

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diaturnya berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen (Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengendalian). Jadi, Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang di inginkan. Adapun unsur-unsur manajemen terdiri dari *man, money, method, materials, machine dan market* yang disingkat 6M. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2011:1), Sedangkan Menurut Terry dalam Hasibuan (2011:2), Menjelaskan bahwa manajemen suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk untuk menentukan serta serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu, seni dan proses kegiatan yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan bersama dengan mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara optimal melalui kerja sama antar anggota organisasi.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan dan sumber daya (Tenaga Kerja) yang di miliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM di dasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Unsur MSDM adalah manusia, manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya (Zainal dkk, 2015:1).

Manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu (Sutrisno, 2016:7).

2.1.2.1 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2018:21), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) merupakan kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan semua perusahaan agar bekerja

sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) merupakan pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan tersebut memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

2.1.3 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan suatu sistem nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi yang ada dalam suatu organisasi. Budaya perusahaan atau Organisasi merupakan pola-pola asumsi dasar yang di tentukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika mereka belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan baik sehingga dianggap sah untuk di ajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk berfikir, melihat, merasakan dan memecahkan masalah (Afandi, 2021:97).

Sedangkan, menurut Sutrisno (2010:2), Mengemukakan definisi budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak nampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi dalam melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar orang-orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Dengan kata lain budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, di sepakati dan diikuti oleh para anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Menurut Edison (2018:118), Budaya Organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang di bawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu. Sedangkan Menurut Susanto dalam Edison (2018:118), Budaya Organisasi merupakan pola

dari keyakinan perilaku, asumsi, dan nilai-nilai yang di miliki bersama.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan kerangka kerja terkait dengan norma-norma yang terdapat dalam suatu organisasi yang dianut oleh para anggota yang menjadi ciri khas suatu organisasi yang dapat mempengaruhi cara kerja mereka.

2.1.3.1 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Afandi (2021:98), Fungsi budaya antara lain:

1. Menunjukkan identitas suatu masyarakat atau organisasi.
2. Sebagai faktor pengikat kebersamaan.
3. Sebagai faktor penggerak.
4. Sebagai sumber inspirasi, kebanggaan.
5. Sebagai warisan.
6. Sebagai proses adaptasi terhadap perubahan.

Budaya organisasi yang produktif dapat berfungsi sebagai berikut :

1. Meningkatkan komitmen dan kekompakan pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi.
2. Meningkatkan pengendalian sikap dan perilaku karyawan ke arah yang lebih positif.
3. Meningkatkan hubungan kekeluargaan seluruh anggota organisasi.
4. Meningkatkan kesadaran pegawai atas kewajibannya dalam melaksanakan tugas.
5. Meningkatkan tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan untuk mengemukakan pendapat.

6. Memotivasi pegawai dalam bekerja.

2.1.3.2 Sifat-Sifat Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang ideal untuk suatu organisasi harus memiliki sedikitnya dua sifat yaitu sebagai berikut:

1. Kuat (*Strong*), artinya budaya organisasi yang dibangun atau dikembangkan harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku (*behavior*) para individu pelaku organisasi untuk menyelaraskan antara tujuan individu dan tujuan kelompok mereka dengan tujuan organisasi.
2. Dinamis dan adaptif (*dinamic and adaptive*), artinya budaya organisasi yang dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan atau pegawai. Tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim umum dari perilaku baik yang diterima maupun tidak.

Bagaimana karyawan atau pegawai harus di sosialisasikan, akan tergantung baik dari tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai yang dianut oleh karyawan atau pegawai baru, dengan nilai-nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi (Afandi, 2021:99).

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Afandi (2021:100), Faktor-faktornya yaitu :

1. Kepemimpinan Yaitu gaya seorang Manajer dalam mengatur organisasi secara profesional.

2. Kedisiplinan yaitu mentaati peraturan perusahaan.
3. Hubungan organisasi yaitu keterkaitan semua level jabatan-jabatan.
4. Komunikasi yaitu alur kerja yang terjalin dengan baik antara pimpinan dengan karyawan.

2.1.3.4 Tahapan Pembentukan Budaya Organisasi

Burso (2018:11), pembentukan dalam budaya organisasi diawali oleh para pendiri institusi melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

- a. Seseorang secara sendiri-sendiri atau secara bersama-sama mempunyai gagasan untuk mendirikan suatu organisasi, baik bersifat profit maupun nonprofit
- b. Mereka kemudian menggali dan mengarahkan data yang diperlukan, mulai dari *man, money, material, method, machine*.
- c. Kemudian mereka meletakkan dasar organisasi berupa susunan organisasi dan organisasi tata kerja (OTK).
- d. Di tetapkanlah visi, misi, logo, semboyan, slogan, berbagai peraturan, termasuk tata tertib.
- e. Di buatlah kantor secara fisik maupun nonfisik, dengan berbagai atribut, seragam, bendera, dan atribut lainnya yang menyertai.
- f. Mulaikan mereka melakukan aktivitas yang sama dalam rangka mencapai tujuan dengan membangun budaya organisasi.
- g. Budaya organisasi yang dikembangkan bersifat konsisten dan selalu berkembang ke arah yang lebih baik, lebih detail, lebih lengkap, lebih canggih, lebih berdaya saing dan lebih *update*.

2.1.3.5 Indikator Budaya Organisasi

Dimensi mempunyai pengertian yaitu suatu batas yang mengisolir keberadaan suatu eksistensi. Sedangkan indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan di lakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu.

Suatu Indikator tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan tetapi kerap kali hanya memberikan petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu pendugaan. Dimensi dan indikator Budaya Organisasi di uraikan sebagai berikut menurut Edison (2018:131) :

1. Kesadaran Diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

- a. Anggota mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.
- b. Anggota selalu berusaha untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
- c. Anggota menaati aturan-aturan yang ada.
- d. Anggota melakukan usaha-usaha untuk memberikan layanan terbaik kepada pelanggan.

2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realitis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta menegujanya dengan antusias.

- a. Anggota penuh inisiatif dan tidak selalu tergantung pada petunjuk pimpinan.
- b. Anggota menetapkan rencana dan berusaha untuk menyelesaikan dengan baik.

3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

- a. Setiap anggota saling menghormati dan memberikan salam pada saat pertemuan.
- b. Anggota sangat menghargai dan menghormati pelanggan dan melayani.
- c. Antar bagian yang ada, memandang bagian yang lain sebagai pelanggan internal yang harus di layani.
- d. Anggota kelompok saling membantu.
- e. Masing-masing anggota saling menghargai perbedaan pendapat.

4. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

- a. Anggota selalu mengutamakan kualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- b. Anggota selalu berinovasi untuk menemukan hal-hal baru dan berguna.
- c. Setiap anggota selalu berusaha untuk bekerja dengan efektif dan efisien.

5. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang pada gilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

- a. Setiap tugas-tugas tim dilakukan dengan diskusi dan di sinergikan.
- b. Setiap ada permasalahan dalam tim kerja selalu di selesaikan dengan baik.

2.1.4 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Afandi (2021:187), Bahwa Karir adalah urutan aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi-aspirasi seseorang selama rentang hidupnya. Sedangkan menurut Handoko dalam Sutrisno (2016:164), Mengatakan bahwa pengembangan karir seharusnya tidak hanya bergantung pada usaha-usaha individu saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Pengembangan Karir adalah peningkatan- peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir (Sutrisno, 2016:165). Menurut Mathis dalam Busro (2018:271), menjelaskan bahwa karir adalah urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diduduki seseorang sepanjang hidupnya, mulai staf, pimpinan tingkat paling bawah, pimpinan menengah, hingga pimpinan atas.

Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efek-efektivitas dan kreatifitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya (Robbins dalam Busro, 2018:275), Menurut Handoko dalam Busro (2018:275), istilah pengembangan karir juga dapat disebut dengan

peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir. Pengembangan karir dapat diartikan sebagai proses peningkatan kemampuan pegawai yang dilaksanakan untuk mewujudkan perencanaan karirnya (Nawawi dalam Busro, 2018:275).

Pengembangan Karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap pegawai atau organisasi untuk memacu dirinya agar berbuat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan/keterampilan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan non profit serta seluruh pekerjaan (Busro, 2018:281).

2.1.4.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir

Menurut Afandi (2021:189), Mengemukakan bahwa ada beberapa hal yang berkaitan dengan perkembangan karir seseorang adalah :

1. Prestasi kerja (*job performance*).
2. Eksposur (*Exposure*).
3. Jaringan kerja (*Net working*).
4. Pengunduran diri (*Resignations*).
5. Kesetiaan terhadap organisasi (*organizational loyalty*).
6. Pembimbing dan sponsor (*mentors and sponsors*).
7. Bawahan yang mempunyai peran kunci (*key subordinates*).
8. Peluang untuk tumbuh (*Growth opportunities*).

2.1.4.2 Arah Pengembangan Karir

Menurut Sutrisno (2016:163), ada beberapa pilihan arah atau jalur pengembangan karir, meliputi :

1. *Enrichment*

Yaitu pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan karir.

2. *Lateral*

Yaitu Pengembangan ke arah samping suatu pekerjaan yang lain yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dengan memberi pengalaman yang lebih luas, tantangan baru dan kepuasan lebih besar.

3. *Vertical*

Yaitu Pengembangan ke arah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di bidang ke ahli khusus.

4. *Relocation*

Yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ke tempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan dan meningkatkan dan kemampuan karyawan untuk tetap pada pekerjaan yang sama.

5. *Exploration*

Yaitu menjelajah ke arah yang lebih luas lagi kepada pilihan karir di dalam unit organisasi maupun diluar organisasi untuk mencari dan mengumpulkan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karir yang dipilih.

6. *Realignment*

Yaitu pergerakan ke arah bawah yang mungkin dapat merefleksikan suatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi

resiko, tanggung jawab, dan stres, menempatkan posisi karyawan tersebut ke arah yang lebih tepat yang sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang baru.

2.1.4.3 Tujuan Dan Manfaat Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir adalah mewujudkan kegiatan organisasi dalam membantu para karyawan dalam:

1. Melakukan analisis terhadap kemampuan dan minatnya, agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
2. Mengembangkan diri dalam usaha meningkatkan kemampuan yang perlu disesuaikan dengan kemampuan yang dibutuhkan organisasi profit maupun non profit tempat bekerja.
3. Memberikan kesempatan bagi pegawai mengisi jabatan penting yang terdapat di dalam struktur organisasi

Program pengembangan karir sangat penting bagi organisasi profit maupun non profit, karena mempunyai manfaat :

1. Meningkatkan kepuasan kerja yang berpengaruh pada peningkatan efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelaksanaan pekerjaan.
2. Dapat memperbaiki sikap pegawai terhadap pekerjaannya, atasannya, rekan sesama pegawai, dan nilai-nilai di lingkungan kerja. (Djestawana dalam Busro, 2018:271-280).

Manfaat yang akan diperoleh dalam perencanaan pengembangan karir oleh perusahaan yaitu:

1. Membantu dalam pengembangan suplai pegawai internal.
2. Menurunkan perputaran pegawai

3. Mendorong pegawai untuk lebih menggali kemampuan potensial.
4. Memotivasi pegawai untuk tumbuh dan berkembang.
5. Menyebabkan pegawai, manajer, dan departemen personalia sadar akan pegawai sehingga mengurangi penimbunan bawah-bawahan kunci yang berketerampilan dan berprestasi tinggi.
6. Dengan sedikitnya penimbunan dan meningkatnya kesempatan untuk tumbuh bagi pegawai, kebutuhan penghargaan individual, seperti penghargaan dan prestasi akan lebih terpuaskan.
7. Membantu para anggota kelompok agar siap untuk jabatan-jabatan penting, persiapan ini akan membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

2.1.4.4 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Busro (2018:281), Pengembangan Karir ini akan diukur dengan beberapa dimensi dan indikatornya yaitu :

1. Kejelasan Karir

Dimensi Kejelasan karir di ukur dari indikator :

- a. Kenaikan Pangkat secara jelas.
- b. Kesempatan menjadi kepala/ pimpinan atau wakil kepala/ pimpinan.
- c. Kesempatan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi.

2. Pengembangan Diri

Dimensi Pengembangan diri di ukur dari indikator :

- a. Kesempatan mengikuti berbagai pelatihan.

- b. Kesempatan melanjutkan pendidikan.
- c. Kesempatan mengikuti berbagai seminar/ diskusi/ workshop.
- d. Kesempatan mengikuti kursus kompetensi untuk mendapatkan sertifikasi keahlian.

3. Perbaikan Mutu Kinerja

Dimensi Perbaikan mutu kinerja di ukur dari indikator :

- a. Peningkatan disiplin diri.
- b. Kesetiaan dan,
- c. Peningkatan motivasi di kalangan karyawan.

2.1.5 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*accomplishment*) (Afandi, 2021:84).

Sedangkan Menurut Wibowo (2016:7), Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Artinya sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja memiliki arti yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun. Implementasi kerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan.

2.1.5.1 Tujuan Kinerja

Menurut Wibowo (2016:43), Kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah arah secara tentang umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka tertentu. Tujuan merupakan sebuah apresiasi. Perencanaan kinerja dimulai dengan dan mengklarifikasi tujuan yang hendak dicapai organisasi terlebih dahulu. Sesuai dengan jenjang organisasi yang dimiliki, selanjutnya tujuan yang sudah dirumuskan tersebut dirinci lebih lanjut menjadi tujuan tingkat yang lebih rendah.

2.1.5.2 Kriteria-Kriteria Kinerja

Ada tiga jenis dasar kriteria kinerja (Afandi, 2021:85) :

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional.

2.1.5.3 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah (Afandi, 2021:86) adalah:

1. Kemampuan kepribadian dan minat kerja
2. Kejelasan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
4. Kompetensi Yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai.
5. Fasilitas kerja Yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
6. Budaya kerja yaitu perilaku kerja pegawai yang kreatif dan inovatif.
7. Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja.
8. Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi agar tujuan tercapai.

2.1.5.4 Indikator Kinerja

Adapun indikator menurut hersey, blanchard dan johnson (Wibowo, 2016 : 86), yaitu :

a. Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan.

b. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

c. Umpan Balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar.

d. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

f. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disinsentif.

g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbang pada adanya kekurangan kesempatan berprestasi, yaitu kesediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

2.1.6 Hubungan Antar Variabel

2.1.6.1 Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan

Adanya hubungan antara budaya organisasi dapat tercermin dalam organisasi tersebut. Saat karyawan meniru perilaku yang sesuai dengan budaya organisasinya maka akan ada kepuasan tersendiri dan bahkan ada imbalan secara langsung atau tidak langsung. Budaya Organisasi menjadi suatu pedoman perilaku bagi anggotanya yang secara tidak sadar diterapkan dalam menjalankan kegiatannya. Pentingnya budaya organisasi dalam hubungannya dengan kinerja karyawan dikuatkan oleh pernyataan Burso (2018:06), Bahwasanya dengan budaya organisasi yang baik akan terbentuk perilaku anggota organisasi menjadi lebih baik, lebih disiplin, lebih termotivasi dan lebih berkinerja.

2.1.6.2 Hubungan Pengembangan Karir Dengan Kinerja Karyawan

Menurut Kartana dalam Sutrisno (2016:176), Mengatakan untuk mengembangkan karir harus selalu memfokuskan segala daya dan kemampuan pada cita-cita atau rujukan yang ingin dicapai. Ini dilakukan karena suatu rujukan merupakan alat motivator yang paling dominan bagi setiap orang untuk mencapai prestasi kerja. Terlepas dari tepat atau tidaknya soal nasib dikaitkan dengan karir seseorang, yang jelas ialah bahwa prestasi kerja, pengalaman, pelatihan ternyata

berperan penting dalam menempah berbagai jalur karir yang dapat ditempuh oleh seseorang. Sutrisno (2016:179), Mengatakan oleh karena itu, manajemen perlu memperhatikan karyawannya, dalam hal pengembangan karir. Karena pengembangan karir akan mendorong seorang karyawan untuk lebih termotivasi di dalam meningkatkan prestasi kerja.

Selain itu mengenai hubungan prestasi kerja terhadap kinerja karyawan Menurut David C. Mc Clelland dalam Mangkunegara (2013:68), Berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Pentingnya Pengembangan karir dalam hubungannya dengan kinerja karyawan ialah Hal ini karena motif berprestasi karyawan yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turun menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Oleh karena itu, kembangkan prestasi kerja dalam diri dan manfaatkan guna mencapai kinerja maksimal.

2.2. Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

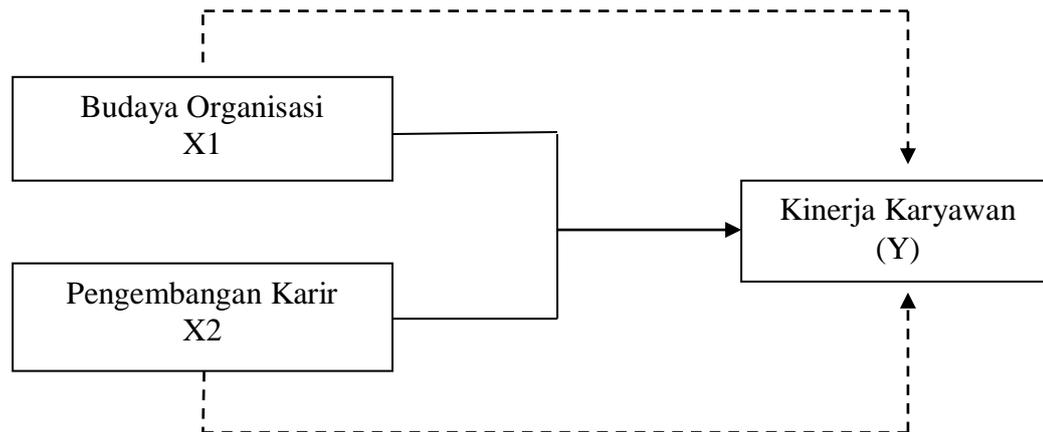
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, nomor, tahun	Variabel yang diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Emma Tampubolon dkk	Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan di kantor wilayah IV PT.Pos Indonesia(Persero) Jakarta Pusat, E-Jurnal Fakultas Ekonomi universitas kristen indonesia , Vol.19,No.3,Thn.2015	Variabel yang diteliti adalah Budaya Organisasi(X1), Pengembangan Karir (X2),Kinerja Karyawan(Y). Alat Analisis Yang digunakan adalah analisis deskriptif persentase dan regresi linear berganda. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karir secara simultan terhadap kinerja karyawan PT.Pos Indonesia Jakarta Pusat dan variabel budaya organnisasi terhadap kinerja karyawan dibandingkan variabel pengembangan karir. Hal ini berarti meningkatkan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi.	Persamaan dengan penelitian saya yaitu sama-sama menggunakan alat analisis regresi linear berganda, dan variabel bebas dan terikatnya juga sama	Perbedaan nya Yaitu ada salah satu alat analisis yang ia gunakan yaitu Analisis deskripsi persentase, kemudian waktu dan tempat penelitian
2.	Dian Pangestuti	Pengaruh disiplin kerja dan Motivasi instrinstik terhadap kinerja karyawan	Variabel Yang Diteliti adalah Disiplin Kerja (X1), Mtivasi Instrnsik	Persamaan dengan penelitian saya yaitu sama-sama	Perbedaan nya yaitu tempat dan waktu serta

		PT.Pos Indonesia (Persero) Baturaja,2021	(X2),Kinerja Karyawan (Y). Alat Analisis yang digunakan adalah Regresi linear Berganda. Berdasarkan Hasil Penelitian nilai koefisien deternimasi R Square sebesar 0.598. Hal ini berarti presentase sumbangan pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan sebesar 59,8% sedangkan sisanya yaitu 40,2% di pengaruhi oleh variabel lain diluar variabel penelitian seperti kualitas, kuantitas, penggunaan waktu dalam bekerja dan kerja sama (Edison, Anwar dan Komariyah, 2018:192).	menggunakan alat analisis regresi linear berganda dan variabel terikatnya sama-sama kinerja karyawan	variabel bebas nya juga berbeda
3.	Syahri Nurvitasari dkk	Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai, Center Of Economic Student Journal, Vol.3,No.1, Thn.2020.	Budaya Organisasi (X1), Pengembangan Karir (X2), Kinerja Karyawan (Y). Alat Analisis yang digunakan yaitu Analisis deskriptif dan analisis Regresi linear berganda. Hasil Penelitian menunjukan bahwa Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir	Persamaan dengan penelitian saya yaitu sama-sama menggunakan alat analisis regresi linear berganda, dan variabel bebas dan terikatnya juga sama	Perbedaan nya yaitu pada Tempat dan waktu penelitian

			Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap kinerja Pegawai pada kantor Badab Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bone		
4.	Indra Suryadi dan Sugito Efendi	Pengaruh Motivasi Intrinsik, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Biro Kepegawaian di Badan Kepegawaian Negara (BKN) Jakarta, Jurnal Ilmu Manajemen, Vol.14, No. 2, Thn. 2018	Variabel yang diteliti yaitu Motivasi Intrinsik (X1), Kepuasan Kerja (X2), Budaya Organisasi (X3), Kinerja Karyawan (Y). Alat Analisis yang digunakan yaitu Regresi linear berganda. Berdasarkan hasil penelitian Menunjukkan bahwa Motivasi Intrinsik, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi secara Parsial berpengaruh positif dan Signifikan terhadap kinerja pegawai Biro Kepegawaian di BKN Jakarta	Persamaan dengan Penelitian saya yaitu sama-sama menggunakan alat analisis regresi linear berganda	Perbedaan nya pada Variabel Bebas nya saya ada Dua Variabel bebas sedangkan disini ada Tiga Variabel bebas Serta Tempat dan Waktu Penelitian

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia Cabang Baturaja, kerangka pemikiran ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Keterangan :

- - - - - : Parsial
- : Simultan

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto,2014:110). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah: diduga ada Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia Cabang Baturaja baik secara parsial maupun simultan.