atau prediksi nilai variabel terikat jika nilai variabel bebas sudah diketahui. Analisis ini juga

digunakan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Pada penelitian ini menggunakan rumus analisis linear berganda, berikut adalah rumusnya :

$$Y_1 = a + b_1x_1 + b_2x_2$$

Keterangan

Y : Subyek dalam variabel dependen yaitu kedisiplinan karyawan

a : variabel Y apabila X = 0 (konstan)

angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka

b : peningkatan ataupun penurunan variabel independen. Bila b

(+) maka naik, dan bila (-) maka terjadi penurunan

X₁ : *Talent management*

X₂ : Budaya organisasi

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Lokasi dan Objek Penelitian

1. Latar Belakang PT. Pelindo Husada Citra (PHC)

PT Pelindo Husada Citra merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri pelayanan kesehatan yang saat ini mengoperasikan jaringan rumah sakit, klinik pratama, klinik utama, klinik first aid dan K3, ASO medSoS serta perusahaan yang bergerak dibidang food and beverages, PT Prima Citra Nutrindo.

Per tanggal 7 Agustus 2020, merupakan babak baru bagi PT Pelindo Husada Citra dengan telah dilakukannya pembelian sebagian besar saham PT Pelindo Husada Citra dari PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) ke PT Pertamina Bina Medika IHC (PBM-IHC), yang mengakibatkan beralihnya pengendalian (majority stakeholders) atas Perseroan.

Akreditasi yang telah dicapai oleh RS PHC Surabaya terdiri dari Akreditasi Paripurna oleh Komite Akreditasi Rumah Sakit (KARS) dan Akreditasi The Shipowners' Club Luxembourg untuk Penyelenggaraan Pre Employment Medical Examination for Seafarers.

2. Visi dan Misi PT. Pelindo Husada Citra (PHC)

a. Visi

Menjadi perusahaan terkemuka berskala nasional di industri kesehatan.

b. Misi

- Mengembangkan usaha pelayanan yang efisien dan sesuai kebutuhan masyarakat.
- Menerapkan budaya kerja yang berorientasi kepada pemenuhan harapan pemangku kepentingan.
- Senantiasa menghasilkan kinerja produktivitas dan profitabilitas yang mendukung pengembangan usaha.
- Menempatkan sumber daya manusia dan teknologi informasi sebagai keunggulan bersaing perusahaan.

B. Pelaksanaan Penelitian

1. Waktu dan Tempat

Pengambilan data dilaksanakan di PT. Pelindo Husada Citra (PHC) Surabaya pada pegawai dan pengambilan data dilakukan secara online dengan penyebaran skala penelitan melalui google form dan dibantu oleh pihak dari

Value Business PT. PHC. Penyebaran dimulai pada tanggal 25 Agustus – 21 September 2022.

2. Jumlah Subjek Penelitian

Penelitian ini menggunakan subjek dari pegawai PT. Pelindo Husada Citra (PHC) Surabaya. Jumlah subjek penelitian ini adalah sebanyak 239 pegawai yang terdiri dari:

Tabel 4.1 Kategori Responden

No.	Sub Divisi	Tempat Kerja	Jumlah
1	Internal Audit	PT	05 Pegawai
2	Health Care Management	PT	07 Pegawai
3	Marketing and Business	PT	04 Pegawai
4	General Affair	PT	01 Pegawai
5	Risk and Quality Management	PT	01 Pegawai
6	Procurement	PT	02 Pegawai
7	Finance	PT	11 Pegawai
8	Human Capital	PT	06 Pegawai
9	Information Technology	PT	02 Pegawai
10	PHC Clinic	PT	15 Pegawai
11	PHC Hospital	RS	02 Pegawai
12	Medical	RS	13 Pegawai
13	Outpatient	RS	15 Pegawai
14	Inpatient	RS	64 Pegawai
15	Nursing	RS	02 Pegawai
16	Medical support	RS	12 Pegawai
17	Pharmacy & CSSD	RS	48 Pegawai
18	Hospital Administration	RS	20 Pegawai
19	Customer Care	RS	09 Pegawai
Total			239 Pegawai

C. Prosedur Administrasi dan Pengambilan Data

Dalam penelitian ini ada beberapa prosedur yang berkaitan dengan persyaratan administrasi yang harus diselesaikan sebelum pelaksanaan penelitian , diantaranya adalah :

- a. Pengajuan permohonan dengan menyertakan surat perizinan penelitian kepada *Executive Vice President (EVP) Human Capital dan Value Business PT. PHC* pada tanggal 11 Juli 2022.
- b. Peneliti mengisi persyaratan yang telah diberikan oleh pihak PT. PHC berupa form permintaan data, form hak dan kewajiban peneliti, form surat pernyataan penelitian, dan mengisi form borang protokol etik penelitian kesehatan yang mengikutsertakan manusia sebagai subjek.
- c. Peneliti diminta untuk presentasi awal terkait proposal skripsi penelitian pada tanggal 15 Juli 2022
- d. Pada tanggal 21 Juli 2022 permohonan izin penelitian telah disetujui dan pada tanggal 25 Juli peneliti diminta untuk menghubungi pembimbing dari pihak PT. PHC untuk memulai penelitian

D. Hambatan Penelitian

Peneliti menemukan hambatan ketika akan membagikan skala, yakni ketika waktu melaksanakan penelitian bersamaan dengan kegiatan survey budaya organisasi yang dilakukan oleh PT. PHC. Sehingga sebagai perantara untuk mengisi skala tersebut, peneliti memilih untuk menggunakan google form. Responden dapat mengisi skala penelitian melalui google form tersebut. Namun, data yang diperoleh memerlukan waktu yang cukup lama serta peneliti diharuskan untuk menunggu jawaban dari responden agar dapat memenuhi dari kriteria sampel penelitian agar dapat mengolah data lebih lanjut.

E. Hasil Penelitian

1. Validitas

Validitas merupakan kemampuan suatu tes untuk mengukur secara akurat variable yang akan diukur. Analisis validitas digunakan untuk menguji kelayakan isi instrumen. Suatu tes akan dinyatakan valid jika dapat mengukur secara akurat apabila instrumen tersebut dapat bekerja sesuai fungsi ukur atau memberikan hasil ukur sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dari penelitian tersebut. Selain itu, uji validitas difungsikan untuk mengungkap data dengan tepat serta untuk mendeskripsikan gambaran guna mendapatkan kumpulan data

yang akurat. Setelah data dinyatakan valid dan memenuhi syarat penelitian, maka pengambilan data dapat dilaksanakan (Azwar, 2015).

Uji validitas pada penelitian ini adalah uji *construct validity*, validitas konstruk merujuk kepada penilaian terkait aspek penelitian yang digunakan dalam pengukuran. Pengujian validitas konstruk pada penelitian ini dilakukan pada responden sebanyak 72 pegawai PT. PHC, berikut adalah hasilnya :

a) *Talent Management*

Menurut Sugiyono (2016), dalam analisis faktor yang dilakukan dengan mengkorelasikan jumlah skor item dengan skor total. Jika r_{hitung} lebih dari r_{tabel} , dapat dikatakan angket tersebut valid. Namun apabila r_{hitung} kurang dari r_{tabel} , dapat dikatakan tidak valid. Dari uji validitas yang dilakukan pada skala *talent management* maka diperoleh sebagaimana berikut :

Tabel 4.2 Validitas Skala *Talent Management*

Aitem	r-hitung	r-tabel	Validitas
1	.600	0,235	Valid
2	.395	0,235	Valid
3	.380	0,235	Valid
4	.383	0,235	Valid
5	.627	0,235	Valid
6	.525	0,235	Valid
7	.542	0,235	Valid
8	.641	0,235	Valid
9	.553	0,235	Valid
10	.594	0,235	Valid
11	.562	0,235	Valid

12	.638	0,235	Valid
13	.699	0,235	Valid
14	.740	0,235	Valid
15	.696	0,235	Valid
16	.814	0,235	Valid
17	.708	0,235	Valid
18	.575	0,235	Valid
19	.786	0,235	Valid
20	.727	0,235	Valid
21	.737	0,235	Valid
22	.613	0,235	Valid
23	.714	0,235	Valid
24	.697	0,235	Valid

Aitem dalam skala *talent management* terdiri 24 aitem favorable. Hasil uji coba validitas dapat diketahui bahwa tidak ada aitem yang dinyatakan gugur, sehingga aitem keseluruhan tetap sebanyak 24 aitem.

b) Budaya Organisasi

Menurut Sugiyono (2016), dalam analisis faktor yang dilakukan dengan mengkorelasikan jumlah skor item dengan skor total. Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , dapat dikatakan soal angket tersebut valid, namun apabila r_{hitung} kurang dari r_{tabel} dapat dikatakan item soal tersebut tidak valid. Dari uji validitas yang dilakukan pada skala budaya organisasi maka diperoleh sebagaimana berikut :

Tabel 4.3 Validitas Skala Budaya Organisasi

Aitem	r-hitung	r-tabel	Validitas
1	.555	0,235	Valid
2	.409	0,235	Valid
3	.283	0,235	Valid
4	.242	0,235	Valid
5	.371	0,235	Valid
6	.574	0,235	Valid
7	.283	0,235	Valid
8	.553	0,235	Valid
9	.490	0,235	Valid
10	.407	0,235	Valid
11	.596	0,235	Valid
12	.651	0,235	Valid
13	.664	0,235	Valid
14	.650	0,235	Valid
15	.638	0,235	Valid

Aitem dalam skala budaya organisasi terdiri 10 aitem favorable dan 5 unfavorable dengan jumlah 15 aitem. Hasil uji coba validitas dapat diketahui bahwa tidak ada aitem yang dinyatakan gugur, sehingga aitem keseluruhan tetap sebanyak 15 aitem.

c) Kedisiplinan Pegawai

Menurut Sugiyono (2016), dalam analisis faktor yang dilakukan dengan mengkorelasikan jumlah skor item dengan skor total. Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , dapat dikatakan soal angket tersebut valid, namun apabila r_{hitung} kurang dari r_{tabel} dapat dikatakan item soal tersebut tidak valid. Dari uji

validitas yang dilakukan pada skala kedisiplinan pegawai maka diperoleh sebagaimana berikut :

Tabel 4.4 Validitas Skala Kedisiplinan Pegawai

Aitem	r-hitung	r-tabel	Validitas
1	.527	0,235	Valid
2	.207	0,235	Unvalid
3	.395	0,235	Valid
4	.463	0,235	Valid
5	.467	0,235	Valid
6	.497	0,235	Valid
7	.596	0,235	Valid
8	.562	0,235	Valid
9	.193	0,235	Unvalid
10	.517	0,235	Valid
11	.593	0,235	Valid
12	.552	0,235	Valid

Aitem dalam skala kedisiplinan pegawai terdiri 7 aitem favorable dan 5 unfavorable dengan jumlah 12 aitem. Hasil uji coba validitas dapat diketahui bahwa terdapat 2 aitem yang dinyatakan gugur, sehingga aitem keseluruhan menjadi 10 aitem.

2. Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel penelitian. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan konsisten dan stabil dari waktu ke waktu atau diuji secara berulang-ulang. Suatu variabel dikatakan

reliabel jika mencapai nilai *Cronbach Alpha* 0,41 - 0,6. Maka skala tersebut dapat digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian.

a) *Talent Management*

Berikut adalah hasil uji reliabilitas skala *talent management* :

Tabel 4.5 Statistik Reabilitas Skala *Talent Management*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.929	24

Hasil Uji pada skala *talent management* adalah 0.929, dimana nilainya mendekati angka 1. Maka skala ini dapat dikatakan sangat reliabel karena jika mengacu pada ukuran reliabilitas pada Guilford (1956) dengan nilai koefisien 0,81-1,0 kriterianya sangat reliabel.

b) Budaya Organisasi

Berikut adalah hasil uji reliabilitas skala budaya organisasi :

Tabel 4.6 Statistik Reabilitas Skala Budaya Organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.750	15

Hasil Uji pada skala budaya organisasi adalah 0.750, maka skala ini dapat dikatakan reliabel karena jika mengacu pada ukuran reliabilitas pada Guilford (1956) dengan nilai koefisien 0,61-0,80 kriterianya reliabel.

c) Kedisiplinan Pegawai

Berikut adalah hasil uji reliabilitas skala kedisiplinan pegawai :

Tabel 4.7 Statistik Reliabilitas Skala Kedisiplinan Pegawai

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.659	10

Hasil Uji pada skala kedisiplinan pegawai adalah 0.659, maka skala ini dapat dikatakan reliabel karena jika mengacu pada ukuran reliabilitas pada Guilford (1956) dengan nilai koefisien 0,61-0,80, kriterianya reliabel.

3. Uji Asumsi

a. Uji Normalitas

Uji Normalitas dilakukan untuk mengetahui normal atau tidaknya distribusi data pada variabel terikat dan variabel bebas. Pada penelitian ini pengujian data uji normalitas menggunakan teknik *one sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Jika nilai dari uji normalitas > 0.05 maka dapat

dikatakan distribusi data tersebut normal, jika hasil uji normalitas < 0.05 dapat diartikan nilai distribusi tidak normal.

Tabel 4.8 Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		239
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.17350761
Most Extreme Differences	Absolute	.034
	Positive	.023
	Negative	-.034
Test Statistic		.034
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan dari hasil uji normalitas dengan menggunakan teknik *one sample Kolmogorov-Smirnov Test*, mendapatkan hasil nilai signifikan 0,200. Maka dapat dikatakan bahwa ketiga variabel memiliki distribusi data yang normal dengan nilai signifikansi diatas 0,05.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat memiliki identifikasi yang linear atau tidak secara signifikan. Data penelitian dikatakan linear, jika nilai taraf signifikan $<$

0,05. Dalam penelitian ini untuk menguji uji linearitas menggunakan cara dari *test for linearity*.

Tabel 4.9 Uji Linearitas

Variabel	Sampel	Sig.	Keterangan
<i>Talent Management</i> * Kedisiplinan Pegawai	239	0.169	Linear
Budaya Organisasi * Kedisiplinan Pegawai	239	0.35	Linear

Berdasarkan Hasil Uji linieritas yang menggunakan cara dari *test for linearity* memperoleh nilai *Deviation form Linearity Sig* sebesar 0,169 pada *talent management* terhadap kedisiplinan pegawai, dan nilai signifikan budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai sebesar 0.35. Sehingga hasil tersebut lebih dari taraf signifikan 0,05. Maka kesimpulan dari hasil tersebut adanya hubungan secara linear yang signifikan antara variable bebas dan variabel terikat.

4. Analisis Deskriptif

Analisa deskriptif digunakan untuk mengetahui frekuensi skor jawaban masing-masing pertanyaan (aitem) untuk setiap variabel yang diteliti. Nilai rata-rata yang diperoleh nantinya dapat digunakan untuk melihat persepsi responden mengenai pengaruh *talent management* dan budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai. Persepsi responden terhadap variabel penelitian

tersebut dimana rata-rata tertinggi adalah 4 dan rata-rata terendah adalah 1 dapat dikategorikan sebagai berikut :

Range jawaban variabel *talent management* sebagai berikut:

0,00 – 1,00 = Sangat Tidak Baik

1,10 – 2,00 = Tidak Baik

2,10 – 3,00 = Baik

3,10 – 4,00 = Sangat Baik

Range jawaban variabel budaya organisasi sebagai berikut:

0,00 – 1,00 = Sangat Tidak Baik

1,10 – 2,00 = Tidak Baik

2,10 – 3,00 = Baik

3,10 – 4,00 = Sangat Baik

Sedangkan *range* variabel kedisiplinan pegawai sebagai berikut:

0,00 – 1,00 = Sangat Tidak Baik

1,10 – 2,00 = Tidak Baik

2,10 – 3,00 = Baik

3,10 – 4,00 = Sangat Baik

- 1) Analisis deskriptif pegawai PT. PHC terkait *talent management* melalui jawaban kuesioner yang ringkasan jawabannya sebagai berikut :

Tabel 4.10 Analisis Deskriptif Persepsi Responden Variabel *Talent Management*

Recruitment (X1₁)			
No	Pertanyaan	Mean	Keterangan
1	Mengetahui lowongan pekerjaan dari sosial media	3,12	Sangat baik
2	Melampirkan pengalaman kerja pada surat lamaran atau curriculum vitae	3,60	Sangat baik
3	Melampirkan sertifikat yang dianggap sebagai dokumen pendukung dalam mengisi posisi yang dibutuhkan perusahaan	3,69	Sangat baik
4	Mengikuti proses seleksi dengan tes potensi akademik	3,61	Sangat baik
5	Mengikuti proses seleksi dengan tes psikologi	3,63	Sangat baik
6	Mengikuti proses seleksi dengan tes wawancara	3,67	Sangat baik
7	Mengikuti proses seleksi dengan tes kesehatan	3,71	Sangat baik
8	Karyawan diseleksi sesuai dengan posisi yang dibutuhkan	3,62	Sangat baik
9	Karyawan mengisi posisi jabatan sesuai dengan keahlian yang dimiliki	3,59	Sangat baik
10	Karyawan mengikuti masa orientasi pegawai baru	3,66	Sangat baik
11	Karyawan diberikan penjelasan mengenai budaya kerja perusahaan	3,63	Sangat baik
12	Karyawan diberikan waktu untuk beradaptasi dengan rekan kerja baru	3,52	Sangat baik
13	Karyawan diberikan waktu untuk beradaptasi dengan pekerjaan baru	3,53	Sangat baik

14	Karyawan diberikan penjelasan mengenai deskripsi pekerjaan yang akan dilakukan (<i>job desc</i>)	3,66	Sangat baik
Mean indikator (X1₁)		3,58	Sangat baik
<i>Retain (X1₂)</i>			
15	Karyawan diberikan kesempatan oleh perusahaan untuk mengisi posisi penting dengan mengikuti seleksi internal sebelum perusahaan mencari karyawan baru	3,43	Sangat baik
16	Karyawan diberikan kesempatan untuk mengambil pendidikan lanjutan	3,46	Sangat baik
17	Pimpinan membantu dalam mencapai target karir karyawan	3,40	Sangat baik
18	Karyawan yang berprestasi mendapatkan reward	3,62	Sangat baik
19	Karyawan yang berprestasi berpeluang untuk mendapatkan promosi jabatan	3,53	Sangat baik
Mean indikator (X1₂)		3,48	Sangat baik
<i>Development (X1₃)</i>			
20	Karyawan diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan jenis pekerjaannya	3,60	Sangat baik
21	Karyawan berkesempatan untuk rotasi jabatan, untuk mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar	3,40	Sangat baik
22	Karyawan diberikan tantangan baru dalam bekerja	3,38	Sangat baik
23	Karyawan termotivasi untuk berkontribusi lebih dari apa yang ditargetkan	3,43	Sangat baik
24	Karyawan diberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan dengan biaya perusahaan	3,39	Sangat baik
Mean indikator (X1₃)		3,44	Sangat baik
Mean Variabel <i>Talent Management</i>		3,50	Sangat baik

Tabel 4.9 diatas menunjukkan analisis deskriptif responden variabel *talent management* (X1) dilihat dari rata-rata skor persepsi. Rata-rata

analisis deskriptif responden mengenai variabel *talent management* (X1) sebesar 3,50. Dengan demikian variabel *talent management* dikategorikan sangat baik.

- 2) Analisis deskriptif pegawai PT. PHC terkait budaya organisasi melalui jawaban kuesioner yang ringkasan jawabannya sebagai berikut :

Tabel 4.11 Analisis Deskriptif Persepsi Responden Variabel Budaya Organisasi

Inisiatif Individu (X2₁)			
No	Pertanyaan	Mean	Keterangan
1	Saya mempunyai inisiatif dalam melaksanakan tugas pekerjaan dan mampu menyelesaikan dengan baik	3,51	Sangat baik
2	Saya selalu berinisiatif untuk segera menyelesaikan setiap tugas yang diberikan kepada saya.	3,53	Sangat baik
3	Saya cenderung menunggu instruksi pimpinan dalam melakukan pekerjaan	2,85	Baik
Mean indikator (X2₁)		3,29	Sangat baik
Toleransi terhadap Resiko (X2₂)			
4	Perusahaan tempat saya bekerja memberikan toleransi kepada saya untuk berani mengambil resiko dalam memajukan perusahaan	3,01	Baik
5	Saya siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya	3,20	Sangat baik
6	Pimpinan membatasi saya dalam mengambil tanggung jawab lebih untuk pengembangan perusahaan	2,74	Baik
Mean indikator (X2₂)		2,98	Baik
Pengawasan (X2₃)			
7	Pengawasan dari pimpinan membuat saya bersemangat dalam bekerja	2,80	Baik

8	Dalam bekerja saya selalu mematuhi peraturan yang ada meskipun tidak ada pengawasan langsung dari pimpinan	3,57	Sangat baik
9	Saya cenderung bermalas-malasan ketika tidak diawasi oleh pimpinan	3,49	Sangat baik
Mean indikator (X2₃)		3,28	Sangat baik
Dukungan Manajemen (X2₄)			
10	Pimpinan selalu memberikan kepercayaan penuh kepada saya dalam menjalankan tugas	3,30	Sangat baik
11	Pimpinan memperhatikan dan memberikan bantuan kepada saya apabila mengalami kesulitan.	3,30	Sangat baik
12	Ketika pegawai dalam melaksanakan tugas, pimpinan kurang peduli terhadap pegawainya	3,05	Baik
Mean indikator (X2₄)		3,21	Sangat baik
Pola Komunikasi (X2₅)			
13	Pimpinan saya selalu memberikan komunikasi yang jelas terhadap karyawan dalam pekerjaan, guna membantu kelancaran kinerja	3,27	Sangat baik
14	Pimpinan saya selalu menjalin hubungan dan komunikasi terhadap semua karyawan	3,33	Sangat baik
15	Kurang adanya komunikasi antara pimpinan dan pegawai	3,16	Sangat baik
Mean indikator (X2₅)		3,25	Sangat baik
Mean Variabel Budaya Organisasi		3,20	Sangat baik

Tabel 4.10 diatas menunjukkan analisis deskriptif responden variabel budaya organisasi (X2) dilihat dari rata-rata skor persepsi. Rata-rata analisis deskriptif responden mengenai variabel budaya organisasi (X2) sebesar 3,20. Dengan demikian variabel budaya organisasi dikategorikan sangat baik.

- 3) Analisis deskriptif pegawai PT. PHC terkait kedisiplinan pegawai melalui jawaban kuesioner yang ringkasan jawabannya sebagai berikut :

Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Persepsi Responden Variabel Kedisiplinan Pegawai

Taat terhadap Aturan Waktu (Y₁)			
No	Pertanyaan	Mean	Keterangan
1.	Saya datang ke tempat kerja sebelum jam kerja dimulai	3,58	Sangat baik
2.	Saya pernah pulang lebih awal karena alasan tertentu	2,87	Baik
3.	Saya pernah datang terlambat dan mendapat teguran dari pimpinan	2,81	Baik
Mean indikator (Y₁)		3,08	Baik
Taat terhadap Aturan Perilaku dalam Pekerjaan (Y₂)			
4.	Saya mengenakan seragam kerja sesuai hari yang ditentukan dan tanda pengenal selama bekerja	3,64	Sangat baik
5.	Saya menjaga sikap yang baik di dalam lingkungan kerja	3,70	Sangat baik
Mean indikator (Y₂)		3,67	Sangat baik
Taat terhadap Aturan Melakukan Pekerjaan (Y₃)			
6.	Saya sering menunda-nunda waktu kerja	3,50	Sangat baik
7.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja dan peraturan yang berlaku	3,62	Sangat baik
Mean indikator (Y₃)		3,56	Sangat baik
Taat terhadap Aturan Pekerjaan (Y₄)			
8.	Saya pernah tidak hadir tanpa keterangan selama bekerja	3,60	Sangat baik
9.	Saya pernah meninggalkan tempat kerja tanpa izin dari atasan	3,64	Sangat baik
10.	Saya mematuhi semua peraturan yang ditetapkan oleh PT. Pelindo Husada Citra (PHC)	3,69	Sangat baik
Mean indikator (Y₄)		3,64	Sangat baik
Mean Variabel Kedisiplinan Pegawai		3,49	Sangat baik

Tabel 4.11 diatas menunjukkan analisis deskriptif responden variabel kedisiplinan pegawai (Y) dilihat dari rata-rata skor persepsi. Rata-rata analisis deskriptif responden mengenai variabel kedisiplinan pegawai (Y) sebesar 3,49. Dengan demikian variabel kedisiplinan pegawai dikategorikan sangat baik.

Selain itu, analisis deskriptif juga dapat dilakukan untuk mendeskripsikan data yang telah didapatkan peneliti berupa angka setiap variabel. Hasil penilaian skala dapat dianalisis berupa nilai minimal, nilai maksimal, *mean*, *standart deviation* dan kategorisasi data. Pada penelitian ini menggunakan skor empirik dan skor hipotetik yang tujuannya agar dapat mengkategorisasikan masing-masing variabel dari ketentuan yang ada.

Tabel 4.13 Deskripsi Skor Hipotetik dan Skor Empirik

Skala	Hipotetik				Empirik			
	Min	Max	Mean	SD	Min	Max	Mean	SD
<i>Talent Management</i>	24	96	60	12	65	96	84,9	8,54
Budaya Organisasi	15	60	37,5	7,5	37	60	48,1	4,77
Kedisiplinan Pegawai	10	40	25	5	24	40	34,6	3,87

Berikut adalah kesimpulan dari tabel diatas :

- a) Skala *talent management* memiliki nilai skor skor tertinggi 4 dan terendah 1 dengan jumlah total aitem 24, skor hipotetik terendah pada skala *talent management* yakni 24, skor tertinggi 96 dan rata-rata nya 60. Akan tetapi berdasarkan hasil penelitian skor terendah 65, sedangkan untuk skor tertinggi 96 dan rata-rata skornya 84,9. Jadi kesimpulannya bahwa nilai mean empirik lebih besar dibandingkan dengan nilai mean hipotetik, sehingga dapat dikatakan bahwa kecenderungan standar rata-rata pada umumnya tinggi.
- b) Skala budaya organisasi mempunyai nilai skor tertinggi 4 dan skor terendah 1 dengan keseluruhan total aitem 15, skor hipotetik terendah pada skala budaya organisasi yakni 15, skor tertinggi 60 dan rata-rata nya 37,5. Akan tetapi berdasarkan hasil penelitian skor terendah 37, sedangkan untuk skor tertinggi 60 dan rata-rata skornya 48,1. Jadi kesimpulannya bahwa nilai mean empirik lebih besar dibandingkan dengan nilai rata-rata skor hipotetik, hal tersebut dapat dikatakan standar rata-rata pada umumnya cenderung tinggi.
- c) Skala kedisiplinan pegawai memiliki nilai tertinggi 4 dan nilai terendah 1 dengan keseluruhan total aitem 10, skor hipotetik terendah pada skala budaya organisasi yakni 10, skor tertinggi 40 dan rata-rata nya 25. Akan tetapi berdasarkan hasil penelitian skor terendah 24, sedangkan untuk

skor tertinggi 40 dan rata-rata skornya 34.6. Jadi kesimpulannya bahwa nilai rata-rata empirik lebih besar dibandingkan dengan nilai rata-rata hipotetik, hal tersebut dapat dinyatakan bahwa standar rata-rata pada umumnya cenderung tinggi.

Langkah selanjutnya setelah mengetahui nilai rata-rata dan standar deviasi yakni mengkategorisasi data. Kategorisasi data adalah pengelompokan data dari masing-masing subjek pada tingkat tertentu. Pada penelitian ini peneliti menggunakan nilai hipotetik untuk kategorisasi data yang tujuannya untuk mengetahui posisi relatif kelompok terhadap alat ukur.

Tabel 4.14 Norma Kategorisasi Data

No	Kategori	Rumus
1	Tinggi	$X > (\mu + 1.SD)$
2	Sedang	$(\mu - 1.SD) \leq X \leq (\mu + 1.SD)$
3	Rendah	$X < (\mu - 1.SD)$

a) Talent Management

Berdasarkan pengkategorian, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

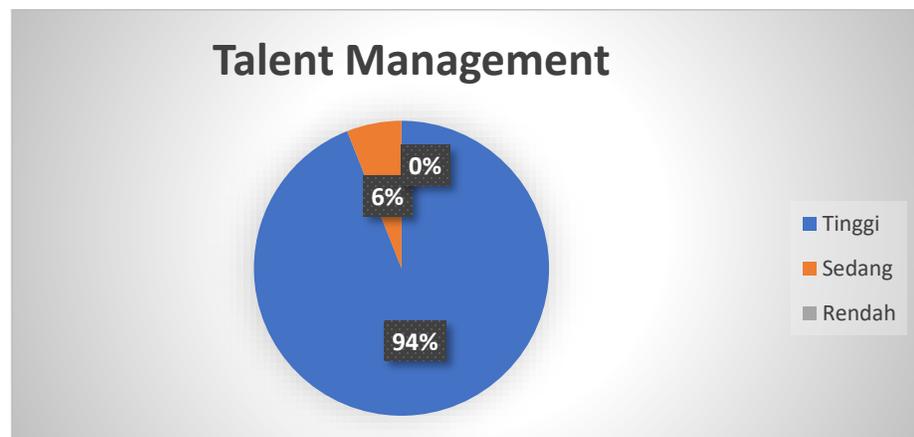
Tabel 4.15 Distribusi Frekuensi Kategorisasi *Talent Management*

No	Kategori	Rumus	Jumlah Subjek	Presentase
1	Tinggi	$X > 72$	224	94%
2	Sedang	$48 \leq X \leq 72$	15	6%
3	Rendah	$X < 48$	-	-

Total	239	100%
--------------	------------	-------------

Berdasarkan dari hasil tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar penerapan *talent management* pada pegawai PT. PHC berada dalam kategori tinggi, sebanyak 224 pegawai dengan hasil presentase 94%. Selanjutnya, hasil lainnya menyatakan bahwa sebanyak 15 pegawai dengan presentase 6% penerapan *talent management* di PT. PHC berada dalam kategori sedang. Lebih jelasnya dapat dilihat dari diagram kategorisasi dari variabel *talent management* :

Gambar 4.1 Diagram *Talent Management*



Hasil tersebut dapat dikatakan bahwa sebagian besar penerapan *talent management* kepada pegawai PT. PHC sudah sangat baik, karena kategori *talent management* terbanyak pada tingkat kategori yang tinggi.

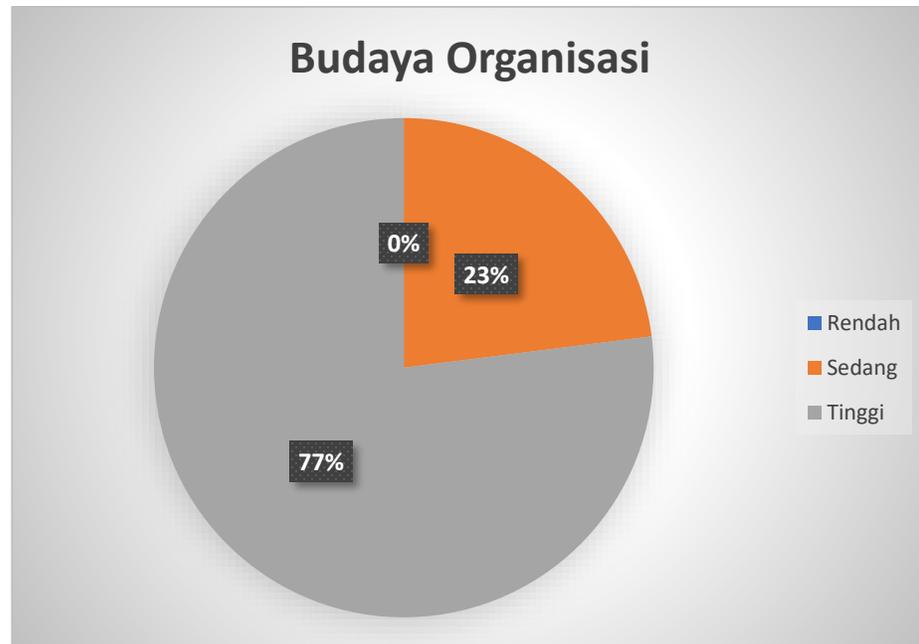
b) Budaya Organisasi

Berdasarkan pengkategorian, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.16 Distribusi Frekuensi Kategorisasi Budaya Organisasi

No	Kategori	Rumus	Jumlah Subjek	Presentase
1	Tinggi	$X > 45$	185	77%
2	Sedang	$30 \leq X \leq 45$	54	23%
3	Rendah	$X < 30$	-	-
Total			239	100%

Berdasarkan dari hasil tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar budaya organisasi pada pegawai PT. PHC berada dalam kategori tinggi, sebanyak 185 pegawai dengan hasil presentase 77%. Kemudian, hasil lainnya menyatakan bahwa sebanyak 54 pegawai dengan presentase 23% menerapkan budaya organisasi yang sedang. Berikut adalah diagram kategorisasi dari variabel budaya organisasi :

Gambar 4.2 Diagram Budaya Organisasi

Berdasarkan dari data diagram diatas, bahwa budaya organisasi yang ada di PT. Pelindo Husada Citra (PHC) terbanyak dalam kategori tinggi. Dapat diartikan bahwa budaya organisasi yang ada di PT. PHC sangat baik.

c) Kedisiplinan Pegawai

Berdasarkan pengkategorian, berikut adalah hasil dari variabel kedisiplinan pegawai :

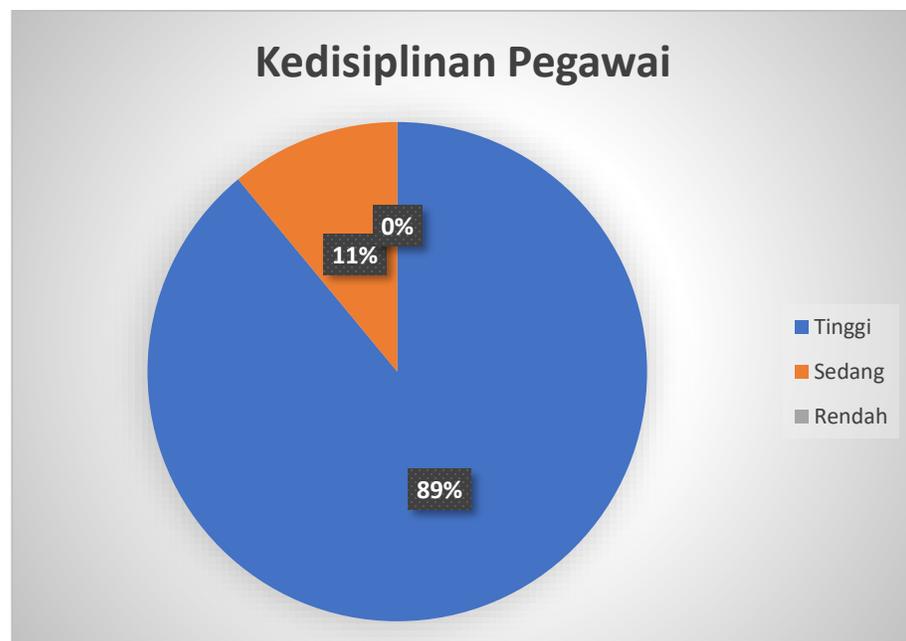
Tabel 4.17 Distribusi Frekuensi Kategorisasi Kedisiplinan Pegawai

No	Kategori	Rumus	Jumlah Subjek	Presentase
1	Tinggi	$X > 38,4$	214	89%
2	Sedang	$30,8 \leq X \leq 38,4$	25	11%

3	Rendah	$X < 30,8$	-	-
Total			239	100%

Berdasarkan dari hasil tabel diatas diketahui bahwa sebagian besar tingkat kedisiplinan pegawai PT. PHC berada dalam kategori tinggi, sebanyak 214 pegawai dengan hasil presentase 89%. Sedangkan hasil lainnya menyatakan bahwa sebanyak 25 pegawai dengan presentase 11% memiliki tingkat kedisiplinan yang sedang. Lebih jelasnya dapat dilihat dari diagram kategorisasi variabel kedisiplinan pegawai dibawah ini :

Gambar 4.3 Diagram Kedisiplinan Pegawai



Berdasarkan dari data diagram diatas, bahwa kedisiplinan pegawai yang ada di PT. Pelindo Husada Citra (PHC) terbanyak dalam kategori tinggi. Dapat diartikan bahwa kedisiplinan pegawai yang ada di PT. PHC sangat baik.

5. Uji Hipotesis

a. Analisis Regresi Linier Berganda

Pada penelitian ini analisis regresi linier berganda dilakukan dengan perhitungan statistika, tujuannya adalah agar dapat mengetahui apakah ada pengaruh *talent management* (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap kedisiplinan pegawai (Y). Berikut adalah tabel uji hipotesis dalam penelitian ini :

Tabel 4.18 Uji Hipotesis

		Coefficients^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	9.627	2.347		4.101	.000
	Talent Management (X1)	.122	.029	.269	4.160	.000
	Budaya Organisasi (X2)	.305	.052	.376	5.811	.000

a. Dependent Variable: Kedisiplinan Pegawai (Y)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 9.627 + 0.122 + 0.305$$

Keterangan :

Y = Variabel *dependent* (kedisiplinan pegawai)

a = Konstanta

b_1 = Koefisiensi regresi variabel X_1

b_2 = Koefisiensi regresi variabel X_2

X_1 = Variabel *independent* 1 (*talent management*)

X_2 = Variabel *independent* 2 (budaya organisasi)

Kesimpulan dari model regresi tersebut yakni :

- a) “a” adalah nilai konstanta yang berjumlah 9.627. Hal tersebut dapat dikatakan kedisiplinan pegawai akan bernilai 9.627. Apabila tidak dipengaruhi oleh variabel *talent management* (X_1) dan budaya organisasi (X_2), dalam kalimat lain bahwa X_1 dan X_2 nilainya = 0
- b) “ b_1 ” adalah koefisiensi regresi *talent management* (X_1), mendapatkan nilai 0.122. Maka, jika terdapat penurunan/peningkatan variabel X_1

dengan jumlah satu satuan, dapat menurunkan/meningkatkan variabel kedisiplinan pegawai (Y) sejumlah 0.122.

- c) “ b_2 ” merupakan koefisiensi regresi budaya organisasi (X_2) yang bernilai 0.305. Sehingga setiap adanya peningkatan/penurunan variabel X_2 sebesar satu satuan akan meningkatkan/menurunkan variabel kedisiplinan pegawai (Y) sebesar 0.305.

b. Uji Parsial (Uji T)

Uji parsial dilakukan agar dapat mengetahui adakah pengaruh yang didistribusikan oleh setiap variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara parsial (sendiri).

- a) Pengaruh *talent management* terhadap kedisiplinan pegawai

H_1 = terdapat pengaruh *talent management* terhadap kedisiplinan pegawai PT. Pelindo Husada Citra (PHC).

Tabel 4.19 Pengaruh *Talent Management* Terhadap Kedisiplinan Pegawai

		Coefficients^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	9.627	2.347		4.101	.000
	Talent Management (X1)	.122	.029	.269	4.160	.000
	Budaya Organisasi (X2)	.305	.052	.376	5.811	.000

a. Dependent Variable: Kedisiplinan Pegawai (Y)

Keterangan :

t_{hitung}	Signifikansi	t_{tabel}
4.160	.000	1.970
$t_{\text{tabel}} = t(a/2; n-k-1) = t(0,05/2; 239-2-1) = t(0,025; 236) = 1.970$		

Dari hasil perhitungan diatas, nilai t_{hitung} (4.160) > t_{tabel} (1.970) dan taraf signifikansinya (0.00) < (0.05). Sehingga kesimpulannya, hipotesis kerja atau H_{a1} diterima. Maka secara parsial (sendiri) *talent management* mempunyai kontribusi pada kedisiplinan pegawai.

b) Pengaruh budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai

H_{a2} = terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai

Tabel 4.20 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kedisiplinan Pegawai

		Coefficients^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	9.627	2.347		4.101	.000
	Talent Management (X1)	.122	.029	.269	4.160	.000
	Budaya Organisasi (X2)	.305	.052	.376	5.811	.000

a. Dependent Variable: Kedisiplinan Pegawai (Y)

Keterangan :

t_{hitung}	Signifikansi	t_{tabel}
5.811	.000	1.970
$t_{tabel} = t(a/2; n-k-1) = t(0,05/3; 239-2-1) = t(0,025; 236) = 1.970$		

Pada tabel 4.19 dalam uji t, diketahui bahwa jumlah t_{hitung} (5.811) > t_{tabel} (1.970) dan tingkat signifikansi (0.000) < (0.05). Sehingga kesimpulannya H_2 diterima. Sehingga secara parsial budaya organisasi mempunyai kontribusi terhadap kedisiplinan pegawai. Berdasarkan uji t parsial, budaya organisasi memiliki nilai *standarized coefficients beta* sebesar 0,376. artinya variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar daripada variabel *talent management* terhadap kedisiplinan pegawai.

c. Uji F-simultan

Uji F-simultan digunakan untuk mengetahui adakah pengaruh secara bersamaan (simultan) yang diberikan variabel X (*talent management* dan budaya organisasi) terhadap variabel Y (kedisiplinan pegawai). Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0.05. Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau nilai signifikansi < 0.05 maka H_3 diterima. Berikut ini hasil uji simultan (uji F) dalam bentuk tabel :

Tabel 4.21 Uji F-simultan

ANOVA^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1171.610	2	585.805	57.678	.000 ^b
Residual	2396.934	236	10.156		
Total	3568.544	238			

a. Dependent Variable: Kedisiplinan Pegawai (Y)

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X2), Talent Management (X1)

Keterangan :

F_{hitung}	Signifikansi	F_{tabel}
57.678	.000	2.642
$F_{tabel} = F(k;n-k) = F(3;239-3) = F(3;236) = 2.642$		

Dari tabel 4.17 dapat diketahui bahwa F_{hitung} (57.678) $>$ F_{tabel} (2.642) dan nilai signifikansi (0.000) $<$ (0.05). Kesimpulan dari hasil tersebut menyatakan bahwa H_3 diterima. Jadi, secara bersamaan (simultan) *talent*

management dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan pada kedisiplinan pegawai.

d. Uji Koefisiensi Determinasi

Uji koefisiensi determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar hubungan dari beberapa variabel dalam pengertian yang lebih jelas. Pada penelitian ini menggunakan pengukuran *effect size*, *effect size* merupakan ukuran mengenai besarnya efek suatu variabel pada variabel lain, besarnya perbedaan maupun hubungan, yang bebas dari pengaruh besarnya sampel (Olejnik dan Algina, 2003). *Nilai* koefisiensinya antara 0.1 dan 0.7, apabila hasil mengarah pada angka 0.1 maka kemampuan variabel independen dalam menunjukkan variasi variabel dependen sangat terbatas. Namun, apabila hasil mengarah pada angka 0.7 dapat dikatakan variabel independen memberikan hampir seluruh informasi yang diperlukan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ellis, 2010). Berikut adalah hasil dari koefisiensi determinasi :

Tabel 4.22 Hasil Koefisiensi Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.573 ^a	.328	.323	3.187

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X2), Talent Management (X1)

Berdasarkan dari tabel 4.18 menjelaskan bahwa uji koefisien determinasi (R) yang diperoleh sebesar 0.573. Artinya, hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisiensi mendekati angka 0.7. Maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen memberikan hampir seluruh informasi yang diberikan..

F. Pembahasan

Analisis data dalam penelitian ini mencakup 239 responden pegawai PT. Pelindo Husada Citra (PHC). Setelah mendapatkan hasil dari analisa sebelumnya, setelah itu data dipaparkan ke dalam bentuk kuantitatif. Data tersebut selanjutnya ditampilkan pada bentuk diagram, tabel dan lain sebagainya. Kemudian data tersebut di analisis dan di jabarkan, sehingga mendapatkan hasil serta kesimpulan akhir.

1. Penerapan *talent management* pada pegawai PT. Pelindo Husada Citra (PHC)

Menurut Pratt, et al., yang dikutip oleh Bakker & Bal (2010) menjelaskan bahwa investasi berupa *talent management* dapat menghasilkan pekerja yang berkualitas dan menghasilkan karya dengan kualitas kinerja yang tinggi. Dengan meningkatkan kinerja karyawan juga merupakan keinginan

karyawan untuk bertahan pada perusahaan dalam jangka waktu lama. Maka dari itu karyawan harus diperhatikan dan dipelihara dengan sungguh-sungguh oleh manajer dengan menerapkan *talent management*, jika tidak maka semangat kerja, loyalitas, sikap dan tingkat disiplin karyawan akan menurun (Irmawaty, 2016). Menurut Davis (2009) *talent management* adalah pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur dalam merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang yang bertalenta dalam organisasi. Program ini bertujuan agar dapat memastikan pegawai potensial tersebut diberikan perlakuan terbaik berupa pendidikan, pelatihan, dan lain sebagainya. Tujuannya untuk mengoptimalkan kompetensi yang dimiliki sehingga dapat memberikan kontribusi yang maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Terdapat tiga pengukuran dari *talent management* yakni *recruitment, retain, development*.

Peneliti telah melakukan analisa yang menunjukkan bahwa penerapan *talent management* terhadap pegawai PT. Pelindo Husada Citra (PHC) tergolong sangat baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan hasil gambar 4.1 grafik diagram lingkaran yang menunjukkan bahwa penerapan *talent management* pada pegawai PT. PHC terbanyak ada pada kategori yang tinggi.

Jika mengacu pada data penelitian, dari keseluruhan responden menyatakan terdapat 224 pegawai dengan presentase 94% yang masuk ke dalam kategori yang tinggi. Selanjutnya sebanyak 15 pegawai dengan

presentase 6% masuk ke dalam kategori yang sedang. Hasil kategorisasi memberikan pernyataan bahwa rata-rata penerapan *talent management* kepada pegawai PT. PHC sudah berjalan dengan sangat baik.

Terdapat beberapa aspek *talent management* yang diukur pada pegawai menggunakan skala, diantaranya adalah *recruitment*, *retain*, *development*. Beberapa aspek ini memiliki tingkat berbeda-beda pada variabel *talent management*. Aspek pertama yakni *recruitment*, mengacu pada proses pencarian dan seleksi dari karyawan yang dianggap dapat mengisi posisi yang dibutuhkan dalam perusahaan. Aspek *recruitment* pada pegawai ditunjukkan dengan darimana pegawai mengetahui sumber informasi lowongan kerja, pegawai telah melampirkan dokumen pendukung pada surat lamaran kerja, pegawai telah mengikuti proses seleksi. Ketika pegawai mengikuti proses seleksi, pegawai diseleksi sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan, pegawai juga telah mengisi posisi jabatan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya. Selanjutnya pegawai telah mengikuti proses orientasi, dalam proses orientasi pegawai telah diberikan penjelasan mengenai budaya kerja, diberikan penjelasan mengenai deskripsi pekerjaan yang akan dilakukan, diberikan waktu untuk beradaptasi dengan rekan kerja baru dan pekerjaan baru.

Aspek kedua yakni *retain*, aspek tersebut mengacu pada proses yang ditujukan untuk mempertahankan karyawan yang bertalenta dalam perusahaan. Aspek ini pada pegawai ditunjukkan dengan sering diberikannya kesempatan

dari perusahaan untuk mengisi posisi penting dengan mengikuti seleksi internal sebelum perusahaan mencari karyawan baru, pegawai juga sangat diberikan kesempatan dalam mengambil pendidikan lanjutan, pegawai yang berprestasi mendapatkan reward dan juga berpeluang untuk mendapatkan promosi jabatan. Dalam hal ini pimpinan juga sering membantu para bawahannya dalam mencapai target karir yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Aspek terakhir yakni *development*, aspek tersebut mengacu pada proses yang ditujukan untuk mengembakan talenta karyawan guna meningkatkan kemampuan dan kinerja. Proses pendidikan dan pelatihan terkait dengan bagaimana perusahaan mengembangkan pegawai dan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan guna memenuhi prioritas bisnis saat ini dan masa depan. Aspek ini pada pegawai ditunjukkan dengan sering diberikannya kesempatan oleh perusahaan kepada pegawai dalam mengikuti pelatihan yang sesuai dengan jenis pekerjaannya, pegawai juga berkesempatan untuk di rotasi jabatan guna mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar, dan pegawai juga diberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan dengan biaya perusahaan.

Penerapan *talent management* ini sangat dibutuhkan oleh pegawai dalam meningkatkan kinerja. Dengan *talent management* yang baik maka dapat mengembangkan kompetensi yang dimilikinya sehingga dapat meningkatkan

kinerjanya, dengan kinerja yang baik tentu saja tingkat kedisiplinan pegawai tersebut juga baik.

2. Budaya organisasi pada PT. Pelindo Husada Citra (PHC)

Budaya organisasi merupakan sistem keyakinan kolektif yang dimiliki seseorang dalam organisasi tentang kemampuan mereka dalam bersaing, dan bagaimana mereka bertindak dalam sistem keyakinan tersebut untuk memberikan nilai tambah (Wibowo, 2016). Selain itu, budaya organisasi juga mampu menciptakan interaksi antar anggota dan meningkatkan sikap profesional dalam bekerja. Terdapat lima aspek dalam budaya organisasi, yakni inisiatif individu, toleransi terhadap resiko, pengawasan, dukungan manajemen dan pola komunikasi.

Dari analisa yang telah peneliti lakukan, dapat ditemukan bahwa budaya organisasai yang ada pada pegawai PT. PHC dominan berada dalam tingkat kategori tinggi. Jika dilihat dari data penelitian dari keseluruhan responden, sebanyak 185 pegawai masuk ke dalam kategori tinggi dengan presentase 77%. Selanjutnya sebanyak 54 pegawai masuk dalam kategori sedang, dengan presentase 23%. Hasil kategorisasi menyatakan bahwa budaya organisasi yang ada pada pegawai PT. PHC sudah sangat baik.

Pengukuran budaya organisasi kepada pegawai PT. PHC menggunakan skala yang meliputi beberapa aspek. Aspek pertama yakni inisiatif individu

yang merupakan tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu. Pada pegawai PT. PHC inisiatif individu ditunjukkan dengan pegawai sangat mempunyai inisiatif dalam melaksanakan tugas pekerjaan dan mampu menyelesaikan dengan baik, pegawai memiliki inisiatif untuk segera menyelesaikan setiap tugas yang diberikan, pegawai tidak selalu menunggu instruksi dari pimpinan dalam melakukan pekerjaan.

Aspek kedua meliputi toleransi terhadap resiko, aspek tersebut mengacu kepada suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif. Aspek ini pada pegawai PT. PHC ditunjukkan dengan perusahaan sangat memberikan toleransi kepada pegawai untuk berani mengambil resiko dalam memajukan perusahaan, pegawai selalu siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, serta pimpinan tidak membatasi pegawai dalam mengambil tanggung jawab lebih untuk pengembangan perusahaan.

Aspek ketiga dari budaya organisasi yaitu pengawasan, aspek tersebut meliputi jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja (pegawai). Aspek tersebut pada pegawai PT. PHC ditunjukkan dengan selalu adanya pengawasan dari pimpinan yang membuat pegawai atau bawahan semangat kerjanya baik, meskipun tidak adanya pengawasan langsung dari pimpinan pegawai selalu mematuhi

peraturan yang ada, serta pegawai cenderung tidak bermalas-malasan ketika tidak diawasi oleh pimpinan.

Dukungan manajemen sebagai aspek keempat dari budaya organisasi yang mencakup tingkatan dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya. Pada pegawai PT. PHC dukungan manajemen ditunjukkan dengan pimpinan selalu memberikan kepercayaan penuh kepada pegawai atau bawahan dalam menjalankan tugas, pimpinan selalu memperhatikan dan memberikan bantuan kepada pegawai atau bawahan apabila mengalami kesulitan, serta ketika pegawai melaksanakan tugas, pimpinan peduli terhadap pegawainya.

Aspek yang terakhir yakni pola komunikasi yang merupakan suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal. Pada pegawai PT. PHC hal ini ditunjukkan dengan pimpinan selalu memberikan komunikasi yang jelas terhadap pegawai dalam pekerjaan, guna membantu kelancaran kinerja. Selanjutnya, pimpinan sering menjalin hubungan dan komunikasi terhadap semua karyawan, serta selalu adanya komunikasi antara pimpinan dan pegawai.

Budaya yang ada di dalam perusahaan itu sangat penting, karena budaya organisasi dapat menjadi panduan dan acuan bagi para anggota organisasi dalam berperilaku. Melalui budaya organisasi anggota menjadi mengerti mengenai perilaku apa yang dapat dan tidak dapat diterima dalam organisasi.

Menurut Effendy dan Putra (2018) dengan adanya budaya yang kuat dapat menjadi pedoman serta panduan bagi karyawan dalam sebuah organisasi, sehingga dengan semakin kuatnya budaya yang ada di organisasi maka akan dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan.

3. Tingkat kedisiplinan pegawai pada PT. Pelindo Husada Citra (PHC)

Menurut Singodimedjo (Sutrisno, 2016) disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi maupun instansi mencapai hasil yang optimal. Jika para pegawai mematuhi dan menaati segala aturan yang ada dan memiliki rasa tanggung jawab akan tugasnya serta memiliki tingkat kesadaran yang tinggi, maka tingkat kedisiplinan pegawai dapat dikatakan baik (Olivia, 2019). Terdapat empat aspek dari kedisiplinan, yaitu taat terhadap aturan waktu, taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan, taat terhadap aturan melakukan pekerjaan, serta taat terhadap aturan perusahaan.

Analisa yang dipaparkan menunjukkan bahwa pegawai PT. PHC dominan memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi. Artinya bahwa tingkat disiplin dari pegawai PT. PHC sangat baik. Jika mengacu dari data penelitian, dari keseluruhan responden terdapat 214 pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan sedang dan persentasenya sebesar 89%. Selanjutnya pegawai

yang masuk dalam kategori tinggi sebanyak 25 pegawai dengan presentase 11%.

Pengukuran tingkat kedisiplinan pegawai pada PT. PHC menggunakan aspek dari Singodimedjo dalam Sutrisno (2016). Aspek pertama yakni taat terhadap aturan waktu, aspek tersebut dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan. Hal tersebut ditunjukkan oleh Pegawai PT. PHC dengan sebelum jam kerja dimulai pegawai hadir tepat waktu, pegawai sering datang tidak terlambat, serta pegawai tidak pernah pulang lebih awal karena alasan tertentu.

Aspek kedua dari kedisiplinan yakni taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan, hal tersebut ditunjukkan dengan cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan. Pada pegawai PT. PHC ditunjukkan dengan selalu mengenakan seragam kerja sesuai hari yang ditentukan dan tanda pengenal selama bekerja, serta pegawai selalu menjaga sikap yang baik di dalam lingkungan kerja.

Taat terhadap aturan melakukan pekerjaan sebagai aspek ketiga dari kedisiplinan pegawai mencakup cara pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain. Hal tersebut pada pegawai PT. PHC ditunjukkan dengan pegawai tidak sering menunda-nunda waktu kerja, serta pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja dan peraturan yang berlaku.

Aspek terakhir yakni taat terhadap aturan perusahaan, aspek tersebut mencakup peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya. Pegawai PT. PHC menunjukkan hal tersebut dengan ketika tidak hadir pegawai selalu dengan keterangan selama bekerja, pegawai dominan tidak pernah meninggalkan tempat kerja tanpa izin dari atasan, serta pegawai mematuhi semua peraturan yang ditetapkan oleh PT. Pelindo Husada Citra (PHC).

4. Pengaruh *Talent Management* terhadap Kedisiplinan Pegawai PT. PHC

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang telah dilakukan oleh peneliti terhadap 239 responden pegawai PT. PHC menunjukkan hasil t_{hitung} (4.160) > t_{tabel} (1.970) serta tingkat signifikansinya $(0.00) < (0.05)$, kesimpulan tersebut dapat dikatakan bahwa H_{a1} diterima. Secara parsial dapat dikatakan *talent management* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kedisiplinan pegawai.

Hasil penelian ini menjadi sumbangan penelitian, dimana hasil dari pengaruh *talent management* terhadap kedisiplinan pegawai masih jarang dilakukan. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Karina (2020) menunjukkan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada The Jayakarta Bali Hotel. Hasil lainnya juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *talent management* terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung

Morawa (Harmen, 2018). Kinerja dapat diukur dari sikap disiplin yang dimiliki masing-masing karyawan, dengan disiplin kerja yang tinggi secara otomatis akan menghasilkan kinerja yang baik pula (Pipit, 2017). Hal tersebut diperkuat dengan pendapat dari Hasibuan (2013) yang menyatakan kedisiplinan adalah fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja (kinerja) yang dapat dicapainya. disiplin tidak hanya diterapkan oleh tiap individu tetapi juga melibatkan seluruh karyawan yang ada di perusahaan tersebut untuk membantu perusahaan mencapai kesuksesan. Oleh sebab itu, disiplin karyawan merupakan proses berkelanjutan dimana seluruh individu berkaitan erat dengan perusahaan untuk kepentingan tersebut.

Sumbangan teoritik pada penelitian ini menguji 3 aspek dari teori Capelli (2008) yang dikembangkan oleh Harahap (2018) dalam mengukur *talent management*. Jika dilihat pada tabel 4.9, aspek *development* (pengembangan) memiliki nilai yang paling rendah yakni 3,44 diantara aspek yang lainnya. Sehingga hal tersebut dapat mengurangi tingkat kedisiplinan pegawai di PT. PHC. Tentunya perusahaan dapat menjadikan hal ini sebagai acuan dalam hal penerapan *talent management* untuk mengelola pegawai agar mencapai hasil yang optimal.

5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kedisiplinan Pegawai PT. PHC

Berdasarkan perhitungan tabel 4.19 diatas memperoleh hasil besarnya nilai t_{hitung} (5.811) > t_{tabel} (1.970) dan nilai signifikansi (0.000) < (0.05), sedangkan untuk nilai *standarized coefficients beta* sebesar 0,376. Dengan hasil tersebut maka H_2 diterima. Dengan itu dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai, dan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kedisiplinan pegawai. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kedisiplinan pegawai. Melalui budaya organisasi anggota menjadi mengerti mengenai perilaku apa yang dapat dan tidak dapat diterima dalam organisasi. Selain itu, budaya organisasi juga mampu menciptakan interaksi antar anggota dan meningkatkan sikap profesional dalam bekerja. Menurut Effendy dan Putra (2018) dengan adanya budaya yang kuat dapat menjadi pedoman serta panduan bagi karyawan dalam sebuah organisasi, sehingga dengan semakin kuatnya budaya yang ada di organisasi akan dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan.

Lisworo Nur Fitriana (2017) dalam penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja pada anggota kepolisian sektor Purwokerto Utara Polres Banyumas. Widya Dwi Oktaviani dan Romat Saraghi (2017) juga menyatakan hal yang sama yakni dengan menerapkan

budaya organisasi yang semakin kuat, maka akan menunjukkan disiplin kerja yang tinggi.

Berdasarkan hasil paparan peneliti diatas, seperti Lisworo Nur Fitriana (2017) dan Widya Dwi Oktaviani dan Romat Saraghi (2017) menguji variabel budaya organisasi dengan menggunakan teori dari Stephan P Robbins (2003). Sumbangan teoritik penelitian ini untuk menguji variabel budaya organisasi menggunakan teori dari Victor Tan dalam Wibowo (2015) yang dikembangkan oleh Alda (2021), jika dilihat dari tabel 4.10 hasilnya menunjukkan aspek toleransi terhadap resiko merupakan yang paling rendah diantara aspek lainnya dengan nilai rata-rata 2,98. Hal ini bisa menjadi perhatian bagi perusahaan dalam mengelola budaya organisasi diantaranya dalam hal memberikan pegawai untuk mengambil tanggung jawab lebih dalam pengembangan perusahaan.

6. Pengaruh *Talent Management* dan Budaya Organisasi terhadap Kedisiplinan Pegawai PT. PHC

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan mendapatkan hasil bahwa nilai $F_{hitung} (57.678) > F_{tabel} (2.642)$ dan nilai signifikansi $(0.000) < (0.05)$, maka H_3 dapat diterima. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada pengaruh signifikan dari *talent management* dan budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai secara simultan terbukti. Hasil penelitian ini menjadi sumbangan penelitian dimana hasil penggabungan

variabel *talent management* dan budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai masih jarang dilakukan. Hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti sebelumnya, dominan kepada pengaruhnya *talent management* terhadap kinerja dan budaya organisasi terhadap kinerja. Penelitian yang telah dilakukan oleh Afriyanti Zubir dan S. Pantja Djati (2017) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja pada organisasi BPJS Kesehatan. Hasil lainnya juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara manajemen talenta dan kinerja pada organisasi BPJS Kesehatan.

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *talent management* dan budaya organisasi ternyata memiliki hubungan yang sinergis dalam mempengaruhi kedisiplinan pegawai, sehingga hasilnya signifikan. Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya perpaduan *talent management* dan budaya organisasi akan dapat menghasilkan kedisiplinan pegawai meningkat daripada secara parsial di PT. Pelindo Husada Citra (PHC).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Menurut hasil yang telah di dapatkan dalam penelitian “Pengaruh *Talent Management* dan Budaya Organisasi terhadap Kedisiplinan pegawai PT. Pelindo Husada Citra (PHC)” dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisa data dapat diketahui bahwa penerapan *talent management* di PT. PHC pada kategori tinggi sebanyak 224 pegawai dengan presentase 94% dan untuk kategori sedang sebanyak 15 pegawai dengan presentae 6%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penerapan *talent management* yang ada di PT. PHC sangat baik. Dengan aspek yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu *recruitment* sebesar 3,58, sedangkan aspek yang memiliki rata-rata terendah yaitu *retain* sebesar 3,48.
2. Menurut analisis data, ditemukan bahwa kategori budaya organisasi yang ada di PT. PHC dengan sebanyak 185 pegawai dan presentasenya sebesar 77% berada pada kategori tinggi. Sedangkan untuk kategori sedang, sebanyak 54 pegawai dengan presentase 23%. Hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada di PT. PHC sudah sangat baik. Dengan aspek yang memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu inisiatif individu yang sebesar 3,29, sedangkan aspek yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu toleransi terhadap resiko dengan nilai sebesar 2,98.

3. Menurut analisis data yang telah dilakukan oleh peneliti, menyatakan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai di PT. PHC yang terdapat dalam kategori tinggi sebanyak 214 pegawai dengan presentase 89% dan untuk kategori sedang sebanyak 25 pegawai dengan presentase 11%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai di PT. PHC sudah sangat baik. Dengan rata-rata aspek taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan yang nilainya sebesar 3,67, sedangkan nilai rata-rata terendah pada aspek taat dalam aturan waktu sebesar 3,08.
4. Menurut hasil analisa pada penelitian ini, menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada variabel *talent management* terhadap kedisiplinan pegawai. Dengan nilai $t_{hitung} (4.160) > t_{tabel} (1.970)$ serta tingkat signifikansinya $(0.00) < (0.05)$.
5. Menurut analisis dari peneliti, menyatakan bahwa secara parsial pada variabel budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai memiliki pengaruh yang lebih besar dan signifikan. Dengan nilai $t_{hitung} (5.811) > t_{tabel} (1.970)$ dan nilai signifikansi $(0.000) < (0.05)$, sedangkan untuk nilai *standarized coefficients beta* sebesar 0,376. Hasil tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kedisiplinan pegawai
6. Berdasarkan hasil penelitian secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara *talent management* dan budaya organisasi terhadap kedisiplinan pegawai pada PT. PHC. Dengan nilai $F_{hitung} (57.678) > F_{tabel} (2.642)$ dan nilai

signifikansi $(0.000) < (0.05)$. Hal ini juga dapat membuktikan bahwa dengan adanya perpaduan *talent management* dan budaya organisasi akan dapat menghasilkan kedisiplinan pegawai meningkat daripada secara parsial di PT. Pelindo Husada Citra (PHC)

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka terdapat beberapa saran berupa rekomendasi yang sesuai dengan hasil penelitian dari penulis sebagai berikut :

1. Bagi Pimpinan dan Manajemen PT. Pelindo Husada Citra (PHC)

Pimpinan dan Manajemen PT. Pelindo Husada Citra sebaiknya mulai memikirkan berbagai cara dalam mengelola budaya organisasi yang ada di PT. PHC, khusus nya pada aspek toleransi terhadap resiko. Jika dilihat pada tabel 4.10, aspek toleransi terhadap resiko berada pada tingkat terendah diantara aspek lainnya dengan nilai rata-rata 2,98. Artinya, perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan dan memberikan kebebasan dan kepercayaan penuh serta tanggung jawab kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Dalam membenahi kedisiplinan pegawai, disarankan untuk pimpinan dan pihak manajemen PT. PHC untuk menerapkan kedisiplinsn yang ketat kepada pegawai agar mereka mentaati dan mematuhi semua peraturan yang telah

ditetapkan oleh perusahaan. Terutama pada pegawai yang terlambat masuk kerja.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, peneliti memberikan saran agar melakukan penelitian yang lebih mendalam terkait kedisiplinan pegawai yang dapat diakibatkan oleh unsur lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Misalnya semangat kerja, loyalitas pegawai, dan unsur lainnya. Dari hal tersebut maka dapat diketahui sebesar apa unsur-unsur yang tidak diteliti dalam menghasilkan kontribusi pada kedisiplinan pegawai, terutama terhadap pegawai PT. PHC. Lebih lanjut, dapat disempurnakan kembali pada segi metodologi dengan melaksanakan penelitian pada subjek yang berbeda serta menggunakan alat ukur yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Alda, F., Haikal, H., & Usman, M. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Musi Palembang (Doctoral dissertation, university of Palembang).
- Arikunto, S. 2006. Metode Penelitian Kualitatif. Jakarta: Bumi Aksara
- As'ad, M. 1991. Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Liberty.
- Assyofa, A. R., Rohandi, M. M. A., & Putri, S. A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Islami terhadap Efektivitas Organisasi (Studi pada Rumah Sakit Syariah Kab Sumedang). *Jurnal Manajemen dan Bisnis (Performa)*, 15(2), 124-138.
- Aslati. (2013). Jurnal Pengembangan Islam Dalam Perspektif Dakwah. <http://dakwahpmi.blogspot.com/2013/08/jurnal-pengembangan-masyarakat-islam.html>(online) (diunduh pada 11 April 2022, jam 00.16)
- Azwar, S. (2011). Metode Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>

- Bungin, Burhan. (2015). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-ilmu Sosial lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada
- Capelli, Peter. (2009). *Talent on Demand. Metode Baru Mendapatkan SDM Bertalenta Tepat Jumlah, Tepat Kualifikasi, dan Tepat Waktu*. Diterjemahkan oleh Wendra Triana Rafelina. Jakarta: PPM.
- Damanik, Y. R. (2020). *Pengaruh Talent Management dan Self Efficacy Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Simalungun*.
- Djarwanto. 1994. *Pokok-pokok Metode Riset dan Bimbingan Teknis Penulisan Skripsi*. Yogyakarta : Liberty.
- Effendy, Syahril dan Putra, Juliandri Raka (2018), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada PT Bankk Sumut Cabang Sukaramai”, *Prosiding Konferensi Nasional Ke-7*, Hal. 194 – 199.
- Ellis, P. D. (2010). Effect sizes and the interpretation of research results in international business. *Journal of International Business Studies*, 41(9), 1581-1588.
- ELSA, A. P. (2018). *PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI RUMAH SAKIT UMUM DARMAYU PONOROGO TAHUN 2018*.

FITRIYANA, L. N. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Pada Anggota Kepolisian Sektor Purwokerto Utara Polres Banyumas* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PURWOKERTO).

Gubler, T., Larkin, I., & Pierce, L. (2016). The Impact of Corporate Wellness Programs on Employee Productivity. *SSRN Electronic Journal*, 1(2), 1–20. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2811785>

Handoko, T Hani.2003. *Manajemen*.Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada

Handoko, T Hani. (2014). *Menejemen Personalialia Dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFEE.

Harmen, H. (2018). *Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Survei Pada Kantor Direksi Tanjung Morawa)*. *Jkbn (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 4(2).

Harahap, S. M. M. (2014). *Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Employee Performance Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang)* (Master's thesis, Universitas Islam Indonesia).

Hasibuan, M. (2016). *Menejemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi aksara.

- HAYAT, O. (2019). Penerapan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Teluk Betung. *Olivia Ananda Nona Ayu Hayat Penerapan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, 74.
- Husein, Umar. (2000), Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Irmawaty, M. H. (2016). Pengaruh Talent Management terhadap Pengembangan Karir Pegawai di Universitas Terbuka. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 12(2), 97–104.
- Isnada, I. (2016). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada sekretariat daerah kabupaten Mamuju Utara. *Katalogis*, 4(2).
- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen & Bisnis*, 18, 145–158.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 3(1), 66-79.
- Karina, N. K., & Ardana, I. K. (2020). Pengaruh talent management terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(2), 487.

- Kartini, Kartono. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Lako, Andreas. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*. Yogyakarta: Amara Books
- Lestari, M. A. (2016). Hubungan Budaya Organisasi Dengan Perilaku Kontraproduktif Pada Pegawai. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 4(2).
- Lukman Hakim, 2011. Membangun Budaya Organisasi Unggul sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Kompetitif. *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis*, VOL. 15, No. 2, hlm. 148-158.
- Maghfiroh, A. (2021). Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(1), 403-411.
- Malayu S.P. Hasibuan. (2002). *Managemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Bumi Aksara.
- Mangkunegara , Anwar Prabu. “Manajemen Sumber Daya Manusia”, Bandung : PT. Rosdakarya, 2005.
- Mezy, B. (2016). *Manajemen Emosi Ibu Hamil*. SAUFA.
- Nurhidayati. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kedisiplinan Pegawai Di Dinas Perhubungan Kota Makassar. Skripsi. Makassar: Universitas Muhammadiyah Makassar.

- NURYANTO, D. (2014). *Disiplin Kerja Dalam Perspektif Islam Pada Karyawan Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Surakarta* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Oktaviani, Widya, and Romat Saragih. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Kantor Pusat PT. Kereta Api Indonesia (Persero)." *eProceedings of Management* 4.1 (2017).
- Oladapo, Victor. 2014. The Impact of Talent Management on Retention. *Journal of Business Studies Quarterly*. 5(3): h: 2152-1034.
- Olejnik, S., dan Algina, J. 2003. "Generalized Eta and Omega Squared Statistics: Measures of Effect Size for Some Common Research Designs". *Psychological Methods*, 8(4), hlm: 434- 447.
- Olifiansyah, M., Hidayat, W., Dianying, B. P., & Dzulfiqar, M. (2020). Kepemimpinan dalam Perspektif Islam. *eL-HIKMAH: Jurnal Kajian dan Penelitian Pendidikan Islam*, 14(1), 98-111.
- Pella, Darmin A dan Inayati, Afifah. 2011. Talent management (mengembangkan SDM untuk mencapai pertumbuhan dan kinerja prima). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Pitria, P., Syarif, K., & Priatna, A. (2017). Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan pada PT. Mitra Konservasi Indonesia (Cico Resort). *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Manajemen*, 1(1).

- Pribadi, M. L., & Herlena, B. (2016). Peran Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja Karyawan Direktorat Produksi PT Krakatau Steel (Persero) Tbk Cilegon. *Psymphatic: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 3(2), 225-234.
- Qurrotu'aini, N. I. (2019). *Analisis Pengaruh Talent Management Practice Terhadap Performance Amil Zakat Yang Dimediasi Oleh Employee Engagement Pada Lembaga Amil Zakat Yatim Mandiri* (Doctoral dissertation, Universitas Airlangga).
- Robbins, Stephens, P. (2010). *Manajemen*. Jakarta: PT Gelora aksara pratama.
- Sake, F. A. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Mallusetasi Kabupaten Barru* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR).
- Sari, C. P., & Prasetya, A. (2017). Analisis Penerapan Strategi Dalam Talent Management Sebagai Upaya Perencanaan Sukses Dan Retaining Talent (Studi Pada PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Juanda). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(4), 146-154.
- Sastrohadiwiryono, Bejo Siswanto. 2001. "Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sevilla, C. G. (2006). *Pengantar metode penelitian*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.

- Siagian S. P. (2008). Menejemen Sumber Daya Manusia Cetakan Ke Limabelas. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sobirin, Achmad. 2007. Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi. Yogyakarta : IIPP STIM YKPN.
- Sugiyono, 2009, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Bandung : Alfabeta.
- Sukoco, I., & Fadillah, A. R. (2016). The Analysis Of Talent Management Strategy Using Organizational Competency Approach In Pt Pindad (Persero) Bandung City. *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan*, 1(1).
- Surat Edaran Kementerian BUMN No. SE-7/MBU/07/2020 tentang AKHLAK sebagai Nilai – Nilai Utama BUMN
- Sutrisno, Edy. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenadamedia Group
- Syahyuni, D. (2018). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Disiplin Kerja Pada Badan Kepegawaian Negara Jakarta. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 2(2), 155-162.
- Syuhandhak, Mokhammad. 1994. Administrasi Kepagawaian Negara, Teori dan Praktek Penyelenggaraannya di Indonesia. Jakarta. PT Toko Gunung Agung

- Utami, Agustina Setyo, and Handoyo Djoko Waluyo. "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada KSP Lohjinawe." *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* 6.3 (2017): 465-473.
- Wibowo . (2015) . Perilaku Dalam Organisasi. Edisi Kedua. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Winatha, J. K. (2018). Analisis proses rekrutmen dan proses seleksi terhadap kinerja karyawan (Studi Kasus pada PT Javas Tripta Sejahtera). *Parsimonia-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 189-198.
- Zubir, A., & Djati, S. P. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Penempatan SDM, dan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Pada Bpjs Kesehatan). *Swot*, 7(1), 279542.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Instrumen Penelitian

A. Talent Management					
Petunjuk pengisian : Pilihlah pada jawaban yang paling sesuai dengan penilaian Anda.					
Skor 4 = Sangat Setuju (SS)		Skor 3 = Setuju (S)			
Skor 2 = Tidak Setuju (TS)		Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)			
Recruitment					
No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Mengetahui lowongan pekerjaan dari sosial media				
2	Melampirkan pengalaman kerja pada surat lamaran atau curriculum vitae				
3	Melampirkan sertifikat yang dianggap sebagai dokumen pendukung dalam mengisi posisi yang dibutuhkan perusahaan				
4	Mengikuti proses seleksi dengan tes potensi akademik				
5	Mengikuti proses seleksi dengan tes psikologi				
6	Mengikuti proses seleksi dengan tes wawancara				
7	Mengikuti proses seleksi dengan tes kesehatan				
8	Karyawan diseleksi sesuai dengan posisi yang dibutuhkan				
9	Karyawan mengisi posisi jabatan sesuai dengan keahlian yang dimiliki				
10	Karyawan mengikuti masa orientasi pegawai baru				
11	Karyawan diberikan penjelasan mengenai budaya kerja perusahaan				
12	Karyawan diberikan waktu untuk beradaptasi dengan rekan kerja baru				
13	Karyawan diberikan waktu untuk beradaptasi dengan pekerjaan baru				
14	Karyawan diberikan penjelasan mengenai deskripsi pekerjaan yang akan dilakukan (<i>job desc</i>)				
Retain					
15	Karyawan diberikan kesempatan oleh perusahaan untuk mengisi posisi penting dengan mengikuti seleksi internal sebelum perusahaan mencari karyawan baru				
16	Karyawan diberikan kesempatan untuk mengambil pendidikan lanjutan				

17	Pimpinan membantu dalam mencapai target karir karyawan				
18	Karyawan yang berprestasi mendapatkan reward				
19	Karyawan yang berprestasi berpeluang untuk mendapatkan promosi jabatan				
Development					
20	Karyawan diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan jenis pekerjaannya				
21	Karyawan berkesempatan untuk rotasi jabatan, untuk mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih besar				
22	Karyawan diberikan tantangan baru dalam bekerja				
23	Karyawan termotivasi untuk berkontribusi lebih dari apa yang ditargetkan				
24	Karyawan diberikan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan dengan biaya perusahaan				
B. Budaya Organisasi					
Petunjuk pengisian : Pilihlah pada jawaban yang paling sesuai dengan penilaian Anda.					
Skor 4 = Sangat Setuju (SS) Skor 3 = Setuju (S)					
Skor 2 = Tidak Setuju (TS) Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)					
Inisiatif individu					
No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Saya mempunyai inisiatif dalam melaksanakan tugas pekerjaan dan mampu menyelesaikan dengan baik				
2	Saya selalu berinisiatif untuk segera menyelesaikan setiap tugas yang diberikan kepada saya.				
3	Saya cenderung menunggu instruksi pimpinan dalam melakukan pekerjaan				
Toleransi terhadap resiko					
4	Perusahaan tempat saya bekerja memberikan toleransi kepada saya untuk berani mengambil resiko dalam memajukan perusahaan				
5	Saya siap mengambil resiko dalam melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya				
6	Pimpinan membatasi saya dalam mengambil tanggung jawab lebih untuk pengembangan perusahaan				
Pengawasan					
7	Pengawasan dari pimpinan membuat saya bersemangat dalam bekerja				

8	Dalam bekerja saya selalu mematuhi peraturan yang ada meskipun tidak ada pengawasan langsung dari pimpinan				
9	Saya cenderung bermalas-malasan ketika tidak diawasi oleh pimpinan				
Dukungan manajemen					
10	Pimpinan selalu memberikan kepercayaan penuh kepada saya dalam menjalankan tugas				
11	Pimpinan memperhatikan dan memberikan bantuan kepada saya apabila mengalami kesulitan.				
12	Ketika pegawai dalam melaksanakan tugas, pimpinan kurang peduli terhadap pegawainya				
Pola komunikasi					
13	Pimpinan saya selalu memberikan komunikasi yang jelas terhadap karyawan dalam pekerjaan, guna membantu kelancaran kinerja				
14	Pimpinan saya selalu menjalin hubungan dan komunikasi terhadap semua karyawan				
15	Kurang adanya komunikasi antara pimpinan dan pegawai				
C. Kedisiplinan Pegawai					
Petunjuk pengisian : Pilihlah pada jawaban yang paling sesuai dengan penilaian Anda.					
Skor 4 = Sangat Setuju (SS) Skor 3 = Setuju (S)					
Skor 2 = Tidak Setuju (TS) Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)					
Taat terhadap aturan waktu					
No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1.	Saya datang ke tempat kerja sebelum jam kerja dimulai				
2.	Saya pernah pulang lebih awal karena alasan tertentu				
3.	Saya pernah datang terlambat dan mendapat teguran dari pimpinan				
Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan					
4.	Saya mengenakan seragam kerja sesuai hari yang ditentukan dan tanda pengenal selama bekerja				
5.	Saya menjaga sikap yang baik di dalam lingkungan kerja				
Taat terhadap aturan melakukan pekerjaan					
6.	Saya sering menunda-nunda waktu kerja				
7.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja dan peraturan yang berlaku				

Taat terhadap aturan perusahaan				
8.	Saya pernah tidak hadir tanpa keterangan selama bekerja			
9.	Saya pernah meninggalkan tempat kerja tanpa izin dari atasan			
10.	Saya mematuhi semua peraturan yang ditetapkan oleh PT. Pelindo Husada Citra (PHC)			

Lampiran 2

Uji Validitas

a. Skala *Talent Management*

Correlations		total
TM1	Pearson Correlation	.600**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TM2	Pearson Correlation	.395**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	72
TM3	Pearson Correlation	.380**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	72
TM4	Pearson Correlation	.383**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	72
TM5	Pearson Correlation	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TM6	Pearson Correlation	.525**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TM7	Pearson Correlation	.542**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TM8	Pearson Correlation	.641**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TM9	Pearson Correlation	.553**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TM10	Pearson Correlation	.594**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TM11	Pearson Correlation	.562**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TM12	Pearson Correlation	.638**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TM13	Pearson Correlation	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TM14	Pearson Correlation	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TM15	Pearson Correlation	.696**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TM16	Pearson Correlation	.814**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TM17	Pearson Correlation	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TM18	Pearson Correlation	.575**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TM19	Pearson Correlation	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TM20	Pearson Correlation	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TM21	Pearson Correlation	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TM22	Pearson Correlation	.613**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TM23	Pearson Correlation	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
TM24	Pearson Correlation	.697**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	72
total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	72
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

b. Skala Budaya Organisasi

Correlations		total
BO1	Pearson Correlation	.555**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	72
BO2	Pearson Correlation	.409**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	72
BO3	Pearson Correlation	.283*
	Sig. (2-tailed)	0,016
	N	72
BO4	Pearson Correlation	.242*
	Sig. (2-tailed)	0,040
	N	72
BO5	Pearson Correlation	.371**
	Sig. (2-tailed)	0,001
	N	72
BO6	Pearson Correlation	.574**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	72
BO7	Pearson Correlation	.283*
	Sig. (2-tailed)	0,016
	N	72
BO8	Pearson Correlation	.553**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	72
BO9	Pearson Correlation	.490**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	72
BO10	Pearson Correlation	.407**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	72
BO11	Pearson Correlation	.596**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	72
BO12	Pearson Correlation	.651**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	72
BO13	Pearson Correlation	.664**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	72
BO4	Pearson Correlation	.650**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	72
BO15	Pearson Correlation	.638**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	72

Total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	72
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

c. Skala Kedisiplinan Pegawai

Correlations		total
KP1	Pearson Correlation	.535**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	72
KP2	Pearson Correlation	0,204
	Sig. (2-tailed)	0,086
	N	72
KP3	Pearson Correlation	.380**
	Sig. (2-tailed)	0,001
	N	72
KP4	Pearson Correlation	.460**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	72
KP5	Pearson Correlation	.478**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	72
KP6	Pearson Correlation	.498**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	72
KP7	Pearson Correlation	.585**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	72
KP8	Pearson Correlation	.569**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	72
KP9	Pearson Correlation	0,220
	Sig. (2-tailed)	0,064
	N	72
KP10	Pearson Correlation	.514**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	72
KP11	Pearson Correlation	.585**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	72
KP12	Pearson Correlation	.559**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	72
total	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	72

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	94	
27	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	84	
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96	
29	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95	
30	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94	
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96	
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96	
33	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	79	
34	3	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	75	
35	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95	
36	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	89
37	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	90
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	2	73	
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	93
40	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	92
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	88	
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
44	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95
45	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	89
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	95
47	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	80	
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
49	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	88
50	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94
51	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71
52	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70
53	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
55	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	74
56	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
59	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	86

60	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	93	
61	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	88
62	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	86	
63	4	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71	
64	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	91
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	3	4	3	2	88	
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	95
67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	94
68	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	77
69	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	4	4	87	
70	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	85	
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
72	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	91
73	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	82	
75	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	65	
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
77	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	83	
78	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	74	
80	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	84	
81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
83	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	92	
84	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	72	
85	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	89	
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	77	
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	86	
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96	
89	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	70	
90	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	69	
91	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	83	
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72	
93	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	83	

94	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	88
95	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	86
96	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	81
97	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71
98	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	1	4	4	4	4	4	4	3	3	87
99	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	83
100	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	87
101	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
103	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	95
104	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
105	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	92
106	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	89
107	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	89
108	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	70
109	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	1	4	3	2	3	4	3	4	77
110	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	92
111	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	81
112	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	76
113	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	87
114	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	93
115	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	73
116	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	88
117	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	83
118	1	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	76
119	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	85
120	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
121	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	87
122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	95
123	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94
124	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	88
125	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78
126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	85
127	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	87

128	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	94	
129	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	81	
130	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	89	
131	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	83	
132	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94	
133	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72	
134	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94	
135	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75	
136	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96	
137	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	75	
138	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	81	
139	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	90	
140	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	95	
141	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	2	2	3	3	78
142	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	85	
143	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81	
144	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	88
145	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	82
146	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	82
147	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	77
148	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71
149	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	74	
150	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	78	
151	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	81	
152	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
153	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	82	
154	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
155	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76	
156	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	81	
157	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	83	
158	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	91	
159	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94	
160	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96	
161	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71	

162	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	79
163	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	95
164	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	88	
165	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	93
166	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	83	
167	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
168	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	87	
169	1	4	4	3	3	3	4	2	2	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	71
170	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
171	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95
172	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
173	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	88
174	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	92
175	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
176	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	90
177	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	80
178	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
179	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	92
180	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	78
181	2	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	75
182	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	93
183	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	3	2	3	3	3	4	3	82	
184	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	84	
185	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	89
186	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
187	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82
188	1	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	83
189	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	89	
190	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	85	
191	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
192	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	92
193	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	81
194	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	85
195	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94

196	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96		
197	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94		
198	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	4	86	
199	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	82	
200	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	76	
201	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	89	
202	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	88	
203	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	92
204	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76	
205	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96	
206	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	84	
207	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94	
208	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	84	
209	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	69	
210	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	83	
211	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	92	
212	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	85	
213	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94	
214	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	92	
215	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	84	
216	3	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89	
217	2	3	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	72	
218	1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	73	
219	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	85	
220	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96	
221	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	81	
222	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72	
223	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	3	2	4	1	4	4	4	3	1	1	80	
224	1	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	2	4	1	1	2	2	2	72	
225	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2	2	2	3	4	3	3	4	2	78		
226	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	93	
227	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	85	
228	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96	
229	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95	

230	2	2	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	75	
231	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	86	
232	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	77	
233	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	92	
234	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	84
235	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	93
236	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	71
237	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	74
238	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95
239	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	71

b. Skala Budaya Organisasi

	BO 1	BO 2	BO 3	BO 4	BO 5	BO 6	BO 7	BO 8	BO 9	BO 10	BO 11	BO 12	BO 13	BO 14	BO 15	total
1	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	40
2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	40
3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	40
4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	44
5	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	51
6	4	4	3	1	3	2	4	4	1	4	4	2	4	4	1	45
7	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	47
8	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	43
9	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	2	50
10	4	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	50
11	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
12	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	53
13	4	4	2	3	3	1	3	4	3	4	4	3	3	4	3	48
14	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	43
15	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	50
16	4	4	4	2	2	4	1	1	4	3	3	3	3	3	3	44
17	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	49
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
19	4	4	3	2	2	3	1	4	4	3	3	3	3	3	3	45
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	45
21	3	4	3	3	3	3	2	4	3	3	4	4	4	4	4	51
22	3	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	4	3	49
23	4	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	54
24	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
25	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
26	4	4	2	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	54
27	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	50
28	3	3	3	3	3	3	1	4	4	3	3	3	3	3	4	46
29	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	57
30	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	57

31	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	57
32	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	45
33	4	3	4	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	52
34	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	42
35	4	4	3	3	3	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4	50
36	4	4	1	4	4	1	4	4	1	3	3	1	3	4	4	45
37	3	3	2	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	43
38	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	44
39	4	3	2	3	4	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	48
40	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	51
41	4	4	1	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	3	53
42	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	3	51
43	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	56
44	4	4	4	4	4	2	3	4	4	3	3	4	3	3	4	53
45	3	4	2	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	45
46	3	4	3	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	49
47	3	4	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	3	4	49
48	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	56
49	4	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	50
50	4	4	3	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	3	4	53
51	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	45
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	43
54	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	44
55	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	49
56	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	45
57	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	40
58	4	4	1	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	53
59	3	3	3	3	4	4	2	3	4	2	3	3	3	3	3	46
60	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
61	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	52
62	4	4	2	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	51
63	3	3	1	3	3	2	3	3	2	3	4	2	4	3	1	40
64	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	52

65	4	4	3	3	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	55
66	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	57
67	4	4	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	49
68	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	45
69	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	3	50
70	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	43
71	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	2	52
72	3	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	53
73	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	52
74	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	45
75	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	42
76	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	47
77	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	48
78	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	1	4	4	4	51
79	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	41
80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	46
81	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
83	4	4	2	3	3	3	1	4	4	3	4	4	3	3	4	49
84	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
85	4	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	45
86	3	3	3	2	2	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	48
87	4	4	2	3	4	2	3	3	4	4	3	2	3	3	2	46
88	4	4	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	48
89	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
90	3	3	2	3	3	2	2	4	4	3	2	2	3	2	3	41
91	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	49
92	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
93	3	4	4	3	3	4	1	3	4	3	3	3	2	2	3	45
94	3	3	3	2	3	3	2	3	4	2	3	4	3	3	4	45
95	4	4	1	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	53
96	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	46
97	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
98	4	4	3	3	4	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	53

99	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	47
100	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	46
101	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
102	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	45
103	4	4	2	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
104	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	49
105	4	3	4	2	2	2	3	4	1	4	4	3	2	4	1	4	43
106	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	46
107	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	3	3	3	3	47
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
109	4	3	3	2	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	4	3	45
110	4	4	2	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	49
111	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
112	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	48
113	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	52
114	4	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	54
115	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	48
116	4	3	4	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51
117	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	50
118	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	50
119	3	3	2	3	4	1	4	4	1	3	3	2	4	4	1	4	42
120	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
121	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	45
122	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
123	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	55
124	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	43
125	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
126	3	3	4	2	1	3	2	4	4	3	3	2	4	3	3	3	44
127	3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	3	4	45
128	4	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
129	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	2	2	2	3	3	3	45
130	4	4	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	4	2	4	49
131	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	44
132	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	52

133	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
134	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
135	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
136	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
137	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	42
138	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43
139	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	1	4	4	1	41
140	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	4	49
141	3	3	2	2	4	2	3	4	4	2	3	1	2	2	2	39
142	4	3	3	3	3	4	2	4	4	4	2	2	3	2	3	46
143	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
144	3	3	2	3	3	2	2	4	4	4	4	4	3	3	4	48
145	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	58
146	3	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	45
147	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	44
148	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
149	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
150	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	44
151	4	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	3	3	3	46
152	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	56
153	4	4	3	3	4	1	4	4	4	4	3	3	3	3	3	50
154	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	47
155	3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	46
156	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	46
157	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	4	50
158	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	3	2	45
159	3	4	2	3	4	1	3	4	1	3	4	1	4	4	1	42
160	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	45
161	3	3	4	3	3	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4	49
162	3	3	3	2	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	4	48
163	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	56
164	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	52
165	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	1	45
166	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	43

167	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	57
168	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	40
169	3	3	3	2	1	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	37
170	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	45
171	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	55
172	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	43
173	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	50
174	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	43
175	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	4	3	54
176	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	51
177	3	4	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	2	47
178	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	55
179	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	56
180	4	4	2	3	3	3	2	4	4	3	4	3	4	4	4	51
181	4	3	3	3	3	2	2	4	3	2	3	3	3	3	2	43
182	3	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	45
183	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3	2	2	2	2	44
184	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	52
185	4	4	2	3	4	1	3	4	4	3	3	2	3	3	1	44
186	4	4	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	52
187	4	4	4	4	3	2	2	4	4	3	4	3	2	4	1	48
188	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	52
189	3	4	3	4	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	53
190	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	45
191	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
192	4	4	4	4	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	55
193	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	48
194	4	3	2	3	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	3	48
195	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	53
196	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	49
197	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	58
198	4	4	3	3	3	2	2	3	4	3	4	2	3	3	3	46
199	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	47
200	3	3	4	2	2	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	47

201	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	2	2	3	3	2	48
202	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	2	46
203	4	3	4	1	2	4	1	4	4	4	3	3	4	4	3	48
204	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	44
205	4	4	4	1	2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	46
206	3	3	3	2	3	3	1	3	1	2	3	3	3	3	3	39
207	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	53
208	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4	3	3	4	49
209	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	44
210	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	43
211	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	52
212	3	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	50
213	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
214	4	4	4	3	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	55
215	4	3	4	2	2	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	51
216	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
217	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	46
218	4	4	3	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	50
219	4	4	2	3	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	50
220	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
221	3	3	2	3	3	2	1	4	4	3	3	3	2	3	3	42
222	3	3	4	3	3	4	1	4	4	3	3	4	3	3	4	49
223	4	4	4	4	3	3	1	4	4	4	4	2	3	3	4	51
224	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	53
225	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	4	3	4	4	3	46
226	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	56
227	4	4	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	46
228	4	4	4	2	3	3	2	4	4	4	3	4	3	3	3	50
229	3	3	4	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4	50
230	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	45
231	4	4	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	48
232	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	51
233	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	1	4	4	4	52
234	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	3	1	4	4	4	47

235	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	53
236	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	45
237	3	3	2	4	3	1	4	3	4	3	3	3	3	3	2	44
238	4	4	1	4	4	1	4	4	1	4	4	3	4	4	4	50
239	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	39

c. Skala Kedisiplinan Pegawai

	KD 1	KD 2	KD 3	KD 4	KD 5	KD 6	KD 7	KD 8	KD 9	KD 10	total
1	3	3	1	1	4	4	1	4	4	4	29
2	4	4	3	3	3	4	4	1	4	4	34
3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	38
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38
6	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	38
7	3	2	4	4	3	3	3	4	4	4	34
8	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	32
9	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	37
10	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
11	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	36
12	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
13	4	1	1	4	4	3	4	3	3	4	31
14	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	32
15	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	37
16	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	36
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
18	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	32
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
20	3	3	2	3	4	3	3	4	4	4	33
21	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	36
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
23	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38
24	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	36
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
26	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38
27	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	37
28	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
29	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
30	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	38
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	34
33	3	2	2	4	4	4	3	4	3	4	33
34	4	2	4	4	3	3	3	3	4	4	34
35	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	36
36	4	3	1	4	4	1	4	1	4	4	30
37	3	2	2	4	3	3	3	4	4	3	31
38	3	2	2	4	3	3	3	4	3	4	31
39	3	2	2	3	4	4	4	4	4	3	33
40	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	37
41	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	38
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
43	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	36
44	4	3	3	4	4	4	4	1	2	4	33
45	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	34

46	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	35
47	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	36
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
49	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	36
50	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	37
51	4	2	3	3	4	3	3	4	4	4	34
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
53	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29
54	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	32
55	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	36
56	3	3	3	3	2	4	4	1	1	2	26
57	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	25
58	4	3	2	4	4	4	4	4	3	4	36
59	4	3	3	4	3	2	3	4	4	4	34
60	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	35
61	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	36
62	4	2	3	4	4	3	4	3	3	4	34
63	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	25
64	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	36
65	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	36
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
67	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	36
68	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	25
69	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
72	3	3	1	4	4	4	4	4	4	4	35
73	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	35
74	4	2	3	4	4	3	4	4	3	3	34
75	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	31
76	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	36
77	3	4	2	4	4	4	4	4	4	3	36
78	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	36
79	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	29
80	3	2	2	3	3	3	3	4	4	3	30
81	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
82	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	31
83	4	3	4	4	3	4	4	1	4	4	35
84	3	2	2	3	4	3	3	2	2	3	27
85	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	36
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
87	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	37
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
89	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	28
90	4	2	3	3	3	3	3	1	4	3	29
91	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	35
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
93	2	2	2	3	3	4	3	4	3	3	29
94	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	38

95	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	36
96	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	32
97	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
98	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	37
99	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	36
100	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	36
101	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	31
102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
103	4	2	1	4	4	4	4	1	4	4	32
104	3	2	2	3	3	4	3	4	4	3	31
105	4	1	4	1	4	1	4	1	4	4	28
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
107	3	4	2	4	3	4	3	4	4	4	35
108	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29
109	2	3	1	4	4	3	4	4	4	3	32
110	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
111	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29
112	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	36
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
114	4	3	1	4	4	4	1	4	4	4	33
115	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	33
116	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
117	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	38
118	3	3	2	3	3	4	4	1	4	3	30
119	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	36
120	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	28
121	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	37
122	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	37
123	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	38
124	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	37
125	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	30
126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
127	4	2	3	4	4	3	3	3	3	4	33
128	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	38
129	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	37
130	4	2	4	3	3	3	3	4	4	3	33
131	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	35
132	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	38
133	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
135	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31
136	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	38
137	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	33
138	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	33
139	3	1	1	4	4	1	4	1	1	4	24
140	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	38
141	4	1	2	4	4	3	4	4	4	4	34
142	4	3	4	4	4	1	4	4	4	4	36
143	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	32

144	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
145	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	38
146	3	2	2	3	4	3	3	3	3	4	30
147	4	2	2	2	3	3	3	4	4	4	31
148	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
149	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
150	3	3	2	3	3	3	3	4	2	3	29
151	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	34
152	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	38
153	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
154	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	33
155	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	31
156	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	34
157	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	38
158	4	1	1	3	4	1	4	1	1	4	24
159	4	1	2	4	3	1	4	4	4	4	31
160	4	1	2	4	4	4	4	4	4	4	35
161	3	2	2	3	3	4	3	4	4	4	32
162	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	36
163	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	38
164	4	3	2	4	4	3	4	4	4	4	36
165	4	1	1	4	4	1	4	1	1	4	25
166	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	33
167	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
168	4	2	1	4	4	2	3	2	2	3	27
169	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	32
170	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	31
171	4	2	2	4	4	3	4	4	3	4	34
172	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	28
173	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	37
174	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29
175	4	2	2	4	4	4	4	4	3	4	35
176	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	37
177	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	37
178	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	38
179	4	4	1	4	4	4	4	1	4	4	34
180	3	2	2	4	4	4	3	3	3	3	31
181	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	34
182	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	35
183	3	2	4	3	4	3	4	4	3	4	34
184	3	2	2	4	4	4	4	4	1	4	32
185	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	37
186	4	2	1	4	4	3	4	4	4	4	34
187	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	36
188	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	37
189	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	36
190	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	36
191	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	36
192	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	35

193	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	37
194	4	2	3	3	4	3	3	4	4	4	34
195	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	36
196	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	37
197	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	37
198	3	4	4	3	4	4	4	4	3	2	35
199	4	2	3	4	4	3	4	4	4	4	36
200	4	3	2	4	3	3	3	4	4	4	34
201	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
202	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	36
203	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4	33
204	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	32
205	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
206	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	35
207	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	36
208	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	36
209	3	2	2	4	4	3	4	3	3	3	31
210	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
211	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
212	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	38
213	4	3	2	4	4	3	3	4	4	3	34
214	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	37
215	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
216	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	34
217	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	27
218	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	35
219	4	2	2	4	4	3	4	3	3	4	33
220	4	4	2	4	4	4	4	1	4	4	35
221	3	2	2	3	4	3	4	1	2	4	28
222	3	2	4	3	3	4	3	4	4	3	33
223	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	34
224	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	36
225	3	2	2	3	3	3	4	4	4	3	31
226	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
227	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	36
228	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
229	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
230	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	32
231	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
232	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
233	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
234	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
235	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
236	3	2	2	4	4	3	3	3	3	4	31
237	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	25
238	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
239	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	31

Lampiran 4

Uji Reliabilitas

a. Reliabilitas *Talent Management*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	24

b. Reliabilitas Budaya Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.750	15

c. Reliabilitas Kedisiplinan Pegawai

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.659	10

Lampiran 5

Uji Asumsi

a. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		239
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.17350761
Most Extreme Differences	Absolute	.034
	Positive	.023
	Negative	-.034
Test Statistic		.034
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

- Test distribution is Normal.
- Calculated from data.
- Lilliefors Significance Correction.
- This is a lower bound of the true significance.

b. Uji Linieritas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VarKD *	Between	(Combined)	1216.302	28	43.439	3.878	.000
VarTM	Groups	Linearity	828.636	1	828.636	73.978	.000
		Deviation from Linearity	387.666	27	14.358	1.282	.169
Within Groups			2352.242	210	11.201		
Total			3568.544	238			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VarKD *	Between	(Combined)	1357.565	22	61.707	6.028	.000
VarBO	Groups	Linearity	995.838	1	995.838	97.288	.000
		Deviation from Linearity	361.727	21	17.225	1.683	.035
	Within Groups		2210.979	216	10.236		
	Total		3568.544	238			

Lampiran 6
Analisis Deskriptif

a. Data Deskriptif

		Statistics		
		Talent Management	Budaya Organisasi	Kedisiplinan Pegawai
N	Valid	239	239	239
	Missing	0	0	0
Mean		84.98	48.18	34.67
Std. Deviation		8.549	4.776	3.872
Minimum		65	37	24
Maximum		96	60	40

b. Kategorisasi Data

		Talent_Management			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	53	22.2	22.2	22.2
	Sedang	131	54.8	54.8	77.0
	Tinggi	55	23.0	23.0	100.0
	Total	239	100.0	100.0	

		Budaya_Organisasi			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	36	15.1	15.1	15.1
	Sedang	155	64.9	64.9	79.9
	Tinggi	48	20.1	20.1	100.0
	Total	239	100.0	100.0	

Kedisiplinan_Pegawai

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	37	15.5	15.5	15.5
	Sedang	160	66.9	66.9	82.4
	Tinggi	42	17.6	17.6	100.0
	Total	239	100.0	100.0	

Lampiran 7

Analisis Regresi Berganda

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Budaya Organisasi (X2), Talent Management (X1) ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kedisiplinan Pegawai (Y)

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.573 ^a	.328	.323	3.187

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X2), Talent Management (X1)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1171.610	2	585.805	57.678	.000 ^b
	Residual	2396.934	236	10.156		
	Total	3568.544	238			

a. Dependent Variable: Kedisiplinan Pegawai (Y)

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X2), Talent Management (X1)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
	Beta					
1	(Constant)	9.627	2.347		4.101	.000
	Talent Management (X1)	.122	.029	.269	4.160	.000
	Budaya Organisasi (X2)	.305	.052	.376	5.811	.000

a. Dependent Variable: Kedisiplinan Pegawai (Y)

Lampiran 8 Surat Izin Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS PSIKOLOGI**

Jalan Gajayana 50 Malang, 65144, Telepon: 0341-558916, Website: fpsi.uin-malang.ac.id

No. : 204 /FPsi.1/PP.009/2/2022
Perihal : **IZIN PENELITIAN SKRIPSI**

15 Februari 2022

Kepada Yth.
Direktur PT. Pelindo Husada Citra Surabaya
di
Surabaya

Dengan hormat,
Dalam rangka pengembangan keilmuan bagi mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, maka dengan ini kami mohon kepada Bapak/Ibu memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian skripsi kepada:

Nama / NIM : AFIF FAKHRUDDIN PRASETYO / 18410175
Tempat Penelitian : PT. Pelindo Husada Citra Surabaya
Judul Skripsi : Pengaruh Talent Management dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai PT. PHC Surabaya
Dosen Pembimbing : Muhammad Arif Furqon, M.Psi.

Demikian permohonan ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terimakasih.

a.n. Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akademik,

Ali Ridho

Tembusan:
1. Dekan;
2. Para Wakil Dekan;
3. Ketua Jurusan;
4. Arsip.

Lampiran 9 Surat Balasan Izin Penelitian



Jl. Prapat Kurung Selatan No. 1
Tanjung Perak, Surabaya 60165
Ph. (031) 3294801-03
Email. corporate.secretary@rspshc.co.id

Surabaya, 19 Juli 2022

Nomor : Kp.2.07/7/4/PT.PHC-2022
Klasifikasi : -
Lampiran : 1 (Satu) Lembar
Perihal : Persetujuan Penelitian

Yth. Wakil Dekan Bidang Akademik
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

di-

SURABAYA

1. Menunjuk surat dari Wakil Dekan Bidang Akademik Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor 204/FPsi.1/PP.099/2/2022, tanggal 15 Februari 2022 Perihal Permohonan ijin Penelitian, dengan ini disampaikan bahwa pada prinsipnya **menyetujui** untuk melaksanakan Penelitian sesuai prosedur yang ada di PT Pelindo Husada Citra bagi :

Nama : Afif Fakhruddin Prasetyo
Judul Penelitian : Pengaruh Talent Management dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PHC Surabaya

2. Sehubungan butir 1 (satu) diatas, bersama ini kami sampaikan ketentuan bagi peserta yang akan melaksanakan penelitian sebagai berikut :

- Peneliti wajib mematuhi semua ketentuan yang berlaku terkait pelaksanaan penelitian di lingkungan PT Pelindo Husada Citra.
- Mematuhi Protokol Kesehatan di Lingkungan PT Pelindo Husada Citra, dengan menyertakan sertifikat vaksin dosis 2 atau dosis 3 saat melaksanakan kegiatan.
- Peserta memiliki asuransi kesehatan (misal : BPJS Kesehatan), dan bersedia menyiapkan APD Level 1.
- Pengambilan data dilaksanakan setiap hari Senin - Jumat dan mengikuti jam kerja unit terkait.
- Periode pengambilan data pada Juli - Agustus 2022.
- Laporan penelitian dapat kami terima paling lambat bulan Oktober 2022.

g. Biaya Penelitian : Terlampir

Pembayaran dilakukan dengan transfer melalui :

Bank Permata Cabang Perak Surabaya

An : Bagian Diklat PT. Pelindo Husada Citra

No. Rek : 854-300-183-005

Mohon bukti transfer dikirim melalui Value Business (0811.3203.5409) atau

alamat email value.business@rspshc.co.id

3. Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

DIREKSI PT PELINDO HUSADA CITRA



PURWANTI AMININGSIH
DIREKTUR OPERASIONAL

