

2 BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Pembahasan mengenai pengaruh budaya organisasi, pengembangan karir, dan *self - efficacy* terhadap kinerja pegawai mengacu pada model penelitian terdahulu. Menurut Marnesya Afifah (2011) berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan judul “ Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada SMK Nusantara Ciputat ”, membuktikan bahwa secara signifikan ada pengaruh positif antara motivasi, kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Metode penelitian yang digunakan dengan menggunakan model regresi linear berganda.

Penelitian selanjutnya, yaitu menurut Sri Lelis Maryati (2011) berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan judul “ Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Pegawai Pada SMA di Kabupaten Indramayu Provinsi Jawa Barat ”, membuktikan bahwa hasil penelitian menurut 168 orang pegawai yang menjadi sampel, menunjukkan bahwa budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Metode penelitian yang digunakan dengan menggunakan model regresi linear berganda.

Penelitian terakhir, yaitu menurut Lelyana Martha Damarstuti (2012) berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dengan judul “ Pengaruh *Self - Efficacy* Terhadap Kinerja Pegawai Pada SMA Negeri Se - Kota Semarang ”, membuktikan bahwa secara signifikan ada pengaruh positif antara keyakinan diri (*self - efficacy*) terhadap kinerja pegawai. Metode penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan model regresi linear sederhana.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No.	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Afifah (2011)	Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada SMK Nusantra Ciputat.	Variabel X_1 (motivasi), Variabel X_2 (kompensasi), Variabel X_3 (pengembangan karir) Variabel Y (kinerja pegawai).	Metode penelitian yang digunakan dengan menggunakan model regresi linear berganda.	Pada penelitian ini membuktikan bahwa secara signifikan ada pengaruh positif motivasi, kompensasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.
2.	Sri Lelis Maryati (2011)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Pegawai Pada SMA di Kabupaten Indramayu Provinsi Jawa Barat	Variabel X_1 (budaya organisasi) Variabel X_2 (perilaku kepemimpinan). Variabel Y (kinerja pegawai).	Metode penelitian yang digunakan dengan menggunakan model regresi linear berganda.	Pada penelitian ini membuktikan secara signifikan ada pengaruh positif pengaruh budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja pegawai.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3.	Lelyana Martha Damarstuti (2012)	Pengaruh <i>Self - Efficacy</i> Terhadap Kinerja Pegawai Pada SMA Negeri Se - Kota Semarang	Variabel X_1 (<i>self - efficacy</i>). Variabel Y (kinerja pegawai).	Metode penelitian yang digunakan dengan menggunakan model regresi linear sederhana.	Pada penelitian ini membuktikan an bahwa secara signifikan ada pengaruh positif <i>self - efficacy</i> terhadap kinerja pegawai.

2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem - sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan - tujuan organisasional (Robert L. Mathis - John H. Jackson, 2009: 3). Menurut Marihot (2002: 2), manajemen sumber daya manusia juga didefinisikan sebagai keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, kebijakan, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggung jawabkan.

Dari pengertian tersebut di atas maka fokus manajemen sumber daya manusia adalah masalah tenaga kerja manusia, yang diatur menurut perpaduan fungsi manajemen dengan fungsi operasional SDM diantaranya *planning, organizing, actuating, dan controlling*, dalam melaksanakan kegiatan *recruitment, development, maintenance, integration*, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

2.3 Budaya Organisasi

2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Efektivitas dalam suatu organisasi tergantung oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu aspek manusia. Keberhasilan dan kemunduran suatu perusahaan atau organisasi juga tidak lepas dari aspek manusia tersebut, sehingga menjadi pokok perhatian dari sistem pengendalian manajemen. Menurut Siagian (2002: 27) budaya organisasi adalah kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Budaya organisasi adalah persepsi yang sama dikalangan seluruh anggota organisasi tentang makna hakiki kehidupan bersama (Siagian, 2002: 187). Robbins (2002: 279) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota - anggota yang membedakan organisasi dengan organisasi lain.

Menurut Robbins (2002: 279) menyatakan bahwa terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*)

Sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

2. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*)

Sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.

3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*)

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut

4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*)

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil - hasil pada orang - orang di dalam organisasi.

5. Berorientasi tim (*team orientation*)

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim - tim tidak hanya pada individu - individu untuk mendukung kerjasama.

6. Agresivitas (*aggressiveness*)

Sejauh mana orang - orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik - baiknya.

7. Stabilitas (*stability*)

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status *quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.3.2 Manfaat Budaya Organisasi

Manfaat budaya organisasi menurut Wibowo (2006: 351) adalah sebagai berikut:

1. Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
2. Meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi, atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama - sama.
3. Membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *corevalues* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif.
4. Meningkatkan motivasi staf dengan member mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai - nilai, dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.
5. Dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga mampu meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2.3.3 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2007) Fungsi budaya organisasi terdiri dari :

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.

- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh pegawai.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai.

2.3.4 Indikator Budaya organisasi

Indikator - indikator budaya organisasi menurut Eugene Mckenna (2005: 60) adalah sebagai berikut :

1. Hubungan antar manusia dengan manusia

Keyakinan masing - masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.

2. Kerjasama

Kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai mencapai daya guna yang sebesar - besarnya.

3. Penampilan karyawan

Kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lainnya, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya.

Indikator budaya organisasi menurut Victor Tan dalam Wibowo (2006: 349) adalah sebagai berikut :

1. *Individual initiative* (inisiatif perseorangan)

Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

Risk

2. *Tolerance* (toleransi terhadap risiko)

Suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif.

3. *Control* (pengawasan)

Jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.

4. *Management support* (dukungan manajemen)

Tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

5. *Communication pattern* (pola komunikasi)

Suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

2.4 Pengembangan Karir

2.4.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengertian karir adalah perbaikan dan persiapan yang dilakukan seseorang atau pegawai dalam meningkatkan kemampuan, baik secara langsung maupun melalui pelatihan, demi terciptanya keinginan seseorang atau perusahaan.

Berikut ini beberapa definisi mengenai pengembangan karir yang dikemukakan oleh beberapa ahli yaitu :

Menurut Rivai dan Sagala (2009) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Dapat disimpulkan suatu pemahaman pengembangan karir adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya - upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.

Sedangkan menurut Simamora (2004) secara eksternal, pengembangan karir dapat dipandang sebagai suatu pendekatan formal yang diambil organisasi guna memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi pengalaman yang tepat tersedia saat dibutuhkan.

Menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003: 176), tujuan pengembangan karir adalah :

1. Membantu memecahkan persoalan operasional.
2. Mempersiapkan pegawai untuk promosi.
3. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara optimal.
4. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

2.4.2 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2005: 77) adalah :

1. Membantu Dalam Pencapaian Tujuan Individu dan Perusahaan.

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan tertentu.

2. Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Pegawai.

Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan agar pegawai lebih tinggi loyaltasnya.

3. Membantu Pegawai Menyadari Kemampuan Potensi Mereka.

4. Memperkuat Hubungan antara Pegawai dan Perusahaan.

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan setiap pegawai terhadap perusahaannya.

5. Membuktikan Tanggung Jawab Sosial.

Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim yang positif dan pegawai - pegawai lebih bermental sehat.

6. Membantu Memperkuat Pelaksanaan Program - program Perusahaan.

7. Mengurangi *Turnover* dan Biaya Kepegawaian.

Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* lebih rendah dan begitu pula kepegawaian menjadi lebih efektif.

2.4.3 Tahapan Pengembangan Karir

Hendry Simamora (2004 :551), bahwa ada tiga tahap dalam pengembangan karir, yaitu:

1. Karir awal

Selama tahap memasuki sebuah perusahaan, pegawai mencoba mendapatkan gambaran realities mengenai perusahaan dan mencari pekerjaan yang paling sesuai dengan keahlian, pengalaman dan minatnya.

2. Tahap pertengahan ini meliputi pengalaman baru seperti penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih jauh, tawaran dari organisasi lain, kesempatan untuk jenjang perusahaan yang lebih tinggi dan pembentukan nilai seseorang bagi perusahaan.

3. Tahap akhir

Pada akhirnya mereka melepaskan diri dari tugas-tugasnya dan bersifat untuk pensiun.

Karir melalui suatu rangkaian fase atau tahap yang relative dapat dipredisikan, dimulai eksplorasi dan investigasi awal terhadap kesempatan karir dan diakhiri dengan pensiun. Agar efektif, program karir perlu disesuaikan guna memenuhi kebutuhan individu pada berbagai tahap kehidupan dan karir mereka.

2.4.4 Indikator - Indikator Pengembangan Karir

Indikator - Indikator Pengembangan Karir menurut Bambang Wahyudi (2002: 162), diantaranya:

1. Penilaian dan Evaluasi

Penilaian dan evaluasi yang dilakukan mengenai pelaksanaan Pengembangan Karir telah berjalan efektif sesuai dengan aturan yang berlaku, sehingga dapat diketahui hasilnya.

2. Prestasi Kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang tinggi, maka kemajuan karir karyawan.

3. Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang pendidikan diperhatikan oleh manajemen dalam proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuan karyawan.

4. Pelatihan yang telah diikuti

Pelatihan yang terprogram dilaksanakan dalam rangka pengembangan karir, berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku.

5. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja dijadikan dasar dalam menentukan pengembangan karir, sehingga berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan.

6. Kesetiaan pada Perusahaan

Kesetiaan pada perusahaan dijadikan dasar dalam menentukan kemajuan karir seseorang.

Menurut Veitzhal Rivai (2006 : 290) indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan karir

Pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

2. Pengembangan karir individu

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

3. Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM

Pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

4. Peran umpan balik terhadap kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir.

2.4.5 Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karir yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri.

Bentuk pengembangan karir menurut Veithzal Rivai (2005 : 291-293), dapat dibagi menjadi empat, yaitu :

1. Pengembangan karir pribadi

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

2. Pengembangan karir yang didukung departemen SDM

Pengembangan karir seseorang tidak hanya tergantung pada usaha pegawai tersebut, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga didalam perencanaan karir pegawai tersebut. Departemen SDM membantu perkembangan karir pegawai melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

3. Peran pemimpin dalam pengembangan karir

Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karir para pegawai harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka, maka perkembangan karir pegawai tidak akan berlangsung baik.

4. Peran umpan balik terhadap pengembangan karir

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir, maka relative sulit bagi pegawai bertahan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karir. Departemen SDM bisa memberikan umpan balik melalui beberapa cara didalam usaha pengembangan karir pegawai, diantaranya adalah memberikan informasi kepada pegawai tentang keputusan penempatan pegawai berikut alasannya.

Perkembangan karir seorang pegawai sangat ditentukan oleh kinerjanya, meskipun didalam promosi menduduki suatu posisi tertentu ada yang mendasarkan pada setiap yang dikenal untuk memberikan umpan balik kepada pegawai tentang prestasi kerjanya, departemen SDM mengembangkan prosedur pekerjaan secara formal. Hal ini akan memungkinkan pegawai tersebut untuk menyesuaikan prestasi kerjanya dengan perencanaan karirnya. Kemudian dibuat keputusan penempatan kerja, kesempatan pengembangan karir serta kompensasi yang diberikan guna memenuhi kebutuhan perusahaan diwaktu mendatang dan juga keinginan para pegawainya.

2.5 Self - Efficacy

2.5.1 Pengertian Self - Efficacy

Menurut Kurniawan (2004) *self - efficacy* merupakan panduan untuk tindakan, yang telah dikonstruksikan dalam perjalanan pengalaman tersebut yang akan digunakan untuk memprediksi perilaku orang lain dan memandu perilakunya sendiri. Baron dan Byne (2000) mengemukakan bahwa *self - efficacy* merupakan penilaian individu terhadap kemampuan atau kompetensinya untuk melakukan suatu tugas, mencapai suatu tujuan, dan menghasilkan sesuatu.

2.5.2 Indikator - indikator yang Mempengaruhi *Self - Efficacy*

Indikator *self - efficacy* menurut Bandura (dalam Feist & Feist, 2002) terdiri dari 4 hal, yaitu:

1. Orientasi pada tujuan

Seseorang yang memiliki *self - efficacy* yang tinggi akan memiliki perilaku yang positif, memiliki keinginan untuk berhasil, dan berorientasi pada tujuan. Seseorang akan menetapkan tujuan pribadinya berdasarkan dari kemampuan yang dia miliki. Semakin tinggi *self - efficacy* yang dimiliki maka semakin tinggi pula tujuan yang ingin dicapainya.

2. Orientasi kendali kontrol

Letak kendali individu mencerminkan tingkat dimana mereka percaya bahwa perilaku mereka mempengaruhi apa yang terjadi pada mereka. Segala sesuatu yang terjadi pada diri seseorang akan menjadi tanggung jawab pribadinya sendiri.

3. Banyaknya usaha yang dikembangkan dalam situasi

Motivasi seseorang dapat dilihat dari keyakinan yang dimiliki akan kemampuan dirinya dalam melakukan sesuatu dan usaha - usahanya dalam menghadapi hambatan.

4. Lama seseorang akan bertahan dalam menghadapi hambatan

Seseorang yang memiliki keyakinan yang kuat akan kemampuan dirinya dalam melakukan sesuatu akan terus menerus tekun menjalaninya hingga mencapai keberhasilan. Ketekunan yang kuat biasanya akan menghasilkan *outcome* yang diharapkan.

2.5.3 Dimensi *Self - Efficacy*

Menurut Baron dan Byne (2000), yang termasuk ke dalam dimensi *self - efficacy* adalah :

1. *Level*

Level adalah suatu tingkatan seseorang dalam meyakini usaha atau tindakan yang dapat ia lakukan.

2. *Strength*

Strength adalah keyakinan akan kemampuan diri untuk bertahan dan berusaha mencari penyelesaian dalam mengerjakan sesuatu.

3. *Generality*

Generality adalah bagaimana seseorang dapat menggunakan *self - efficacy* dalam berbagai situasi yang berbeda.

2.6 Kinerja

2.6.1 Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu seorang karyawan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing - masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005: 67). Menurut Mathis (2002: 113) kinerja karyawan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan perusahaan, dan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan individual antara lain kemampuan, dukungan organisasi dan usaha yang dicurahkan. Menurut Siagian (2002: 124) bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi (*motivation*), disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor - faktor lainnya.

Menurut Hasibuan (2001: 56) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas - tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Karakter seseorang yang mempunyai kinerja tinggi oleh Mc. Clelland (dalam Mangkunegara, 2005: 68) yaitu :

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil risiko
3. Memiliki tujuan yang realistis Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya
4. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
5. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.6.2 Manfaat dan Tujuan Kinerja

Adapun manfaat dari Kinerja yang dikemukakan oleh Yani (2012:121) tentang manfaat Kinerja, yaitu :

1. Posisi Tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan pegawai.

2. Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja pegawai.

3. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian laba/rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah/bonusnya atau kompensasi lainnya.

4. Keputusan Penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, dan pemindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu.

Menurut Fajar dan Heru (2010:136) tujuan dari kinerja dikelompokkan menjadi empat bagian, yaitu :

1. Evaluasi yang menekankan perbandingan antarorang :

1. Administrasi gaji.
2. Pengakuan kinerja individu.
3. Identifikasi kinerja yang buruk.
4. Keputusan promosi.
5. Keputusan penahanan dan penghentian.
6. Pemutusan hubungan kerja.

2. Pengembangan yang menekankan pada adanya perubahan dalam diri seseorang sepanjang waktu :

1. Umpan balik kinerja.
2. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu.
3. Penentuan transfer dan penugasan.
4. Identifikasi kebutuhan pelatihan individu.

3. Pemeliharaan sistem:

1. Pengembangan tujuan korporasi dari individu
2. Evaluasi pencapaian tujuan oleh individu, tim, dan unit usaha strategis
3. Perencanaan sumber daya manusia
4. Penentuan kebutuhan pelatihan organisasi
5. Pengokohan struktur wewenang
6. Identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi
7. Audit sistem sumber daya manusia

4. Dokumentasi

1. Dokumentasi keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia
2. Pemenuhan persyaratan legal manajemen sumber daya manusia
3. Kriteria untuk pengujian validasi

Sedangkan menurut Rivai (2003:312) tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja pegawai pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari pegawai.
4. Untuk pembeda antarpegawai yang satu dengan yang lain.

2.6.3 Indikator Kinerja

Indikator kinerja karyawan menurut Mathis (2002: 378) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas

Kuantitas adalah banyaknya pekerjaan yang dapat dilakukan oleh seseorang dalam waktu satu hari kerja.

2. Kualitas

Kualitas adalah ketaatan dalam prosedur, disiplin dan dedikasi.

3. Keandalan karyawan

Keandalan karyawan adalah kemampuan melakukan pekerjaan yang diisyaratkan dengan supervise minimum. Keandalan karyawan mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan, akurat, benar dan tepat.

4. Kehadiran

Kehadiran adalah keyakinan akan masuk kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja.

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2001: 56), beberapa indikator prestasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan pegawai terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas - tugasnya memenuhi perjanjian baik dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti pada para bawahannya.

3. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan - peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

4. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

5. Kerja sama

Penilai menilai kesediaannya pegawai berprestasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

6. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

7. Kepribadian

Penilai menilai pegawai dari sikap perilaku, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

8. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

9. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan pegawai dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya melibatkan didalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

10. Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

2.7 Kerangka konseptual

Dari kerangka konseptual tersebut dapat dijelaskan bahawa faktor budaya organisasi (X1), pengembangan karir (X2), dan *self - efficacy* (X3) berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Sekolah SMP TRI SAKTI - 1 Medan.

1. Hubungan Antara Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi merupakan sistem kontrol sosial di dalam organisasi sehingga setiap anggota organisasi tersebut mempunyai satu kebudayaan yang relatif sama. Dengan kebudayaan yang relatif sama tersebut diharapkan berdampak pada perilaku para anggota yang lain. Pada akhirnya tujuan perusahaan akan dapat lebih efektif karena organisasi berhasil menciptakan pengendalian sistem sosial terhadap anggotanya melalui budaya di dalam organisasi tersebut. Dalam penelitian ini yang menjadi indikator dari budaya organisasi adalah kerjasama, penampilan pegawai, pengawasan, pola komunikasi.

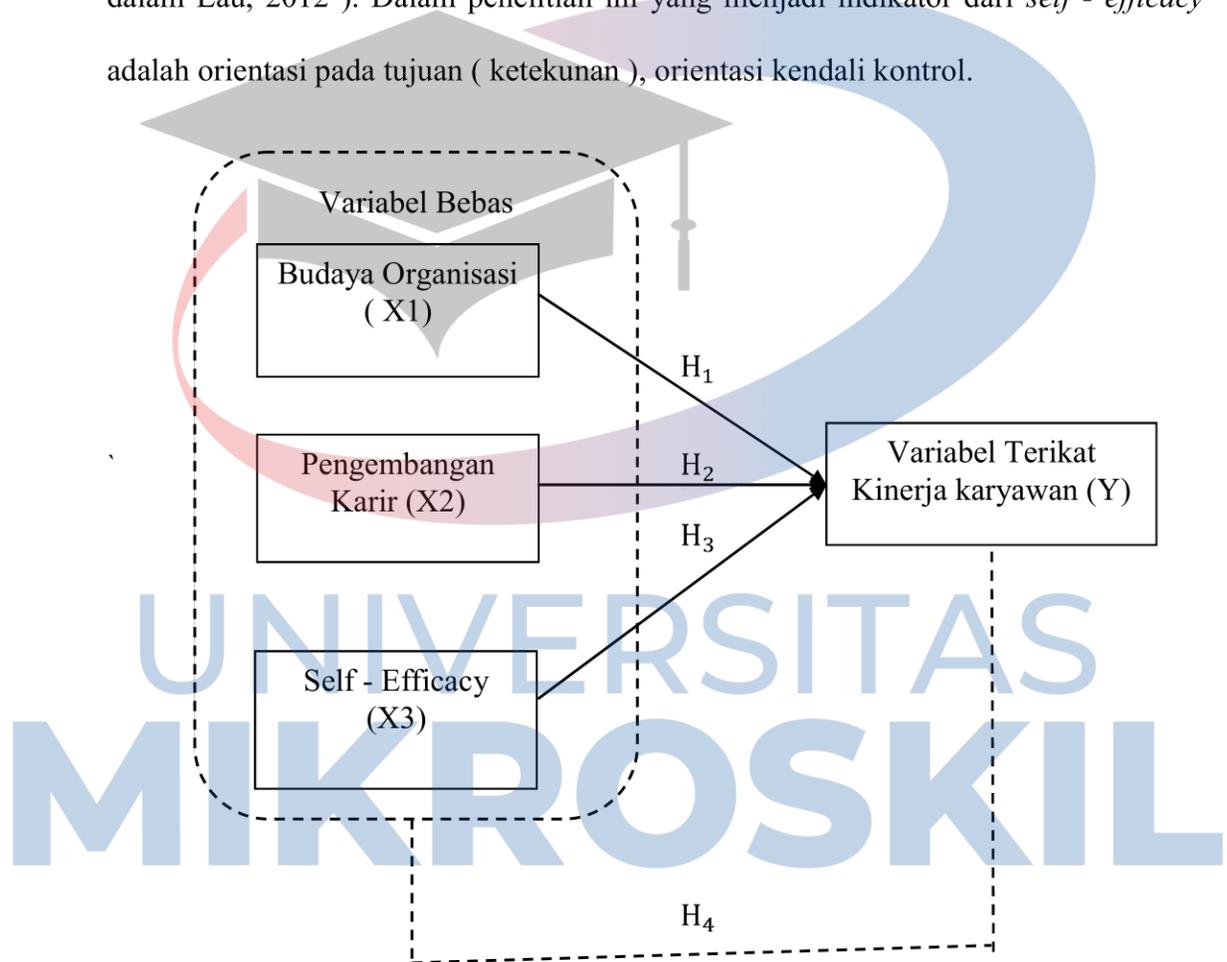
2. Hubungan Antara Variabel Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

Pengembangan karir adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya - upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi. Dengan adanya pengembangan karir terhadap pegawai, maka pegawai akan semangat untuk melakukan kegiatan aktivitasnya di dalam suatu organisasi tersebut. Dalam penelitian ini yang menjadi indikator dari pengembangan karir adalah prestasi kerja, pelatihan dan pengalaman kerja.

3. Hubungan Antara Variabel *Self - Efficacy* Terhadap Kinerja Pegawai

Self - efficacy adalah bagaimana seseorang itu memiliki rasa kemampuan dan keyakinan diri terhadap setiap pekerjaan yang telah diberikan sehingga akan lebih meningkatkan kinerjanya. Pegawai yang memiliki *self - efficacy* tinggi dan percaya bahwa mereka dapat memenuhi tujuan akan lebih besar kemungkinannya untuk

bekerja lebih keras guna mencapai tujuan yang ditetapkan serta menunjukkan prestasi kerja yang lebih tinggi. Sementara itu, pegawai dengan *self - efficacy* yang rendah akan lebih mudah putus asa dalam melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, seseorang yang memiliki *self - efficacy* tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi (dalam Lau, 2012). Dalam penelitian ini yang menjadi indikator dari *self - efficacy* adalah orientasi pada tujuan (ketekunan), orientasi kendali kontrol.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan : \longrightarrow Secara Parsial

\dashrightarrow Secara Simultan

2.8 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh budaya organisasi, pengembangan karir dan *self-efficacy* terhadap kinerja pegawai secara parsial dan simultan pada Sekolah SMP TRI SAKTI - 1 Medan.

