

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut di bandingkan dengan target atau sasaran yang telah di sepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan pertimbangan yang mempengaruhi kinerja tersebut. Kinerja memiliki andil besar pada kemajuan perusahaan. (Mangkunegara, 2017)

Kinerja mempunyai arti penting dari karyawan, adanya penilaian kinerja berarti karyawan mendapat perhatian dari atasan, di samping itu akan menambah gairah kerja karyawan karena dengan penilaian kinerja ini mungkin karyawan yang berprestasi di promosikan, di kembangkan dan di beri penghargaan atas prestasi, sebaliknya karyawan yang tidak berprestasi akan didemosikan. (Ilyas, 2016)

Salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja baik karyawan maupun perusahaan yaitu dukungan organisasi, tingkat usaha yang dicurahkan, kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan.

Budaya merupakan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang di temukan, di ciptakan atau di kembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bias mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu di ajarkan dan di terapkan kepada anggota-anggota baru

sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan karyawan tersebut.(Kadarisman, 2017)

Banyaknya masalah yang berhubungan dengan ketenagakerjaan akhir-akhir ini menunjukkan bahwa kesadaran manajemen terhadap peran strategis dan implementasi budaya dalam perusahaan masih lemah dan mengkhawatirkan(Hasibuan, 2018).

Pengembangan karir pada dasarnya sangatlah dibutuhkan bagi perusahaan swasta maupun pemerintahan dikarenakan pengembangan karir berorientasi pada tantangan bisnis di masa yang akan datang dalam menghadapi pesaing. Pengembangan karir memiliki eksistensi dimasa depan yang tergantung pada SDM karena SDM harus lakukan pembinaan karir pada pekerja yang dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan setiap tahunnya. Dengan kata lain pengembangan karir adalah salah satu kegiatan manajemen SDM harus dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan SDM lainnya(Anoraga, 2017)

Pengembangan karier memiliki eksistensi yang sangat besar bagi perusahaan swasta maupun pemerintahan dikarenakan pengembangan karir merupakan tolak ukur bagi karyawan di dalam melakukan pembinaan karirnya. Apabila perusahaan swasta ataupun pemerintahan tidak melakukan pengembangan karir maka perusahaan ataupun pemerintahan tidak akan dapat melakukan peningkatan pembinaan karir(Nawawi, 2017).

Adapun fenomena yang ditemukan adalah bahwa budaya organisasi belum dijalankan sesuai dengan prinsip-prinsip budaya organisasi manajemen modern

ini disebabkan tidak semua karyawan mengerti budaya organisasi perusahaan dengan baik. Selain itu, pengembangan karir berjalan dengan lambat, karyawan jarang diberikan apresiasi kenaikan jabatan, hasil kinerja karyawan belum sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sari Makmur Tunggal Mandiri Medan”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Hasil kinerja karyawan belum sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.
2. Budaya organisasi perusahaan belum dijalankan dengan baik.
3. Pengembangan karir berjalan dengan lambat.
4. Adanya Karyawan tidak minat di promosikan
5. Adanya karyawan yang mengerjakan pekerjaan tidak akurat

1.3. Batasan dan Rumusan Masalah

1.3.1. Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam penelitian ini penulis hanya memfokuskan pada pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

.3.2. Rumusan Masalah

Untuk lebih memperjelas mengenai penelitian maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sari Makmur Tunggal Mandiri Medan !
- b. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan !
- c. Apakah pengembangan karir dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sari Makmur Tunggal Mandiri Medan !

1.4. Tujuan dan Manfaat penelitian

1.4.1. Tujuan Penelitian

Dalam setiap penelitian tentunya ada tujuan yang ingin dicapai, adapun tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Sari Makmur Tunggal Mandiri Medan
- b. Untuk mengetahui hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sari Makmur Tunggal Mandiri Medan.
- d. Untuk mengetahui hubungan Pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sari Makmur Tunggal Mandiri Medan.

1.4.2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Bagi penulis dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan dalam pengelolaan SDM beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1. Uraian Teoritis

2.1.1. Pengembangan Karir

2.1.1.1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi /perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada SDM (Nawawi, 2017). Tanpa memiliki SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi demikian mengharuskan organisasi/perusahaan untuk melakukan pembinaan karir bagi para karyawan, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan.

Sebelumnya perlu diketahui terlebih dahulu definisi dari karir itu sendiri. Menurut (Anoraga, 2017), karir dalam arti sempit (sebagai upaya mencari nafkah, mengembangkan profesi, dan meningkatkan kedudukan), karir dalam arti luas (sebagai langkah maju sepanjang hidup atau mengukir kehidupan seseorang). Sedangkan menurut (Handoko, 2011) karir adalah semua pekerjaan jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. (Samsuddin, 2017) mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan

kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. (Mangkunegara, 2017) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian

yang membantu karyawan merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Dari pengertian pengembangan karir di atas, pekerja dan organisasi atau perusahaan mempunyai peran masing-masing dalam usaha pengembangan karir. Pekerja mempunyai tugas berupa perencanaan karir dan organisasi atau perusahaan mempunyai tugas memberikan bantuan berupa program-program pengembangan karir, agar pekerja yang potensial dapat mencapai setiap jenjang karir sejalan dengan usaha mewujudkan perencanaan karirnya

2.1.2.2. Tujuan Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Yusuf, 2018).

Tujuan pengembangan karir yang dikemukakan (Mangkunegara, 2017) adalah sebagai berikut:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan. Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.

Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya

3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka. Pengembangan karier membantu menyadarkan pegawainya akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan. Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawainya terhadap perusahaannya.

5. Membuktikan tanggung jawab sosial.

Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim-iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan. Pengembangan karier membantu progrsm-progrsm perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

7. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian. Pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.

10. Menggiatkan suatu pemikiran jkarak waktu yang panjang. Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang

Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

Tujuan pengembangan karier yang dikemukakan (Handoko, 2011) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengembangkan para pegawai agar dapat dipromosikan.
2. Untuk mengungkapkan potensi pegawai.
3. Untuk mendorong pertumbuhan.
4. Untuk mengurangi penimbunan.
5. Untuk memuaskan kebutuhan pegawai.
6. Untuk meningkatkan karier.

2.1.2.3. Tahap-tahap Pengembangan Karir

(Dessler, 2015) mengemukakan adanya tahap-tahap utama dari siklus karir, yaitu:

1. Tahap pertumbuhan.

Tahap ini berlangsung kira-kira sejak lahir sampai usia 14 tahun. Dalam periode ini orang mengembangkan pemahaman mandiri melalui identifikasi dengan dan interaksi dengan orang lain seperti, keluarga, teman, dan guru.

2. Tahap penjelajahan.

Tahap ini terjadi pada periode usia 15 - 24 tahun. Individu secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha untuk mencocokkan

alternatif ini dengan minat dan kemampuannya, serta mencoba memulai suatu pekerjaan.

3. Tahap penetapan.

Tahap ini berlangsung kira-kira dari usia 24 sampai 30 tahun, yang merupakan jantung dari kehidupan kerja kebanyakan orang.

A . Subtahap percobaan

Tahap ini berlangsung pada usia 25 – 30 tahun. Individu menetapkan bidang pilihan yang cocok, dan jika tidak cocok berusaha mengubahnya.

B. Subtahap pematapan

Tahap ini berlangsung pada usia 30 – 40. Selama periode ini, tujuan kedudukan perusahaan ditetapkan dan perencanaan karir yang lebih eksklusif dijalankan untuk menetapkan urutan bagi pemenuhan tujuantujuan tersebut

C. Subtahap krisis pertengahan akhir

Tahap ini berlangsung pada usia 4-an. Selama periode ini orang sering membuat penilaian baru yang besar atas kemajuan mereka sehubungan dengan ambisi dan tujuan awal karir mereka.

4. Tahap pemeliharaan.

Tahap ini berlangsung pada usia sekitar 45-65 tahun. Selama periode ini orang mengamankan tempatnya dalam dunia kerja.

5. Tahap kemerosotan.

6. Tahap ini disebut juga usia pensiun, di mana individu menghadapi prospek harus menerima berkurangnya level kekuasaan dan tanggung jawab.

Pengembangan karier pegawai baik dari segi karier menurut

(Moenir, 2017) pengetahuan dan kemampuan dapat melalui empat cara, yaitu :

1. Melalui pendidikan
2. Melalui promosi
3. Melalui perpindahan pegawai atau mutasi
4. Rekomendasi atau dukungan dari atasan.

2.1.2.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut (Siagian, 2017), faktor yang mempengaruhi pengembangankarir adalah sebagai berikut:

a. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

b.Keperdulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing.Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

c. Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini

sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif . Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

d. Minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistic sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang. Pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

e. Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima

kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja”puas”apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karir nya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya.

Tegasnya, seseorang bisa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai

Pengembangan karir seorang pegawai dalam perusahaan, memberikan manfaat untuk mengembangkan kemampuan-kemampuan dari staf yang ada. Hal ini sangat baik bagi perusahaan itu sendiri dan akan membawa nama baik bagi sebuah perusahaan. Menurut Arianty et al. (2016) beberapa manfaat pengembangan karir,yaitu:

- 1) Meningkatnya kemampuan pegawai

Hal ini dicapai melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan kariernya, pegawai yang dengan sungguh-sungguh mengikuti pendidikan dan pelatihan akan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, yang dapat diseimbangkan kepada organisasi atau perusahaan dimana mereka bekerja.

- 2) Meningkatnya suplai pegawai yang berkemampuan

Jumlah pegawai yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan atau manajemen

untuk menempatkan dalam pekerjaan yang lebih cepat. Dengan demikian, suplai pegawai yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat memilih pegawai yang berkualitas dengan kebutuhannya. (Yusuf, 2017)

2.1.2.5. Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut (Sihotang, 2017) adalah:

1. Kebijakan organisasi

Merupakan yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan.

2. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan karir.

3. Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan karirnya.

4. Pelatihan

Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang.

5. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.

6. Kesetiaan pada organisasi.

Kesetiaan pada organisasi merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seorang karyawan pada perusahaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnya tinggi. Loyalitas atau kesetiaan juga berguna untuk mengurangi Turn Over karyawan.

7. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

Merupakan kebutuhan seseorang untuk dihormati dan diakui keberadaannya baik oleh lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

Adapun indikator pengembangan karir seorang pegawai lainnya, yaitu:

1. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tindakan yang paling penting untuk dapat meningkatkan dan mengembangkan karir adalah dengan memperhatikan etos kerja dan prestasi kerja yang baik

2. Eksposur

Eksposur adalah berusaha untuk dikenal oleh para pengambilan keputusan berkenaan dengan promosi, mutasi dan kesempatan peningkatan karir lainnya.

3. Loyalitas terhadap perusahaan

Loyalitas terhadap perusahaan adalah kesetiaan seorang pegawai untuk mengikuti apa yang diperintahkan dari perusahaan.

4. Peluang untuk tumbuh

Pegawai hendaknya diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Peluang perkembangan ini membantu baik untuk kepentingan pegawai juga departemen sumber daya manusia perusahaan, khususnya dalam penempatan internal dan rencana karir seseorang (Handoko, 2017)

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya

Pemahaman tentang budaya perlu di tanamkan sejak dini kepada karyawan. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk organisasi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda-beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya di serap sebagai budaya pribadi.

Baron dalam (Hery, 2015) menyatakan “Budaya sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang di terima bersama oleh anggota organisasi”. Menurut (Robbins & Judge, 2017) dalam (Harianja, 2017) “Budaya sebagai sebuah sistem makna bersama yang di anut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi”. Menurut Susanto dalam (Sutrisno, 2017) bahwa “Budaya sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku”.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan budaya adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan hasil pemikiran berupa pengetahuan kepercayaan, kesenian, nilai-nilai, dan moral yang kemudian di lakukan dalam dalam kehidupan baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari masyarakat di mana hasil dari pemikiran tersebut di dapatkan melalui interaksi manusia dengan manusia yang lain di dalam kehidupan bermasyarakat maupun interaksi manusia dengan alam.

2.1.2.2 Karakteristik Budaya

(Robbins, 2012) menyebutkan karekteristik budaya, yaitu sebagai berikut:

- 1) Identitas anggota, pegawai mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, bukannya bagian dari pekerjaannya atau bagian dari bidang keahlian profesional.
- 2) Penekanan kelompok, kegiatan-kegiatan kerja diorganisir dalam suatu kelompok atau group dengan perseorangan atau individu.
- 3) Fokus pada manusia, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen akan selalu memperhatikan dampaknya bagi anggota organisasi.
- 4) Integrasi unit-unit, bahwa unit-unit di dalam organisasi didukung untuk beroperasi dalam suatu koordinasi atau saling mengisi.
- 5) Pengawasan; peraturan-peraturan, pembatasan dan pengawasan langsung digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
- 6) Toleransi terhadap resiko, pegawai didorong untuk menjadi agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
- 7) Kriteria penghargaan, bahwa penghargaan seperti kenaikan upah dan promosi dialokasikan sesuai dengan prestasi atau kinerja karyawan dan bukan berdasarkan senioritas, favoritism atau faktor non kerja lainnya.
- 8) Toleransi terhadap konflik, karyawan didorong dalam suasana konflik dan saling bersedia menerima kritik.
- 9) Orientasi kepada hasil akhir, yaitu manajemen memusatkan perhatiannya pada hasil akhir atau outcomes, bukannya pada teknik-teknik dan proses untuk mencapai hasil.
- 10) Mengutamakan sistem terbuka, organisasi selalu memantau dan menanggapi setiap perubahan yang terjadi di luar lingkungan organisasi.

Fungsi budaya menurut (Robbins, 2018) adalah sebagai berikut:

- a) Budaya merupakan sebuah pembeda, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- b) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c) Budaya mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dan pada kepentingan dan individual.
- d) Budaya meningkatkan ketahanan sistem sosial.
- e) Membentuk rasa dan kendali yang memberikan panduan dan sikap serta perilaku karyawan.

(Tika, 2017) menyatakan bahwa terdapat fungsi utama budaya organisasi, diantaranya:

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang pegawai suatu organisasi ataupun perusahaan. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan perusahaannya

2.1.2.3. Indikator Budaya

Budaya merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan di praktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut

memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Adapun indikator budaya menurut (Sutrisno, 2017) yaitu:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk talking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan.
- 2) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil di bandingkan perhatian pada teknik dan proses yang di gunakan untuk meraih hasil tersebut.
- 3) Berorientasi tim (*team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja di organisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasam.
- 4) Agresifitas (*aggressiveness*), adalah sejauhmana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya sebaik-baiknya.

Adapun indikator budaya menurut (Robbins, 2018) yaitu:

- 1) *Innovation and risk taking* (Inovasi dan keberanian mengambil resiko), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
- 2) *Attention oto detail* (Perhatian terhadap detail), adalah sejauhmana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.

- 3) *Outcome orientation* (Berorientasi kepada hasil), yaitu sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- 4) *People orientation* (Berorientasi kepada manusia), adalah sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- 5) *Team orientation* (Berorientasi tim), adalah sejauh manakegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- 6) *Aggressiveness* (Agresivitas), adalah sejauh mana orang-orangdalam organisasi itu *agresif* dan komprehensif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- 7) *Stability* (Stabilitas) adalah sejauh mana kegiatan organisasimenekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Budaya yang kuat akan membantu oraganisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi. Bila proses instalisasi budaya menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik dengan organisasinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi organisasi maupun karyawan.

2.1.3. Kinerja

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan satu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periodik dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya -biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan sadar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen semacamnya, untuk memotivasi individu karyawan agar mencapai sasaran organisasi dan memenuhi standar perilaku maka perlu dilakukan penilaian kinerja sehingga dapat membuahkan hasil yang diinginkan oleh organisasi, penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik(Rivai,2018).

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan, secara illegal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika(Mathis & Jackson, 2018).Kinerja juga dapat dikatakan sebagai penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel.Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang mengaku jabatan fungsional maupun structural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi (Ilyas, 2016).

2.1.3.2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Disebagian besar organisasi kinerja para karyawan individu merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan individual (Mathis & Jackson, 2002) yaitu:

- 1) Kemampuan individual, terdiri dari beberapa indikator yaitu bakat, minat dan faktor kepribadian.
- 2) Usaha yang dicurahkan yaitu terdiri dari motivasi, etika kerja, kehadiran dan rancangan tugas.
- 3) Dukungan organisasi yang diterimanya terdiri dari pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kinerja, manajemen dan rekan kerja.

Hubungan ketiga faktor ini diakui secara luas dalam literature manajemen sebagai: kinerja (*Performance*) = kemampuan (*Ability*) x usaha (*Effort*) x dukungan (*Support*). Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat dimana ketiga indikator tersebut ada dalam diri karyawan (Bismala, 2016).

Menurut (Sedarmayanti, 2018) ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja atau prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan di dapat dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) dalam menghadapi situasi kerja.

(Sutrisno, 2017) menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

- 1). Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
- 2). Faktor Sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- 3). Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Berdasarkan faktor diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor-faktor tersebut sangat mempengaruhi kinerja.karena faktor tersebut merupakan faktor pendukung tercapainya kinerja.

2.1.3.3. Indikator kinerja

Ada enam kategori yang digunakan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan secara individual (Dessler, 2015) sebagai berikut:

- 1) *Quality*, yaitu tingkat dimana hasil kinerja dari karyawan yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti ketepatan, ketelitian, dan dapat diterima dari suatu aktivitas.
- 2) *Productivity*, yaitu kuantitas atau jumlah yang dihasilkan secara efisien dan efektif.
- 3) *Job knowledge*, yaitu tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang karyawan ataupun informasi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- 4) *Reliability*, yaitu tingkat dimana seorang karyawan dapat dipercaya selama menyelesaikan pekerjaan dalam hal tidak lanjut pekerjaannya.
- 5) *Availability*, yaitu tingkat ketepatan waktu dari suatu aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan dan ketepatan dalam catatan daftar kehadiran karyawan.
- 6) *Independence*, yaitu tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa bantuan bimbingan dari pengawasnya.

Menurut (Mangkunegara, 2017) indikator kinerja karyawan adalah:

- 1) Kualitas kerja
- 2) Kuantitas kerja
- 3) Pelaksanaan tugas
- 4) Tanggung jawab

Menurut (Moeheriono, 2017) indikator untuk mengukur kinerja karyawan antara lain sebagai berikut:

- 1) Efektif
- 2) Efisien
- 3) Kualitas
- 4) Ketepatan waktu
- 5) Produktivitas
- 6) Keselamatan
- 7) Tanggung jawab

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) Efektif, mengukur derajat kesesuaian output yang di hasilkan dalam pencapaian sesuatu yang diinginkan.
- 2) Efisien, mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- 3) Kualitas, mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- 4) Ketepatan waktu, mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu perlu di tentukan criteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk. Kriterion ini biasanya didasarkan pada harapan konsumen.
- 5) Produktivitas, mengukur tingkat produktivitas atau organisasi, dlam bentuk yang lebih ilmiah, mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yng dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.

6) Keselamatan, mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawannya ditinjau dari aspek kesehatan.

7) Tanggung jawab, yaitu kesanggupan karyawan dalam melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambil

2.1 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengembangan karir, kinerja karyawan dan budaya organisasi. Penelitian tersebut dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Dewi Safitri dan Irda Syafrizal Chan, 2015	Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi kerja sebagai variabel <i>Intervenin g</i> pada Lingkup Dinas Pertanian Kabupaten Kerinci	X ₁ : Budaya Organisasi X ₂ : Pengembangan Karir Y ₁ : Kinerja Z ₁ : Motivasi	Teknik analisis data adalah analisis regresi berganda, regresi sederhana.	Budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel <i>intervening</i> .
2.	Ni Luh Putu Ariesta	Pengaruh Pengembangan Karir	X ₁ : Pengembangan Karir	Teknik analisis data adalah	Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa

	Angga Dewi dan I Wayan Mudiarta Utama, 2016	terhadap Kinerja melalui Mediasi Motivasi Kerja pada Karya Mas Art Gallery	Y ₁ : Kinerja Z ₁ : Motivasi	analisis jalur dan analisis Sobel.	pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi variabel motivasi belum dapat dikatakan sebagai variabel mediator antara hubungan pengembangan karir dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengembangan karir yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan.
--	---	--	---	------------------------------------	---

3.	Suyanto, I Ketut Setia Saptadan I Nengah Sudja, 2018	The Effect of Career Development and Leadership on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variables on Cv. Blue Waters Bali	X ₁ : Pengembangan Karir X ₂ : Kepemimpinan Y ₁ : Kinerja Karyawan Z ₁ : Motivasi Kerja	Analisis data menggunakan SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Pengembangan karir berdampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (2) Kepemimpinan yang berdampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (3) Pengembangan karir memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (4) Pengaruh mediasi variabel motivasi kerja secara tidak langsung berpengaruh pada pengembangan karir dan kinerja dan (5) Pengaruh mediasi
----	--	---	--	---	--

					variabel motivasi kerja secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja parsial.
--	--	--	--	--	---

4.	Muhammad Sofyan, Abdul Rahman M, Muh. Jobhar Bima, dan Syamsu Nujum, 2016	The Effect of Career Development and Working Discipline Towards Working Satisfaction and Employee Performance In The Regional Office of Ministry of Religious Affairs in South Sulawesi, Indonesia.	X ₁ : Pengembangan Karir X ₂ : Disiplin Kerja Y ₁ : Kepuasan Kerja Y ₂ : Kinerja Karyawan	Data dianalisis menggunakan SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)	Hasil dari penelitian ini adalah temuan teoritis yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif langsung dan signifikan dari pengembangan karir terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, sedangkan pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan, pengaruh disiplin kerja terhadap pengembangan karir terhadap kinerja dan disiplin kerja terhadap kinerja tidak berkorelasi secara signifikan.
5.	Gian F. Kasegeri, Greis M. Sendow, dan Hendra N. Tawas, 2017	Pengaruh Pengembangan Karir, Pengalaman Kerja dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor	X ₁ : Pengembangan Karir X ₂ : Pengalaman Kerja X ₃ : Keterlibatan Kerja Y ₁ : Kinerja Karyawan	Teknik analisis data menggunakan regresi linear berganda.	Hasil dari penelitian ini adalah pengembangan karir, pengalaman kerja, dan keterlibatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan Karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, pengalaman berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan keterlibatan

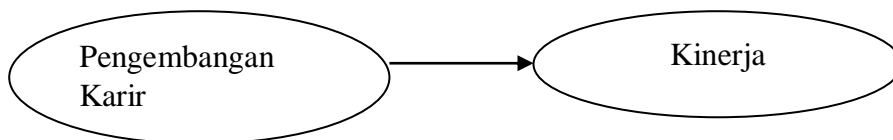
		Cabang Manado			kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
--	--	---------------	--	--	---

2.2.KerangkaBerpikir

2.2.1. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi berhubungan erat terhadap kinerja karyawan, semakin baik budaya organisasi maka semakin baik kinerja karyawan. Menurut (Singodimedjo, 2006) bahwa “Budaya sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku”.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh(Jufrizen, 2017a); (Jufrizen & Rahmadhani, 2020); (Jufrizen, 2017); (Jufrizen, Lumbanraja, Salim,& Gultom, 2017); (Jufrizen, Gultom, Sitorus, Sari, & Nasution, 2018); (Jufrizen, Farisi, Azhar, & Daulay, 2020); (Yusnandar, Nefri, & Siregar, 2020); (Ainanur & Tirtayasa, 2018); (Arianty, 2014); (Andayani & Tirtayasa, 2019); (Prayogi & Rialdy, 2018); (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018); dan (Gultom, 2014), menunjukkan bahwa bahwa budaya organisasiberpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.2.2

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan