

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Jika ada yang mengatakan bahwa tanpa manusia tidak satupun perusahaan dapat menjalankan aktifitasnya, artinya manusia sangat dibutuhkan sekalipun jumlahnya sangat minimal misalnya dengan teknologi mesin makin canggih sekalipun. Secara sederhana bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengolahan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karir, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan[10].

Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi[11].

Manajemen sumber daya manusia ini sendiri didefinisikan sebagai proses mengelola, memotivasi, dan membangun sumber daya manusia untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan strategis organisasi, dengan fungsi-fungsi diantaranya adalah data pegawai, perencanaan dan pengembangan, rekrutmen, kompensasi dan kesejahteraan, kedisiplinan dan aturan, penilaian dan penghargaan, memotivasi, pemeliharaan, pengintegrasian dan kesehatan kerja.

2.1.1.1. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses yang paling sentral dalam organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi sumber daya manusia. Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut[6]:

1. Perencanaan

Merancang tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

2. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan mau bekerja efektif dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

4. Pengendalian

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

Proses penarikan, seleksi penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh perusahaan.

8. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Kegiatan memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan organisasi.

11. Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir dan pensiun.

2.1.2. Kinerja Karyawan

2.1.2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil[12]. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan dan lain-lain.

Secara sederhana kinerja adalah apa yang dikerjakan atau tidak dikerjakan oleh karyawan[6]. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja ini adalah gabungan tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seseorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran, serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas maka semakin besar kinerja karyawan yang bersangkutan. Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu[10].

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan bentuknya dapat bersifat *tangible* (dapat ditetapkan alat ukuranya). Pada umumnya kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang didalam melakukan suatu pekerjaan. [13]Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya. Kemudian,

[11]kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang ditetapkan sebelumnya. [4]Kinerja diartikan sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan dari individu itu baik atau sebaliknya.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat didefenisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar dari organisasi dimana individu bekerja.

2.1.2.2. Teori-teori Kinerja

Ada beberapa teori-teori kinerja antara lain sebagai berikut:

1. Teori kinerja menurut Porter dan Lawler

Porter dan lawler dalam [13]kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Teori Porter dan Lawler mengatakan jika yang mempengaruhi kinerja meliputi faktor kemampuan dan faktor motivasi,

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man and in the right place on the right job*).

b. Faktor motivasi

Motivasi dibentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*), motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri seorang pegawai untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja yang terarah. Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap secara psikofisik (siap secara mental,

fisik, tujuan dan situasi artinya seseorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai. Mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

2. Teori kinerja menurut Edison

Menurut [11] dimensi kinerja terdiri dari:

a. Target

Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah yang dihasilkan.

b. Kualitas

Kualitas adalah elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

c. Waktu penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti, ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.

d. Taat Asas

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggung jawabkan.

2.1.2.3. Penilaian Kinerja

Dalam kehidupan suatu organisasi, ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia yang mendasari pentingnya penilaian kinerja karyawan dan asumsi tersebut antara lain sebagai berikut[14]:

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kinerjanya sampai tingkat maksimal.
2. Setiap orang ingin mendapatkan penghargaan apabila dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tentang karir yang akan di raihinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
4. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan yang objektif dan penilaian atas dasar prestasi kerja.

5. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin.

2.1.2.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan merupakan ujung tombak keberhasilan suatu perusahaan yang dianggap sangat berperan penting dalam pencapaian visi dan misi perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain sebagai berikut[7]:

1. Faktor individu

Faktor individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja.

2. Faktor dukungan organisasi

Dalam melaksanakan tugas, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat bekerja pegawai. Dukungan tersebut adalah bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksud untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.

3. Faktor dukungan manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Ada dua faktor yang menjadi penentu dalam pencapaian prestasi kerja atau kinerja seseorang dalam organisasi antara lain yaitu:

1. Faktor individu secara psikologis yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani) dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut mempunyai konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi diri yang baik merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan

mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktifitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan sehari-hari.

2. Faktor lingkungan organisasi sangat menunjang bagi individu dalam pencapaian prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain jabatan yang jelas, otoritas yang memadai target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang memadai.

Berikut faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain[15]:

1. Gaji/imbalan yang dirasakan adil
Kepuasan kerja merupakan fungsi dari *absolute* dari gaji yang diterima, sejauh mana gaji memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, bagaimana gaji diberikan.
2. Kondisi kerja yang menunjang
Ruangan kerja yang sempit, panas yang cahaya lampunya menyilaukan mata akan menimbulkan keengganan untuk bekerja.
3. Hubungan kerja (rekan kerja dan atasan)
Setiap pekerjaan dalam organisasi memiliki kaitan dengan pekerjaan lain. Terjadi diferensial pekerjaan mendatar dan tegak. Dalam perkembangannya, corak interaksi antar pekerja tumbuh berbeda-beda.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain sebagai berikut[6]:

1. Sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja)
2. Pendidikan
3. Keterampilan
4. Kepemimpinan
5. Tingkat penghasilan
6. Lingkungan kerja
7. Komunikasi
8. Sarana dan Prasarana
9. Kesempatan berprestasi

2.1.2.5. Indikator Kinerja

Dalam mengkaji tingkat kinerja karyawan pada suatu perusahaan dapat dilihat dari unsur-unsur penting dalam proses penilaian kinerja karyawan, adapun beberapa indikator kinerja karyawan antara lain sebagai berikut[13]:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja merupakan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan.

2. Kuantitas kerja

Merupakan hasil kerja yang dicapai dari segi *volume* keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas.

3. Kerjasama

Kerjasama adalah menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain baik atasan maupun karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan.

4. Tanggung jawab

Menyatakan seberapa besar karyawan dalam menerima tanggung jawab dan melaksanakan pekerjaannya.

5. Inisiatif

Adalah bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, serta kemampuan dalam mengambil resiko dan membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu dari atasan.

2.1.2.6. Manfaat Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam organisasi mengarah kepada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Kinerja adalah hasil secara kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawabnya[mangkunegara]. Berikut manfaat kinerja antara lain sebagai berikut[14]:

1. Perbaikan kinerja, umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

2. Keputusan penempatan, promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif misalnya dalam banyak penghargaan.
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, kinerja buruk mengidentifikasi sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.
4. Perencanaan dan pengembangan karir, umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan.
5. Defisiensi proses penempatan staf, baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf departemen sumber daya manusia.

2.1.3. Budaya Organisasi

2.1.3.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan masalah-masalah, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal, asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya dan dianggap *valid*.

Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai-nilai dan strategi, gaya kepemimpinan, visi & misi serta norma-norma kepercayaan dan pengertian yang dianut oleh anggota organisasi dan dianggap sebagai kebenaran bagi anggota yang baru yang menjadi sebuah tuntunan bagi setiap elemen organisasi suatu perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku. Budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain[16].

Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dianut oleh setiap anggota organisasi yang dijadikan

sebagai pedoman membentuk dan mengarahkan perilaku dalam mengatasi masalah akibat adanya perubahan.

2.1.3.2. Fungsi Budaya Organisasi

Terdapat 10 Fungsi budaya organisasi antara lain sebagai berikut[17]:

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.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambar dimana lingkungan kerja dirasakan positif, mendukung dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
5. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh perusahaan-perusahaan besar dimana setiap unit terdapa sub budaya baru.
6. Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.
7. Sebagai saran untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integritas internal.
8. Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
9. Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antara anggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek

komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.

10. Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi dapat juga menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Oleh karena itu, fungsi budaya organisasi adalah sebagai pedoman kontrol dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi melalui nilai-nilai dan norma yang dianut untuk lebih berinovasi. Budaya organisasi dapat pula berfungsi sebagai kontrol atas sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi dalam mencapai tujuan.

2.1.3.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah sebagai berikut[1]:

1. Kepemimpinan yaitu gaya seorang manajer atau pimpinan dalam mengatur organisasi secara profesional.
2. Kedisiplinan, yaitu mentaati peraturan organisasi.
3. Hubungan organisasi yaitu keterkaitan semua *level* jabatan.
4. Komunikasi yaitu alur kerja yang terjalin dengan baik antara pimpinan dengan para karyawan.

2.1.3.4. Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kesepakatan perilaku anggota dalam organisasi yang selalu berusaha menciptakan efisiensi, kreatif, bebas dari kesalahan dan berfokus pada hasil, sehingga indikator budaya organisasi adalah keterbukaan, rasa aman dengan pekerjaan, perasan dihargai, kejelasan organisasi, dukungan dan perhatian[4].

Beberapa indikator budaya organisasi antara lain sebagai berikut[1]:

1. Pelaksanaan norma

Norma adalah perilaku yang menentukan respon pegawai mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat dalam situasi tertentu. Normalah yang mengikat

kehidupan anggota organisasi sehingga perilaku anggota dapat diramalkan dan dikontrol.

2. Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan.

3. Kepercayaan

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya kepercayaan bahwa memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan hidup layak akan meningkatkan motivasi kerja pegawai.

4. Pelaksanaan kode etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan sari suatu generasi ke generasi lainnya.

5. Pelaksanaan Seremoni

Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun temurun meningkatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

6. Sejarah Organisasi

Budaya organisasi dikembangkan pada waktu yang lama, yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi, budaya organisasi lahir, berkembang dan berubah sepanjang organisasi.

2.1.3.5. Manfaat Budaya Organisasi

Budaya suatu perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai andalan daya saing suatu perusahaan dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai rantai pengikat untuk menyamakan persepsi atau arah pandang anggota organisasi terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kekuatan untuk mencapai suatu tujuan. Berikut beberapa manfaat budaya organisasi antara lain sebagai berikut[14]:

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Adanya budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

2.1.4. Pengembangan Karir

2.1.4.1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya sebuah peningkatan status seseorang pada suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Pengembangan karir tercermin dalam gagasan bahwa orang selalu bergerak lebih maju dan meningkat dalam pekerjaan yang dipilihnya. Bergerak maju berarti kenaikan gaji yang lebih besar dengan tanggung jawab yang lebih besar pula. Berikut ini akan dikemukakan pengertian pengembangan karir oleh beberapa para ahli:

1. Pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi[13].
2. Pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka diperusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum[3].
3. Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan[18].

4. Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa individu dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan[19].

Maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan upaya yang dilakukan organisasi atau perusahaan untuk dapat meningkatkan kualitas karyawan dan meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara eksplorasi, pengalaman, ataupun bentuk lainnya sesuai dengan kebutuhan dari karyawan yang bersangkutan.

2.1.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir antara lain sebagai berikut[19]:

1. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir, karena dapat meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan.

2. *Esposure*

Kemajuan karir juga ditentukan oleh *exposure*, yang berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan karir lainnya.

Tanpa *exposure*, pegawai yang berprestasi baik mungkin tidak akan mendapatkan kesempatan untuk mencapai sasaran karirnya. Para manajer mendapatkan *exposure* terutama melalui prestasi, laporan tertulis, prestasi lisan, pelayanan masyarakat, dan kerja mereka sendiri. Manajer atau atasan memperoleh pengenalan terutama melalui kinerja dan prestasi karyawan, laporan tertulis, prestasi lisan dan jam-jam yang dihabiskan.

3. Jaringan kerja

Jaringan kerja berarti perolehan *exposure* diluar perusahaan. Jaringan ini mencakup kontak pribadi dan profesional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

4. Kesetiaan terhadap organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi dikalangan lulusan perguruan tinggi terkini. Hal ini disebabkan oleh ekspektasi yang terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali

menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi.

5. Pembimbing dan sponsor

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. *Mentor* adalah seseorang didalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

6. Peluang untuk tumbuh

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

2.1.4.3. Tahap-tahap Pengembangan Karir

Tahap-tahap pengembangan karir yang dilalui individu dalam kehidupan kerjanya antara lain sebagai berikut[17]:

1. Pertumbuhan

Tahap dimana individu mengambil peran sebagai pelajar dan pelamar kerja (*applicant*). Dalam tahap perkembangan karir, mereka berusaha mengembangkan sebuah dasar untuk membuat pilihan-pilihan pekerjaan yang realitas.

2. Memasuki dunia kerja

Disini peran telah berubah dari calon pelamar menjadi pelamar yang direkrut atau bahkan masuk ke organisasi. Pada tahap ini individu masuk pasar kerja dan mendapatkan pekerjaan pertama yang mungkin menjadi *basis* sebuah karir.

3. Pelatihan dasar

peran-peran disini meliputi *trainee* dan orang baru. Individu menghadapi realitas mengenai seperti apa tekanan yang dihadapi oleh keanggotaan kerja dan keanggotaan kelompok.

4. Keanggotaan penuh pada tahap awal karir

Peran-peran meliputi keanggotaan penuh organisasi. khususnya, rantang usia berkisar 17 sampai 30 tahun. Pada tahap karir ini, individu menerima tanggung

jawab dan dengan sukses mengakhiri tugas-tugas yang diasosiasikan dengan pengangkatan resmi pertama kali.

5. Keanggotaan penuh karir madya

Peran-peran di sini meliputi anggota penuh dalam berbagai cara atau anggota tetap. Pekerjaan tahap ini diindikasikan sebagai supervisor atau manajer.

6. Krisis karir madya

Krisis terjadi pada usia antara 35 dan 45 tahun. Dikatakan krisis usia pertengahan dimulai pada usia 21 tahun dan berhenti pada usia kira-kira 65 dan 70 tahun dan puncaknya adalah pada tahun-tahun pertengahan.

7. Karir terlambat

Secara aktual *schein* membedakan dua bentuk, yaitu non-kepimpinan dan kepemimpinan. Untuk keduanya rentang usia adalah mulai dari 40 tahun sampai pensiun.

8. Penurunan dan pelepasan

Usia pada tahap ini terjadi mulai 40 tahun sampai pensiun. Individu-individu memulai tahap ini pada usia yang berbeda-beda.

9. Pensiunan

Transisi ini juga membutuhkan penyesuaian yang besar pada sebagian besar orang. Mereka memasuki pensiun dengan sedikit atau tidak ada persiapan sama sekali untuk perubahan besar terjadi.

2.1.4.4. Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir antara lain sebagai berikut[1]:

1. Perencanaan karir

Karyawan harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

2. Pengembangan karir individu

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas pengembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

3. Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM

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

4. Peran umum balik terhadap kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relative sulit bagi karyawan bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mncapai tujuan pengembangan karir.

2.1.4.5. Manfaat Pengembangan Karir

Manfaat pengembangan karir adalah sebagai berikut[18]:

1. Mengungkap potensi karyawan
Adanya pengembangan karir yang jelas akan mendorong para karyawan secara individual maupun kelompok menggali kemampuan potensi masing-masing untuk mencapai sasaran-sasaran karir yang diinginkan.
2. Mendorong pertumbuhan
Pengembangan karir yang baik akan mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh berkembang, dan motivasi kerja karyawan dapat dipelihara.
3. Memuaskan kebutuhan karyawan
Adanya pengembangan karir berarti adanya penghargaan terhadap individu karyawan, yang berarti pula adanya pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi individu karyawannya.
4. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatann yang telah disetujui
Pengembangan karir dapat membantu para karyawan agar siap untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih penting, persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang ditetapkan.

2.1.5. Motivasi

2.1.5.1. Pengertian Motivasi

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti bergerak (*to move*). Kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan pegawai yang mampu, cakap dan terampil, akan tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal[20].

Sukses tidaknya suatu organisasi, sangat tergantung dari aktifitas dan kreatifitas sumber daya manusianya. Untuk itu, hal utama yang harus diperhatikan

seorang manajer ialah membangkitkan gairah kerja karyawannya agar bekerja sesuai dengan program yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Seorang manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya dengan mengetahui apa yang menjadi alasan karyawan mau bekerja dan kepuasan-kepuasan apa yang di nikmatinya. Tingkah laku seseorang dipengaruhi oleh keinginan , kebutuhan, tujuan dan kepuasannya. Oleh karena itu, seseorang manajer harus memperhatikan hal-hal seperti peran, perlakuan dan penghargaan terhadap karyawannya.

Pentingnya motivasi dikarenakan motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja keras, giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer mambagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Berikut beberapa defenisi tentang motivasi yang dikemukakan beberapa para ahli:

1. Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasime dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu[20].
2. *Motivation is a force that result from an individual's desire to satisfy there's needs (e.g hunger, thirst, social approval).* Motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya (misalnya rasa lapar, haus dan bermasyarakat)[6].
3. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu[18].

Berdasarkan pengertian-pengertian motivasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan yang mempengaruhi seseorang untuk mendapatkan atau mencapai apa yang diinginkan. Keinginan yang menggerakkan atau mendorong seseorang atau diri sendiri untuk berbuat sesuatu dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi menjadi faktor penting dalam mendorong seseorang untuk menggerakkan, mengarahkan dan membangkitkan segala potensi yang dimiliki, dan meningkatkan semangat dalam mencapai tujuan tertentu.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya potensi bawahan agar mau bekerja secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan

tujuan yang telah ditentukan. mengatakan motivasi adalah hasil interaksi antara individu dengan situasinya. Seseorang karyawan yang sudah bosan bekerja mulai pagi hingga sore didepan layar komputer, masih saja bersemangat menonton tim sepakbola kesayangannya bermain tanpa rasa kantuk, malah justru bahagia. Sedangkan motivasi adalah perhitungan terhadap intensitas, tujuan dan ketekunan seseorang dalam usahanya untuk mencapai apa yang dicita-citakan. Intensitas mendeskripsikan seberapa keras usaha seseorang. Tujuan merupakan kebaikan yang dapat mempengaruhi organisasi. Ketekunan merupakan bagaimana seseorang menjaga usahanya.

[20]Menjelaskan motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong kegiatan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya. Motivasi kerja adalah suatu kekuatan potensial yang ada dalam diri seseorang, yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan *non* moneter yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif. Hal ini tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan bekerja individu atau kelompok terhadap pekerjaan guna mencapai tujuan. Motivasi kerja pegawai adalah kondisi yang membuat karyawan mempunyai kemampuan atau kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan suatu tugas . Motivasi kerja pegawai akan menambah energi untuk bekerja atau mengarahkan aktivitas selama bekerja, dan menyebabkan seseorang karyawan mengetahui adanya tujuan yang relevan antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadinya.

2.1.5.2. Tujuan Motivasi

Motivasi merupakan faktor pendorong tingkah laku karyawan. Pembentukan tingkah laku tersebut tentu memiliki maksud dan tujuan. Adapun tujuan motivasi antara lain sebagai berikut[6]:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.
12. Meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.5.3. Teori-teori Motivasi

Teori-teori tentang motivasi sangat banyak dan tersebar dalam berbagai bidang studi, misalnya psikologi, manajemen sosial dan sebagainya. Berikut dikemukakan beberapa teori tentang motivasi[21]:

1. Teori maslow

Maslow merupakan tokoh yang mencetuskan teori hierarki kebutuhan. Menurut Maslow hierarki kebutuhan sesungguhnya dapat digunakan untuk mendeteksi motivasi manusia. Ada dua asumsi yang merupakan dasar dari teorinya, yakni kebutuhan seseorang tergantung pada apa yang telah dipunyainya, dan kebutuhan merupakan hierarki dilihat dari pentingnya. Menurut Maslow ada semacam hierarki yang mengatur dengan sendirinya, kebutuhan-kebutuhan manusia. Maslow membagi kebutuhan manusia ke dalam lima kategori kebutuhan sebagai berikut:

1) Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah disebut pula kebutuhan paling dasar.

2) Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan rasa aman yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.

3) Kebutuhan untuk merasa memiliki

Kebutuhan rasa untuk dimiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dikelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

4) Kebutuhan untuk harga diri

Kebutuhan harga diri yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

5) Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2. Teori dua faktor

Teori ini dikembangkan oleh Fredrick Herzberg berpendapat bahwa ada dua faktor ekstrinsik dan intrinsik yang mempengaruhi seseorang bekerja. Termasuk dalam faktor ekstrinsik (*hygienes*) adalah hubungan interpersonal antara atasan dengan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif, kondisi kerja dan kehidupan pribadi. Sedangkan faktor intrinsik (*motivator*) adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan prestasi atau hasil kerja individu. Dalam teori motivasi Herzberg, faktor-faktor motivator meliputi prestasi, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang.

- 1) Prestasi (*achievement*) adalah kebutuhan untuk memperoleh prestasi di bidang pekerjaan yang ditangani. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai kebutuhan “*need*” dapat mendorongnya mencapai sasaran.
- 2) Pengakuan (*recognition*) adalah kebutuhan untuk memperoleh pengakuan dari pemimpin atas hasil karya atau hasil kerja yang telah dicapai.
- 3) Tanggung Jawab (*responsibility*) adalah kebutuhan untuk memperoleh tanggung jawab dibidang pekerjaan yang ditangani.
- 4) Kemajuan (*advancement*) adalah kebutuhan untuk memperoleh peningkatan karir (jabatan).
- 5) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*) adalah kebutuhan untuk dapat menangani pekerjaan secara aktif sesuai minat dan bakat.
- 6) Kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*) adalah kebutuhan untuk memperoleh peningkatan karir.

yang pada hakekatnya sama dengan teori yang dikembangkan oleh Maslow. Menurut Herzberg ada dua faktor penting yang mempengaruhi produktivitas kerja seseorang yakni; faktor *hygiene* (lingkungan) dan faktor motivator (pekerjaan itu sendiri). Faktor *hygiene* sebenarnya bersifat preventif dan memperhatikan lingkungan yang berhubungan dengan kerja. Faktor ini hampir sama dengan kebutuhan-kebutuhan terendah dari hierarki Maslow. Faktor lingkungan bersifat preventif terhadap ketidakpuasan. Faktor motivator yang dikemukakan oleh Herzberg hampir sama dengan kebutuhan tertinggi dari hierarki Maslow.

3. Teori alderfer

Teori ini dikembangkan oleh Alderfer yang sesungguhnya merupakan perluasan lebih lanjut dari Teori Maslow dan Teori Herzberg. Alderfer membedakan tiga kelompok kebutuhan yaitu:

- 1) Kebutuhan akan keberadaan
- 2) Kebutuhan berhubungan
- 3) Kebutuhan untuk bertumbuh

Kebutuhan keberadaan hampir sama dengan kebutuhan fisik dari Maslow dan faktor lingkungan dalam teori Herzberg. Kebutuhan berhubungan dengan kebutuhan sosial dari Maslow dan kebutuhan motivator dari Herzberg. Menurut Alderfer kebutuhan-kebutuhan tingkat bawah tidak harus dipenuhi terlebih dahulu baru kemudian kebutuhan tingkat atas. Dalam hal ini, Ia mengemukakan bahwa dapat saja kebutuhan tingkat atas timbul terlebih dahulu tanpa harus dipenuhi kebutuhan tingkat bawah.

4. Teori prestasi mcelland

Mc clelland dalam [20] berpendapat bahwa karyawan mempunyai energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan, yaitu:

- 1) Kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat
- 2) Harapan dan keberhasilannya dan
- 3) Nilai insentif yang terletak pada tujuan

Menurut Mc Clelland kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah kerja dikelompokkan menjadi tiga yaitu:

- 1) Kebutuhan akan prestasi, karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk hal itu diberi kesempatan, seseorang menyadari bahwa dengan hanya mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar, dengan pendapatan yang besar maka dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.
- 2) Kebutuhan akan afiliasi seseorang karena kebutuhan afiliasi akan memotivasi dan mengembangkan diri serta memanfaatkan semua energinya.
- 3) Kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan ini merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang karyawan. Ego manusia yang ingin berkuasa lebih dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan, persaingan ini oleh manajer ditumbuhkan secara sehat dalam memotivasi bawahannya supaya termotivasi untuk bekerja giat.

Ketiga kebutuhan ini terbukti merupakan unsur-unsur yang amat penting dalam menentukan prestasi seorang pekerja atau produktivitas kerja.

5. Teori X dan Teori Y

Teori ini dikembangkan oleh McGregor yang terkenal dengan teori X dan teori Y. Menurut McGregor ciri-ciri organisasi tradisional pada dasarnya bertolak dari asumsi mengenai sifat dan motivasi manusia. Menurut McGregor teori X itu menganggap sebahagian besar manusia lebih suka diperintah serta tidak tertarik akan rasa tanggung jawab, dan masih bersifat anak-anak. Orang-orang yang tergolong dalam teori X, pada hakekatnya tidak menyukai bekerja, berkemampuan kecil untuk mengatasi masalah-masalah organisasi, hanya membutuhkan motivasi fisiologis saja, oleh karena itu perlu diawasi secara ketat. Diakui teori X, ada kelemahannya, maka McGregor memberikan alternatif yaitu teori Y. Teori Y adalah sebaliknya manusia itu suka bekerja, dapat mengontrol dirinya sendiri, mempunyai kemampuan untuk berkreaitivitas. Oleh karena itu orang-orang semacam ini tidak perlu diawasi secara ketat.

2.1.5.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan[21]:

1. Faktor *Intern*

Faktor *intern* yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi terhadap seseorang antara lain:

1) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk; memperoleh kompensasi yang layak, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai serta kondisi kerja yang aman dan nyaman.

2) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan, contoh: keinginan untuk memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan.

3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orangtua, untuk memperoleh status sosial yang tinggi orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itupun harus bekerja keras.

4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal; adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana dan perusahaan tempat kerja dihargai oleh masyarakat

5) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Apalagi keinginan berkuasa atau menjadi pimpinan dalam arti positif, yaitu keinginan untuk menjadi kepala.

2. Faktor *Ekstern*

Faktor *ekstern* tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor *ekstern* itu adalah:

1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.

3) *Supervise* yang baik

Fungsi *supervise* dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

4) Adanya jaminan pekerjaan

Mereka bekerja bukan hanya hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja.

5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja, dengan menduduki jabatan orang merasa dirinya akan dipercaya dan diberi tanggung jawab dan wewenang yang besar dalam melakukan hal itu, jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

6) Peraturan yang fleksibel

Peraturan bersifat melindungi dan memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan sejelas-jelasnya kepada karyawan.

2.1.5.5. Sumber Motivasi

Teori motivasi yang sudah lazim dipakai untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya bisa digolongkan menjadi dua, yaitu[21]:

1. Motivasi Instrinsik

Motivasi instrinsik muncul karena motif yang timbul dari dalam diri pegawai. Motif ini aktif atau berfungsi tanpa adanya rangsangan dari luar. Faktor individual yang mempengaruhi pegawai melakukan sesuatu adalah:

1) Minat

Pegawai akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan jika kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan minatnya.

2) Sikap Positif

Pegawai yang mempunyai sifat positif terhadap suatu pekerjaan akan rela untuk ikut dan terlibat dalam kegiatan tersebut, serta akan berupaya seoptimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi Ekstrinsik muncul karena adanya rangsangan dari luar. Dua faktor utama yang berkaitan dengan motivasi ekstrinsik pegawai dalam organisasi diantaranya berkenaan dengan:

1) Motivator

Motivator berkaitan dengan prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri, serta pekerjaannya itu sendiri.

2) Kesehatan Kerja

Kesehatan kerja merupakan kebijakan dan administrasi organisasi yang baik, supervise teknisi yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang mendukung, serta keselamatan kerja.

2.1.5.6. Prinsip-prinsip Dalam Motivasi Kerja

[13] Mengemukakan bahwa terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai antara lain sebagai berikut:

1. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin

2. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberi perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.1.5.7. Teknik Motivasi Kerja Pegawai

Untuk memotivasi orang-orang (pegawai), tidaklah cukup dengan sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhannya yang penting. Alasannya (untuk mengulang) adalah bahwa agar mereka memiliki kemampuan untuk memperoleh ganjaran. Victor Vroom telah mengembangkan suatu teori motivasi yang memperhitungkan ekspektansi seseorang untuk berhasil. Vroom mengemukakan bahwa motivasi pada dasarnya muncul apabila terjadi dua hal yaitu, apabila nilai hasil tertentu (*valance*) sangat tinggi bagi orang yang menerimanya, dan apabila orang itu merasa bahwa ia memiliki kesempatan yang cukup baik untuk menyelesaikan tugas dan memperoleh hasilnya.

Ringkasnya, model ekspektasi Vroom menyatakan bahwa orang termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah kepada perolehan ganjaran. Tetapi, memotivasi seseorang lebih mudah diucapkan daripada dilaksanakan, karena tiap orang memiliki kebutuhan (dan karenanya ganjaran yang penting) yang berbeda-beda. Oleh karena itu, setelah membicarakan mekanisme atau proses motivasi, maka perbincangan akan mengarah pada persoalan hal-hal yang dibutuhkan dan diinginkan orang-orang.

[13] mengemukakan terdapat beberapa teknik memotivasi kerja pegawai yaitu teknik pemenuhan kebutuhan pegawai dan teknik komunikasi persuasif. Kedua teknik tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkan. Hierarki kebutuhan pegawai sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada pegawai.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman bahaya, dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan dana pensiun.
- 3) Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi atau keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik, dan hubungan kerja yang harmonis.
- 4) Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik, dan berprestasi. Kebutuhan inilah yang mendorong seorang seniman mengungkapkan keahliannya di atas kanvas, kebutuhan yang memotivasi seseorang untuk bekerja pada siang hari dan kemudian mengikuti kuliah sore untuk mendapatkan gelar kesarjanaan. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini di dalam perusahaan atau organisasi, pemimpin perlu memberi kesempatan kepada pegawai bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

2. Teknik komunikasi persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis. [13] merumuskan teknik ini : “ AIDDAS “.

A = *Attention* (Perhatian)

I = *Interest* (Minat)

D = *Desire* (Hasrat)

D = *Decision* (Keputusan)

A = *Action* (Aksi/Tindakan)

S = *Satisfaction* (Kepuasan)

Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

2.1.5.8. Karakteristik Motivasi Berprestasi Pegawai

Berikut ini beberapa karakteristik motivasi berprestasi pegawai yaitu:

1. Karakteristik motivasi berprestasi tinggi

David C. McClelland dalam [13] mengemukakan 6 karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi, yaitu sebagai berikut :

- 1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan memikul resiko.
- 3) Memiliki tujuan yang realistik.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Berdasarkan pendapat McClelland tersebut, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Selanjutnya karakteristik orang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut :

- 1) Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya.

- 2) Melakukan sesuatu untuk mencapai kesuksesan.
- 3) Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan.
- 4) Berkeinginan menjadi orang terkenal atau menguasai bidang tertentu.
- 5) Melakukan pekerjaan yang sukar dengan hasil yang memuaskan.
- 6) Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti.
- 7) Melakukan sesuatu yang lebih baik daripada orang lain.
- 8) Menulis novel atau cerita yang bermutu.

Berdasarkan [13] mengemukakan bahwa karakteristik manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, antara lain :

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis serta berjuang untuk merealisasikannya.
- 3) Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil resiko yang dihadapinya.
- 4) Melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikannya dengan hasil yang memuaskan.
- 5) Mempunyai keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu.

2. Karakteristik motivasi berprestasi rendah
[13] mengemukakan mengenai karakteristik manajer yang motif berprestasinya rendah, antara lain:

- 1) Kurang memiliki tanggung jawab pribadi dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau kegiatan.
- 2) Memiliki program kerja tetapi tidak didasarkan pada rencana dan tujuan yang realistik.
- 3) Bersikap apatis dan tidak percaya diri.
- 4) Tindakannya kurang terarah pada tujuan.

Adapun faktor-faktor yang sangat mempengaruhi motivasi berprestasi dan pencapaian prestasi, yaitu tingkat kecerdasan (IQ) dan kepribadian. Artinya, orang yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi bila memiliki kecerdasan yang memadai dan kepribadian yang dewasa akan mampu mencapai prestasi maksimal. Hal ini karena tingkat kecerdasan (IQ) merupakan kemampuan potensi, dan

kepribadian merupakan kemampuan seseorang untuk mengintegrasikan fungsi psiko-fisiknya yang sangat menentukan dirinya dalam menyesuaikan diri terhadap lingkungan.

2.1.5.9. Indikator Motivasi Kerja

Terdapat beberapa indikator motivasi yaitu prestasi kerja, penghargaan, pengakuan, dan keberhasilan dalam bekerja, sebagaimana dijelaskan sebagai berikut[22]:

1. Prestasi kerja

Pangkal tolak pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian, dan sebagainya.

3. Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan perusahaan kepada karyawan yang memang memiliki keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.

4. Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan demikian keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam mempertanggung jawabkan apa yang menjadi tugasnya.

2.1.6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini pegawai sehingga telah menjadi perilaku pegawai dalam keseharian. Sikap dan nilai

yang telah mengkristal dalam organisasi akan menuntun pegawai untuk berperilaku sesuai sikap dan nilai yang diyakini. Budaya organisasi terbentuk dari persepsi subjektif anggota organisasi terhadap nilai-nilai inovasi, toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Selanjutnya, budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan pegawai, mendukung atau tidak mendukung. Budaya organisasi merupakan komponen kunci dalam pencapaian misi dan strategi organisasi secara efektif dan manajemen perubahan. Budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja dan manajemen. Sebagian besar pakar organisasi dan peneliti mengakui, bahwa budaya organisasi memiliki efek (pengaruh) sangat kuat terhadap kinerja dan efektifitas organisasi jangka panjang.

Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan[10]. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kemampuan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Dengan demikian budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.

2.1.7. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

Pengembangan karir sangat penting untuk suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus ditumbuhkan dalam diri seorang karyawan, sehingga mampu mendorong kemajuan kerjanya. Pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal[13].

Tujuan mendasar pengembangan karir adalah untuk membantu karyawan menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh berkembang dengan kebutuhan perusahaan[18]. Pengembangan karir juga merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan membangun kepuasan kerja yang tinggi.

2.1.8. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Pemaparan stoner dan gibson dalam notoatmodjo berpendapat bahwa motivasi merupakan faktor yang berpengaruh dalam kinerja seorang karyawan atau tenaga kerja[20]. Apabila kita mempelajari berbagai macam pandangan dan pendapat tentang persoalan motivasi maka dapatlah kita tarik kesimpulan tentang motivasi yaitu:

1. Para teoritis menyajikan penafsiran-penafsiran yang sedikit berbeda tentang motivasi dan mereka minitikberatkan faktor-faktor yang berbeda.
2. Motivasi berkaitan dengan perilaku dan kinerja.
3. Motivasi mencakup pengarah kearah tujuan.
4. Dalam hal mempertimbangkan motivasi perlu diperhatikan faktor-faktor fisiologikal, psikologikal dan lingkungan (*environmental*) sebagai faktor-faktor penting.

2.2. Review Penelitian Terdahulu

Adanya penelitian terdahulu merupakan dasar dalam penyusunan penelitian ini, yang berguna sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian berikutnya.

1. Wilman J. Irawan (2017) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sarana Pembangunan Palembang Jaya (brt transmusi). Populasi dan sampel penelitian ini adalah karyawan PT. Sarana Pembangunan Palembang Jaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sarana Pembangunan Palembang Jaya (Brt Transmusi) secara parsial dan secara simultan kedua variabel ini (budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan[5].
2. Istiqomah Nur Aini (2018) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan, Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Pajak Pratama Klaten). Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, pelatihan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja, pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan secara simultan variabel-variabel tersebut ada berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan[23].

3. Siti Nadjatul Khusnah (2018) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum Mayangkara Group Tulung Agung. Dari hasil penelitian terdapat bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara simultan budaya organisasi, pengembangan karir dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan stasiun pengisian bahan bakar umum mayangkara[24].
4. Nurul Fajriah (2020) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Dari hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh secara simultan kepuasan kerja karyawan terhadap pengembangan karir, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan[7].
5. Mella Diyani Fabrini (2020) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BNI Syariah Kacab. Pekanbaru. Dari hasil penelitian bahwa Budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Variabel pengembangan karir berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Dan Variabel budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan[25]

Untuk melandasi penelitian ini, terdapat penelitian terdahulu sebagai penunjang yang dijelaskan dengan hasil penelitian, seperti pada tabel 2.1 berikut ini :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Hasil yang diperoleh
Wilman J. Irawan (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sarana Pembangunan Palembang Jaya (Brt Transmusi)	$X_1 =$ Budaya organisasi $X_2 =$ Pengembangan Karir $Y =$ Kinerja karyawan	Secara simultan: Budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Istiqomah Nur Aini (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan, Pengembangan Karir, Kompensasi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Pajak Pertama Klaten)	$X_1 =$ Budaya organisasi $X_2 =$ Pelatihan $X_3 =$ Pengembangan Karir $X_4 =$ Kompensasi $X_5 =$ Kecerdasan Emosional $Y =$ Kinerja karyawan	<p>Secara simultan: Budaya organisasi, pelatihan, pengembangan karir, kompensasi dan kecerdasan emosional ada berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Secara parsial: Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
--	---	--	---

Nama Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Hasil yang diperoleh
Siti Nadjatul Khusnah (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum Mayangkara Group Tulung Agung	$X_1 =$ Budaya organisasi $X_2 =$ Pengembangan Karir $X_3 =$ Kompensasi $Y =$ Kinerja karyawan	<p>Secara simultan: Budaya organisasi, pengembangan karir dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Secara parsial: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

Nurul Fajriah (2020)	Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	$X_1 =$ Pengembangan karir $X_2 =$ Motivasi kerja $X_3 =$ Budaya organisasi	Secara simultan: Pengembangan karir, motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial: Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
	$Y =$ Kepuasan kerja karyawan		
Mella Diyani Fabrini (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BNI Syariah Kacab. Pekanbaru	$X_1 =$ Budaya organisasi $X_2 =$ Pengembangan Karir	Secara simultan: Budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
	$Y =$ Kinerja karyawan		

2.2. Kerangka Konseptual

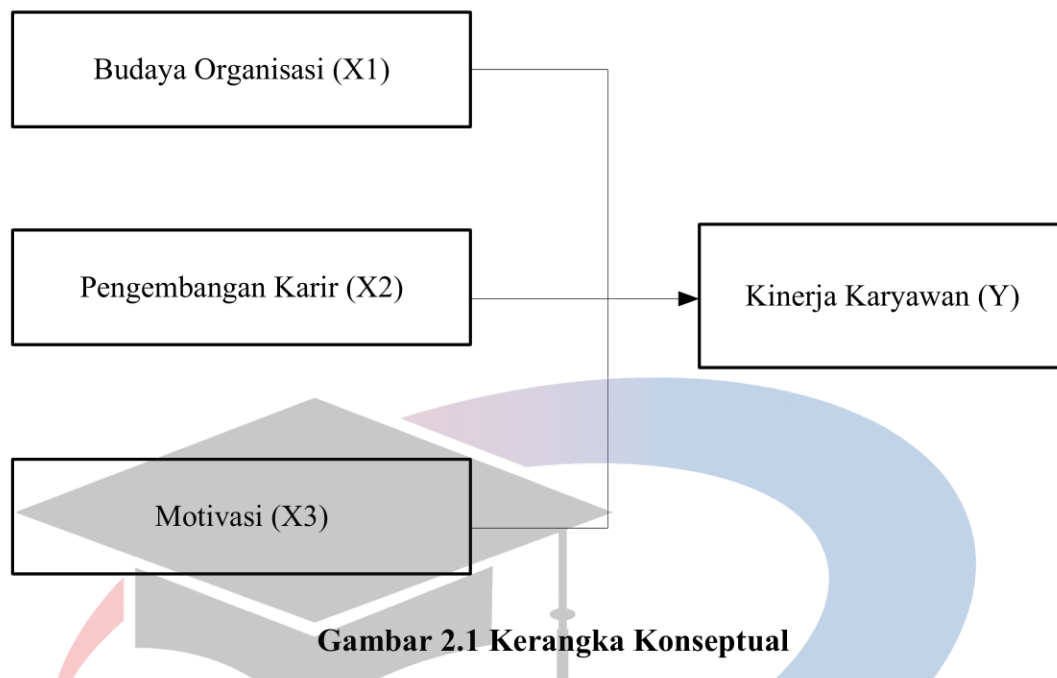
Kerangka konseptual penelitian adalah kerangka pemikiran dari tinjauan teori yang dapat menggambarkan keterkaitan antara variabel yang akan diteliti dan merupakan tuntutan bagi penelitian untuk memecahkan masalah dan merumuskan hipotesis. Didalam suatu perusahaan untuk mencapai kesuksesan dalam suatu persaingan bisnis maka perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya, dan ini menjadi suatu tantangan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar mau bekerja keras dengan maksimal serta memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi. Untuk mencapai tujuan kinerja memerlukan karyawan yang mempunyai kinerja yang baik. Berbagai cara bisa ditempuh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya diantaranya budaya organisasi, pengembangan karir dan motivasi.

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang ditetapkan dan dilaksanakan oleh anggota sebagai penunjuk identitas organisasi. Dalam organisasi, setiap anggota mempunyai ciri dan karakteristik budaya masing-masing sehingga diperlukan penyatuan persepsi seluruh anggota atas budaya organisasi. Dengan adanya kesatuan budaya tersebut, maka anggota akan membuat pertimbangan antara budaya sendiri yang disesuaikan dengan budaya organisasi yang terbentuk.

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibatkan penurunan kinerja perusahaan.

Faktor lain yang harus diperhatikan oleh suatu perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang optimal dari karyawan maka memerlukan motivasi. Motivasi diperlukan sebagai daya penggerak bagi seseorang dalam menjalankan aktivitasnya. Tanpa motivasi yang tinggi, seseorang akan merasa berat dalam bekerja, tidak bersemangat. Memahami dan memiliki motivasi sangatlah penting bagi karyawan di suatu perusahaan, semakin tinggi motivasi karyawan, maka semakin tinggi pula kinerjanya.

Berdasarkan pemahaman terhadap sifat hubungan antar faktor dalam konsep seperti yang dijelaskan di atas, maka hubungan antar faktor atau variabel yang dikembangkan menjadi kerangka konseptual penelitian dapat disusun seperti gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang dibangun atau diinformasikan berdasarkan pada kajian konsep teori-teori, hasil temuan penelitian terdahulu atau pengamatan peneliti pada fenomena yang dikehendaki. Berdasarkan pokok permasalahan dan tujuan penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

2.3.1. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gunung Mas Giok Lie

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang ditetapkan dan dilaksanakan oleh anggota sebagai penunjuk identitas organisasi[2]. Dalam organisasi, setiap anggota mempunyai ciri dan karakteristik budaya masing-masing sehingga diperlukan penyatuan persepsi seluruh anggota atas budaya organisasi. Dengan adanya kesatuan budaya tersebut, maka anggota akan membuat pertimbangan antara budaya sendiri yang disesuaikan dengan budaya organisasi yang terbentuk.

Namun dalam pelaksanaannya di lapangan, banyak pelanggaran-pelanggaran yang terjadi sehingga bisa menggagalkan visi dan misi perusahaan. Berdasarkan

observasi yang dilakukan penulis di PT Gunung Mas Giok Lie, ditemukan kinerja karyawan yang menurun, dapat diindikasikan dari penjualan bulanan yang tidak mencapai target perusahaan, Pelanggaran-pelanggaran dalam perusahaan masih sering terjadi, yang terjadi tidak mencerminkan budaya organisasi yang baik. Apabila dikaji lebih mendalam kondisi yang demikian disebabkan oleh kesadaran untuk meningkatkan budaya organisasi masih rendah hal ini dapat dinyatakan dengan adanya gejala karyawan yang sering datang terlambat. Dalam hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya, bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan[5]. Maka berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H1: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.Gunung Mas Giok Lie

2.3.2. Pengaruh Variabel Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gunung Mas Giok Lie

Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum[14] Dalam hubungan pimpinan dengan bawahannya, sejumlah karyawan berharap mendapatkan perlakuan pemimpin yang terbuka dan memberikan keleluasaan dalam bekerja, sedangkan yang lainnya berharap agar pimpinan lebih banyak melakukan pengarahan. Dalam kenyataannya, setiap karyawan tidak hanya dikuasai oleh motif-motif ekonomi saja. Upah dan gaji yang besar belum tentu dapat menjamin kepuasan dan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan, dimana pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan.

Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibatkan penurunan kinerja perusahaan. Dalam hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya, bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan[5]. Maka berdasarkan penjelasan tersebut dapat

dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H2: Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.Gunung Mas Giok Lie

2.3.3. Pengaruh Variabel Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gunung Mas Giok Lie

Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Motivasi berasal dari kata motif yang berarti sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu[6]. Sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Motivasi muncul dari dalam diri manusia karena dorongan oleh adanya unsur suatu tujuan. Tujuan ini menyangkut soal kebutuhan dapat dikatakan bahwa tidak akan ada suatu motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan. Minimnya atau jarang sekali perusahaan memberikan apresiasi atau penghargaan kepada karyawan teladan. Selain itu setiap tahunnya THR dan bonus dikeluarkan tidak begitu besar sehingga karyawan merasa THR dan bonus yang didapatkan tidak sesuai dengan pengorbanan yang mereka lakukan dalam bekerja.

Hal tersebut menjelaskan bagaimana motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Jadi semakin baik motivasi yang diberikan kepada karyawan maka akan semakin baik pula kinerja yang akan dihasilkan. Hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya, bahwa berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan[8]. Maka berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: H3: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.Gunung Mas Giok Lie

2.3.4. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Pengembangan Karir, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gunung Mas Giok Lie

Terdapat pengaruh budaya organisasi, pengembangan karir, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan kinerja memerlukan karyawan yang mempunyai kinerja yang baik. Berbagai cara bisa ditempuh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya diantaranya budaya organisasi. Selain budaya organisasi, hal penting lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu pengembangan karir. Pengembangan karir itu sendiri merupakan suatu kondisi yang

menunjukkan adanya sebuah peningkatan-peningkatan status seseorang pada suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum[3]. Dalam hubungan pimpinan dengan bawahannya, sejumlah karyawan berharap mendapatkan perlakuan pemimpin yang terbuka dan memberikan keleluasaan dalam bekerja, sedangkan yang lainnya berharap agar pimpinan lebih banyak melakukan pengarahan. Faktor lain yang harus diperhatikan oleh suatu perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang optimal dari karyawan maka memerlukan motivasi. Motivasi dapat dipandang sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling*, dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Maka berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut. H4: Budaya organisasi, pengembangan karir dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Gunung Mas Giok Lie Deli Serdang-Sumatera Utara.

UNIVERSITAS MIKROSKIL