

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dapat kita ketahui dalam kajian pustaka ini penulis akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai budaya organisasi, pengembangan karier, komitmen pegawai dan kinerja pegawai. Maka dari itu peneliti menggunakan beberapa buku referensi yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *menagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Robbins dan Coulter (2005) mengatakan bahwa manajemen adalah proses mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Mary Parker Follet (Sule dan Saefullah, 2010) mengatakan bahwa *management is the art of getting things done through people*. Manajemen adalah seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. Nickels et.al. (Sule dan Saefullah, 2010) memberikan definisi manajemen sebagai sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya. Griffin (2000) mengatakan bahwa manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan

pengontrolan terhadap sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Lebih lanjut dikatakan, bahwa efektif memiliki pengertian pencapaian tujuan sesuai dengan yang direncanakan, sedangkan efisien memiliki pengertian bahwa tugas-tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir dan sesuai jadwal.

Berdasarkan pendapat-pendapat yang dikemukakan, maka dapat dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang dimiliki organisasi secara efektif dan efisien melalui serangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Sule dan Saefullah (2010) mengatakan bahwa perkembangan ilmu manajemen telah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Hal ini dibuktikan dengan adanya piramida di Mesir. Piramida tersebut dibangun oleh lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun. Piramida Giza tersebut tidak akan berhasil dibangun jika tidak ada seseorang (tanpa memedulikan apa sebutan untuk manajer ketika itu) yang merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisir manusia serta bahan bakunya, memimpin dan mengarahkan para pekerja, dan menegakkan pengendalian tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana.

Daniel Wren (Griffin, 2000), Robbins dan Coulter (2005) dan Sule dan Saefullah (2010) mencoba untuk membagi evolusi pemikiran manajemen dalam empat fase, yaitu pemikiran awal, era manajemen sains, era manusia sosial, dan era modern.

1. Pemikiran awal manajemen

Sebelum abad ke-20, terjadi dua peristiwa penting dalam ilmu manajemen. Peristiwa pertama terjadi pada tahun 1776, ketika Adam Smith menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik, *The Wealth of Nation*. Dalam bukunya itu, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan (1) meningkatnya keterampilan dan kecekatan tiap-tiap pekerja, (2) menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas, dan (3) menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja.

Peristiwa penting kedua yang memengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah Revolusi Industri di Inggris. Revolusi Industri menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia, yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut "pabrik." Perpindahan ini mengakibatkan manajer-manajer ketika itu membutuhkan teori yang dapat membantu mereka meramalkan permintaan, memastikan cukupnya persediaan bahan baku, memberikan tugas kepada bawahan, mengarahkan kegiatan sehari-hari, dan lain-lain, sehingga ilmu manajemen mulai dikembangkan oleh para ahli.

2. Era Manajemen Sains

Era ini ditandai dengan perkembangan ilmu manajemen yang disponsori oleh kalangan insinyur (seperti Henry Towne, Frederick Winslow Taylor, Frederick A. Halsey, dan Harrington Emerson). Manajemen ilmiah dipopulerkan

oleh Frederick Winslow Taylor dalam bukunya, *Principles of Scientific Management*, pada tahun 1911. Taylor mendeskripsikan manajemen ilmiah sebagai penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Beberapa penulis seperti Stephen Robbins menganggap tahun terbitnya buku ini sebagai tahun lahirnya teori manajemen modern.

Perkembangan manajemen ilmiah juga didorong oleh munculnya pemikiran baru dari Henry Gantt dan keluarga Gilberth. Henry Gantt yang pernah bekerja bersama Taylor di Midvale Steel Compan, menggagas ide bahwa seharusnya seorang mandor mampu memberi pendidikan kepada karyawannya untuk bersifat rajin (*industrious*) dan kooperatif. Ia juga mendesain sebuah grafik untuk membantu manajemen yang disebut sebagai *Gantt chart* yang digunakan untuk merancang dan mengontrol pekerjaan. Sementara itu, pasangan suami-istri Frank dan Lillian Gilbreth berhasil menciptakan *micromotion*, yaitu sebuah alat yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Alat ini digunakan untuk menciptakan sistem produksi yang lebih efisien.

Era ini juga ditandai dengan hadirnya teori administratif, yaitu teori mengenai apa yang seharusnya dilakukan oleh para manajer dan bagaimana cara membentuk praktik manajemen yang baik. Pada awal abad ke-20, seorang industriawan Perancis bernama Henri Fayol mengajukan gagasan lima fungsi utama manajemen, yaitu merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan. Gagasan Fayol itu kemudian mulai digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan

tahun 1950, dan terus berlangsung hingga sekarang. Selain itu, Henry Fayol juga menggagas 14 prinsip manajemen yang merupakan dasar-dasar dan nilai yang menjadi inti dari keberhasilan sebuah manajemen.

Sumbangan penting lainnya datang dari ahli sosiologi Jerman Max Weber. Weber menggambarkan suatu tipe ideal organisasi yang disebut sebagai birokrasi, yaitu bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan yang rinci, dan sejumlah hubungan yang impersonal. Namun, Weber menyadari bahwa bentuk birokrasi yang ideal itu tidak ada dalam realita. Dia menggambarkan tipe organisasi tersebut dengan maksud menjadikannya sebagai landasan untuk berteori tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan dalam kelompok besar. Teorinya tersebut menjadi contoh desain struktural bagi banyak organisasi besar sekarang ini.

Perkembangan selanjutnya terjadi pada tahun 1940-an ketika Patrick Blackett melahirkan ilmu riset operasi, yang merupakan kombinasi dari teori statistika dengan teori mikroekonomi.

Riset operasi, sering dikenal dengan manajemen sains, mencoba pendekatan sains untuk menyelesaikan masalah dalam manajemen, khususnya di bidang logistik dan operasi. Pada tahun 1946, Peter F. Drucker (sering disebut sebagai Bapak Ilmu Manajemen) menerbitkan salah satu buku paling awal tentang manajemen terapan, yaitu Konsep Korporasi (*Concept of the Corporation*). Buku ini muncul atas ide Alfred Sloan (chairman dari General Motors) yang menugaskan penelitian tentang organisasi.

3. Era Manusia Sosial

Era manusia sosial ditandai dengan lahirnya mazhab perilaku (*behavioral*

school) dalam pemikiran manajemen di akhir era manajemen sains. Mahzab perilaku tidak mendapatkan pengakuan luas sampai tahun 1930-an. Katalis utama dari kelahiran mahzab perilaku adalah serangkaian studi penelitian yang dikenal sebagai eksperimen Hawthorne.

Eksperimen Hawthorne dilakukan pada tahun 1920-an hingga 1930-an di Pabrik Hawthorne milik *Western Electric Company Works* di Cicero, Illinois. Kajian ini awalnya bertujuan mempelajari pengaruh berbagai macam tingkat penerangan lampu terhadap produktivitas kerja. Hasil kajian mengindikasikan bahwa ternyata insentif seperti jabatan, lama jam kerja, periode istirahat, maupun upah lebih sedikit pengaruhnya terhadap output pekerja dibandingkan dengan tekanan kelompok, penerimaan kelompok, serta rasa aman yang menyertainya. Peneliti menyimpulkan bahwa norma-norma sosial atau standar kelompok merupakan penentu utama perilaku kerja individu.

Kontribusi lainnya datang dari Mary Parker Follett. Follett (1868–1933) yang menerbitkan buku berjudul *Creative Experience* pada tahun 1924. Follett mengajukan suatu filosofi bisnis yang mengutamakan integrasi sebagai cara untuk mengurangi konflik tanpa kompromi atau dominasi. Follett juga percaya bahwa tugas seorang pemimpin adalah untuk menentukan tujuan organisasi dan mengintegrasikannya dengan tujuan individu dan tujuan kelompok. Dengan kata lain, ia berpikir bahwa organisasi harus didasarkan pada etika kelompok daripada *individualisme*. Dengan demikian, manajer dan karyawan seharusnya memandang diri mereka sebagai mitra, bukan lawan.

Pada tahun 1938, Chester Barnard (1886–1961) menulis buku berjudul *The Functions of the Executive* yang menggambarkan sebuah teori organisasi dalam

rangka untuk merangsang orang lain memeriksa sifat sistem koperasi. Melihat perbedaan antara motif pribadi dan organisasi, Barnard menjelaskan dikotomi "efektif-efisien". Menurut Barnard, efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan, dan efisiensi adalah sejauh mana motif-motif individu dapat terpenuhi. Dia memandang organisasi formal sebagai sistem terpadu yang menjadikan kerjasama, tujuan bersama, dan komunikasi sebagai elemen universal, sementara itu pada organisasi informal, komunikasi, kekompakan, dan pemeliharaan perasaan harga diri lebih diutamakan. Barnard juga mengembangkan teori penerimaan otoritas yang didasarkan pada gagasan bahwa atasan hanya memiliki kewenangan jika bawahan menerima otoritasnya.

4. Era Modern

Era modern ditandai dengan hadirnya konsep manajemen kualitas total (*total quality management* - TQM) di abad ke-20 yang diperkenalkan oleh beberapa guru manajemen, yang paling terkenal di antaranya W. Edwards Deming (1900–1993) yang dianggap sebagai Bapak *quality control* di Jepang dan Joseph Juran (lahir 1904).

Deming berpendapat bahwa kebanyakan permasalahan dalam kualitas bukan berasal dari kesalahan pekerja, melainkan sistemnya. Ia menekankan pentingnya meningkatkan kualitas dengan mengajukan teori lima langkah reaksi berantai. Ia berpendapat bila kualitas dapat ditingkatkan, (1) biaya akan berkurang karena berkurangnya biaya perbaikan, sedikitnya kesalahan, minimnya penundaan, dan pemanfaatan yang lebih baik atas waktu dan material; (2) produktivitas meningkat; (3) pangsa pasar meningkat karena peningkatan kualitas dan penurunan harga; (4) profitabilitas perusahaan meningkat sehingga dapat

bertahan dalam bisnis; (5) jumlah pekerjaan meningkat.

Kontribusi kedua datang dari Joseph Juran. Ia menyatakan bahwa 80 persen cacat produk disebabkan karena faktor-faktor yang sebenarnya dapat dikontrol oleh manajemen. Dari teorinya, ia mengembangkan trilogi manajemen yang memasukkan perencanaan, kontrol, dan peningkatan kualitas. Juran mengusulkan manajemen untuk memilih satu area yang mengalami kontrol kualitas yang buruk. Area tersebut kemudian dianalisis, kemudian dibuat solusi dan diimplementasikan.

Perkembangan ilmu manajemen di atas juga dapat dikelompokkan ke dalam aliran-aliran teori manajemen (Sule dan Saefullah, 2010), yaitu ;

- Aliran klasik. Aliran ini mendefinisikan manajemen sesuai dengan fungsi-fungsi manajemennya. Perhatian dan kemampuan manajemen dibutuhkan pada penerapan fungsi-fungsi tersebut.
- Aliran perilaku. Aliran ini sering disebut juga aliran manajemen hubungan manusia. Aliran ini memusatkan kajiannya pada aspek manusia dan perlunya manajemen memahami manusia.
- Aliran manajemen Ilmiah. Aliran ini menggunakan matematika dan ilmu statistika untuk mengembangkan teorinya. Menurut aliran ini, pendekatan kuantitatif merupakan sarana utama dan sangat berguna untuk menjelaskan masalah manajemen.
- Aliran analisis sistem. Aliran ini memfokuskan pemikiran pada masalah yang berhubungan dengan bidang lain untuk mengembangkan teorinya.
- Aliran manajemen berdasarkan hasil. Aliran manajemen berdasarkan hasil diperkenalkan pertama kali oleh Peter Drucker pada awal 1950-an. Aliran ini

memfokuskan pada pemikiran hasil-hasil yang dicapai bukannya pada interaksi kegiatan karyawan.

- Aliran manajemen mutu. Aliran manajemen mutu memfokuskan pemikiran pada usaha-usaha untuk mencapai kepuasan pelanggan atau konsumen.

2.1.2 Perilaku Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2015:43) tujuan dari perilaku organisasi ada tiga yaitu *explain behaviors* (menjelaskan perilaku), *predict behaviors* (meramalkan perilaku) dan *influence behaviors* (mempengaruhi perilaku). Para pimpinan perlu mampu menjelaskan mengapa para karyawan atau pekerja menjalankan dalam beberapa perilaku dari pada yang lainnya. Menggambarkan atau meramalkan bagaimana para karyawan akan menanggapi dengan berbagai aksi dan keputusan serta mempengaruhi bagaimana karyawan menunjukkan reaksi.

Ada enam hal yang penting dalam perilaku organisasi yaitu *employee productivity* (produktivitas karyawan), *absenteeism* (ketidakhadiran karyawan secara terus menerus), *turnover* (keluar masuk atau pergantian karyawan), *organizational citizenship behavior* atau OCB (perilaku anggota organisasi), *job satisfaction* (kepuasan kerja) dan *workplace misbehavior* (kelakuan yang buruk di tempat kerja).

Produktivitas karyawan adalah sebuah ukuran kinerja dari dua sisi yaitu efisiensi dan efektivitas kerja. Para pimpinan mau mengetahui faktor apa yang akan mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kerja karyawan. Ketidakhadiran karyawan secara terus menerus adalah kegagalan yang muncul dalam bekerja. Ini

menjadi sulit bila karyawan sering tidak muncul untuk melaksanakan pekerjaan. Penelitian-penelitian telah menunjukkan bahwa ketidakhadiran yang tidak terjadwal menghasilkan biaya yang tinggi bagi perusahaan.

Meskipun ketidakhadiran tidak bisa dihilangkan namun dampaknya dirasakan secara langsung dan segera berpengaruh pada dikeluarkan dari perusahaan.

Pergantian karyawan secara sengaja maupun tidak sengaja secara permanen dapat mempengaruhi perusahaan. Ini dapat menjadi sebuah masalah karena akan meningkatkan proses rekrutmen, seleksi dan biaya pelatihan serta gangguan kerja. Ketidakhadiran karyawan ini para pimpinan tidak bisa menghilangkan pergantian karyawan tetapi mereka hanya dapat meminimalisir dengan karyawan yang memiliki kinerja sangat bagus.

Perilaku anggota organisasi adalah perilaku kebebasan untuk memilih bahwa bukan bagian dari permintaan pekerjaan resmi seorang karyawan tetapi meningkatkan fungsi efektivitas dari organisasi. Sebagai contoh, perilaku anggota organisasi yang baik termasuk membantu yang lain dalam satu tim kerja, sukarela untuk melebarkan aktivitas kerja, menghindari yang konflik yang tidak perlu dan membuat pernyataan yang konstruktif tentang satu kelompok kerja dan organisasi. Organisasi memerlukan orang yang mau bekerja lebih dari kebiasaan yang mereka kerjakan dan merupakan bukti yang mengindikasikan bahwa organisasi itu memiliki banyak karyawan yang dapat melebihi dari hasil yang diharapkan. Bagaimanapun kekurangan-kekurangan dari perilaku anggota organisasi terjadi ketika pekerjaan karyawan melebihi kapasitas, penuh tekanan dan ada konflik kehidupannya.

Kepuasan kerja menghubungkan kepada sikap karyawan secara umum atas pekerjaan mereka. Meskipun kepuasan kerja adalah sebuah sikap, itu adalah sebuah hasil dari banyak perhatian dari para pimpinan karena kepuasan kerja adalah lebih dari kemungkinan yang muncul dari bekerja, mempunyai tingkat kinerja yang lebih tinggi dan ada di dalam sebuah organisasi.

Perilaku yang buruk di tempat kerja adalah perilaku karyawan yang disengaja dan itu secara potensial berbahaya bagi organisasi atau individu didalam organisasi. Perilaku buruk ditempat kerja muncul di dalam organisasi melalui empat cara yaitu orang yang menyimpang, penyerangan, perilaku anti sosial dan kejahatan. Beberapa perilaku dapat terjadi dari bermain musik yang keras, hanya mengganggu teman kerja kepada penyerangan kata-kata untuk merusak kerja dan semuanya dapat merusak organisasi.

2.1.3 Peran dan Fungsi Manajemen

Peter Drucker (Sule dan Saeffulah, 2010) mengatakan bahwa peran manajemen dalam organisasi adalah agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan cara yang efektif dan efisien. Efektif memiliki pengertian, mengerjakan pekerjaan yang benar (*doing the right things*), sedangkan efisien memiliki pengertian, mengerjakan pekerjaan dengan benar (*doing things right*)

Sule dan Saeffulah (2010) mengatakan bahwa fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20.

Nickels, McHugh dan McHugh Sule dan Saefullah (2010) mengemukakan empat fungsi manajemen, yaitu:

- Perencanaan (*planning*) adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan.
- Pengorganisasian (*organizing*) dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil.
- Implementasi (*directing*) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha.
- Pengendalian dan Pengawasan (*controlling*) adalah proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan,

diorganisasikan dan diimplementasikan, bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan.

2.1.3.1 Sarana Manajemen

Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana (*tools*). *Tools* merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. Sule dan Saefullah (2010) mengatakan bahwa *tools* tersebut dikenal dengan 6M, yaitu *man*, *money*, *materials*, *machines*, *method*, dan *markets*.

- *Man* merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang berkerja sama untuk mencapai tujuan.
- *Money* atau Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.
- *Material* terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat

dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

- *Machine* atau Mesin digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.
- *Method* adalah suatu tata cara kerja yang memperlancar jalannya pekerjaan manajer. Sebuah metode data dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusianya sendiri.
- *Market* atau pasar adalah tempat di mana organisasi menyebarluaskan (memasarkan) produknya. Memasarkan produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

2.1.3.2 Prinsip-prinsip Manajemen

Prinsip-prinsip dalam manajemen bersifat lentur dalam arti bahwa perlu

dipertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus dan situasi-situasi yang berubah. Henry Fayol (Sule dan Saefullah, 2010), mengemukakan 14 prinsip umum manajemen, yang terdiri dari :

1. Pembagian kerja (*division of work*)
2. Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*)
3. Disiplin (*discipline*)
4. Kesatuan perintah (*unity of command*)
5. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*)
6. Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri (*subordination of individual interests to the general interests*)
7. Pembayaran upah yang adil (*remuneration*)
8. Pemusatan (*centralisation*)
9. Hirarki (*hierarchy*)
10. Tata tertib (*order*)
11. Keadilan (*equity*)
12. Stabilitas kondisi karyawan (*stability of tenure of personnel*)
13. Inisiatif (*inisiative*)
14. Semangat kesatuan (*esprits de corps*)

2.1.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dan Fungsi-fungsinya

2.1.4.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sulit untuk dipungkiri bahwa sumber daya manusia memiliki peran yang cukup penting dalam suatu organisasi. Mengingat hal itu, maka sumber daya manusia dalam organisasi perlu dikelola dengan tepat, sehingga peran aktif

manusia untuk dapat menghasilkan kinerja yang optimal dapat tercapai. Perkembangan pemahaman tentang peran sumber daya manusia ini mendorong tumbuh dan berkembangnya ilmu pengetahuan tentang teknik pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi, yang kemudian dikenal sebagai *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Mengelola sumber daya manusia tidaklah semudah membalikkan telapak tangan. Manusia memiliki pikiran, perasaan, keinginan, dan latar belakang yang tidak sama. Untuk itu dalam pengelolaan sumber daya manusia diperlukan serangkaian upaya dan kegiatan dasar dalam suatu konsep, yang lebih dikenal dengan konsep manajemen sumber daya manusia.

Dari pengertian manajemen dan sumber daya manusia di atas, secara sederhana dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu manajemen yang diterapkan dalam masalah pengelolaan sumber daya manusia.

Meskipun demikian, penulis mencoba untuk menyajikan definisi dari beberapa ahli yang kemudian ditarik suatu kesimpulan dari pendapat-pendapat mereka.

Menurut David A. Decenzo dalam Moekijat (2010:3) :

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses terdiri atas penerimaan, pengembangan, motivasi, dan pemeliharaan sumber daya manusia”.

Menurut Henry Simamora (2004:4) :

”Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan

terhadap individu anggota organisasi atau kelompok karyawan”.

Menurut Edwin B. Flippo oleh Malayu S.P. Hasibuan (2007:11) :

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan sumber daya manusia agar tujuan-tujuan individu, organisasi dan masyarakat dapat tercapai”.

Berdasarkan definisi di atas, sangatlah jelas bahwa manajemen sumber daya manusia pada intinya adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia agar pemanfaatannya lebih optimal untuk mencapai berbagai tujuan organisasi.

2.1.4.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sesuai dengan pengertian manajemen sumber daya manusia yang telah dirumuskan di atas, maka kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi.

Dalam menjalankan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Edwin B. Flippo dalam buku Malayu S.P. Hasibuan (2007:21-23) menyatakan bahwa, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ada dua, yakni:

1. Fungsi Manajemen terdiri dari :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang

mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan terdiri dari fungsi staffing dan leading. Fungsi staffing adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi leading dilakukan pengarahannya agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

2. Fungsi Operasional terdiri dari :

a) Pengadaan (*Procurement*)

Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

b) Pengembangan (*Development*)

Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan pelatihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.

c) Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.

d) Integrasi (*Integration*)

Merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, perusahaan, maupun masyarakat. Oleh sebab itu harus dipahami sikap prinsip-prinsip pegawai.

e) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi atau perusahaan mendapat pegawai yang baik. Maka fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan perusahaan.

f) Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau perusahaan mengadakan pemutusan hubungan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.5 Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah faktor yang sangat berpengaruh terhadap situasi dalam sebuah organisasi. Menurut Indriantoro (2002:115) menyatakan bahwa penelitian mengenai budaya organisasional merupakan topik yang penting, karena budaya organisasi merupakan salah satu jenis aktiva tidak berwujud perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja organisasional. Menurut Herlriegel dan Solcum (2004:581) budaya organisasi sebagai gabungan atau integrasi dari falsafah, ideology nilai-nilai kepercayaan, norma, harapan-harapan, sikap dan norma-norma. Pernyataan ini didukung oleh Lush Hervay dalam Muafi (2009:165) bahwa peningkatan kinerja organisasional dapat dipengaruhi oleh aktiva tidak berwujud antara lain budaya organisasi, hubungan dengan pelanggan dan citra perusahaan.

Teori-teori manajemen menekankan pentingnya perilaku manajerial dalam melaksanakan tugasnya. Perilaku tersebut sebagian besar dipengaruhi oleh budaya organisasi. Baik atau buruknya layanan manajerial ditentukan oleh perilaku pelaku manajerial. Puas atau tidaknya konsumen, pelanggan, nasabah, tergantung pada perilaku pemberi layanan. Inilah sebabnya bahwa budaya organisasi merupakan bagian bidang manajemen yang mendapat perhatian khusus dari para peneliti dalam kurun waktu lima tahun terakhir.

2.1.5.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda

dengan organisasi lain.

Menurut Tan dalam Wibowo (2008:189) bahwa :

“Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia di dalamnya, sehingga kinerja organisasi meningkat.”

Menurut Robbins dan Judge diterjemahkan oleh Diana Angelica (2008:256) bahwa :

“Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.”

Menurut Suwanto dan Koesharto (2009) bahwa :

“Secara umum, perusahaan atau organisasi terdiri atas sejumlah orang dengan latar belakang, kepribadian, emosi, dan ego yang beragam. Hasil penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk budaya organisasi. Secara sederhana, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kesatuan orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan (*beliefs*), dan nilai-nilai yang sama.”

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan ideologi, nilai-nilai, keyakinan, sikap dan norma-norma yang mengikat serta dimiliki secara bersama dan merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku serta merupakan identitas organisasi tersebut.

2.1.5.2 Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2008:256-257) mengemukakan tujuh karakteristik primer yang membentuk budaya organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong agar *inovatif* dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim bukannya berdasar individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

2.1.5.3 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya menurut Suwanto dan Koeshartono (2000), yaitu :

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Artinya, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.

3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih baik daripada kepentingan dari individual seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali memadu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Dimensi budaya organisasi berdasarkan Keputusan Menteri ESDM Nomor 1808 K/07/MEM/2015 tentang Nilai-nilai Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, ditetapkan bahwa nilai-nilai KESDM terdiri atas:

1. Jujur, dengan indikator sebagai berikut;
 - a. Konsisten dalam perkataan dan perbuatan;
 - b. Merencanakan dan melaksanakan kegiatan sesuai dengan aturan.
 - c. Memberikan hak orang lain sesuai dengan haknya.
 - d. Menyampaikan informasi, data kondisi yang tepat, benar dan sesuai fakta.
 - e. Berani menyampaikan segala pelanggaran terhadap aturan dan norma yang berlaku.
2. Profesional, dengan indikator sebagai berikut;
 - a. Melakukan pekerjaan sesuai sasaran, waktu, kualitas dan biaya yang

ditetapkan;

- b. Menguasai iptek sesuai bidang kerja.
 - c. Memiliki kapabilitas yang sesuai untuk menjalankan tugas dan pekerjaan.
3. Melayani, dengan indikator sebagai berikut;
- a. Melayani secara mudah, adil, dan merata;
 - b. Konsistensi menjaga kualitas pelayanan.
 - c. Sabar dan ikhlas dalam memberikan pelayanan.
 - d. Cepat dan tepat dalam menyampaikan dan memberikan bantuan.
4. Inovasi, dengan indikator sebagai berikut;
- a. Proaktif membuka jaringan internasional;
 - b. Konsisten dalam melakukan perubahan.
 - c. Meningkatkan kinerja selalu di atas target
 - d. Selalu berpikir optimis dan penuh semangat.
 - e. Membangun kreatifitas melalui mempelajari hal-hal baru.
 - f. Melakukan perbaikan berbagai aspek organisasi.
5. Berarti, dengan indikator sebagai berikut;
- a. Ikhlas mengerjakan tugas;
 - b. Merasa menjadi bagian organisasi.
 - c. Bersemangat mengerjakan tugas yang diberikan.
 - d. Bekerja dengan tepat proses dan tepat waktu.
 - e. Berorientasi memberikan kontribusi terbaik untuk organisasi (bermakna).

2.1.6 Pengertian Pengembangan Karier

Saydam (2011) menyebutkan bahwa pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia), merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.

Menurut Marwansyah (2012:208) bahwa :

“Pengembangan karier adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karier pribadinya.”

Menurut Kadarisman (2013) bahwa :

“Pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier.”

Menurut Sunyoto (2012:164) bahwa :

“Pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.”

Menurut Rivai (2009:299) bahwa :

“Pengembangan karier merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi.”

Terkait dengan pengembangan karier Pegawai Negeri Sipil, model pengembangan karier yang mendasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 100 tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Mencakup :

- (1) Pendidikan : pendidikan dasar, pendidikan umum dan perguruan tinggi
- (2) Pendidikan dan pelatihan dalam jabatan : diklatpim
- (3) Masa kerja
- (4) Pangkat dan golongan

- (5) Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggungjawab, wewenang hak seorang pegawai
- (6) DP3 meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama dan praktek kepemimpinan
- (7) Daftar Urut Kepangkatan (DUK) pegawai yang lebih tinggi kepangkatannya diberi kesempatan lebih dulu untuk menduduki jabatan yang lowong. Sedangkan pengembangan karier berdasarkan Analisa Jabatan meliputi:
 - (1) Uraian jabatan kondisi fisik kesehatan, pendidikan, pekerjaan yang dilaksanakan
 - (2) Spesifikasi jabatan : pendidikan, pengalaman, kemampuan, kualifikasi emosi dan syarat kesehatan

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan usaha pribadi pegawai yang ditujukan untuk menuju rencana kariernya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja.

2.1.6.1 Bentuk Pengembangan Karier

Menurut Fahmi (2010) bentuk pengembangan karier adalah :

1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki pegawai dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilannya.

2. Mutasi

Mutasi atau yang dikenal dengan mutasi personal diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan tempat kerja dari seorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal.

3. Penangguhan Kenaikan Pangkat

Penangguhan kenaikan pangkat terjadi sebagai akibat dari ketidakmampuan seorang tenaga kerja melaksanakan tugas dalam jabatannya, karena pelanggaran disiplin, atau terkena hukuman pidana.

4. Pembebastugasan

Pembebastugasan atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebastugaskan seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

5. Pemberhentian

Pemberhentian atau retiring merupakan bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemberhentian seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaan yang sekaligus diikuti dengan pemutusan hubungan kerja dan pemberhentian pembayaran pendapatannya (upah/gaji).

2.1.6.2 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karier

Menurut Mangkunegara yang diterjemahkan dari Fubrin (dalam Fahmi,2010), tujuan dan manfaat pengembangan karir adalah :

1. Membantu dalam Pencapaian Tujuan Individu dan Perusahaan

Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.

2. Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Karyawan

Perusahaan merencanakan karier karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.

3. Membantu Pegawai Menyadari Kemampuan Potensi Mereka Pengembangan

karier membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan. Pengembangan karier

akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.

5. Membuktikan tanggung jawab sosial

Pengembangan karier merupakan suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan menjadi lebih bermental sehat.

6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan

Pengembangan karier akan membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

7. Mengurangi Turn Over dan Biaya Kepegawaian

Pengembangan karier dapat menjadikan turn over rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial

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

9. Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Karyawan

Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang
- Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan posisinya.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karier

Dimensi pengembangan karier menurut H. Hadari Nawawi (1998:289) sebagai berikut:

1. Organisasi merancang pengembangan karier, dengan indikator sebagai berikut;
 - a. Kesempatan karier;
 - b. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karier.
 - c. Memberikan motivasi.
2. Pelaksanaan program pengembangan karier, dengan indikator sebagai berikut;
 - a. Mengadakan diklat;
 - b. Memanfaatkan hasil diklat.
 - c. Mengaplikasikan hasil diklat yang telah diikuti.
 - d. Mengikuti diklat secara bergiliran.
3. Mengintegrasikan dengan perencanaan SDM, dengan indikator sebagai

berikut;

- a. Mengarahkan;
- b. Memberikan kemudahan.
- c. Meluangkan waktu untuk berdiskusi.

Pengembangan karier tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individual saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan organisasi dan karyawan, perusahaan perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada pegawai dan membangun suatu lingkungan kerja yang nyaman untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan pegawai dalam melaksanakan pengembangan karier.

2.1.7 Pengertian Komitmen Pegawai

Menumbuhkan komitmen seorang pegawai adalah sangat penting bagi sebuah organisasi. Organisasi yang memiliki pegawai dengan komitmen yang tinggi akan sangat menguntungkan bagi organisasi, karena pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih stabil dan produktif (Greenberg dan Baron, 2003), pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi (Mowday, Porter, dan Steers, 1982). Lebih lanjut dikatakan bahwa anggota organisasi yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya akan menimbulkan rasa memiliki dan rasa tanggung jawab terhadap tugasnya serta memperkecil kemungkinan untuk meninggalkan organisasi tersebut dibandingkan dengan

anggota yang memiliki komitmen rendah.

Konsep tentang komitmen pegawai terhadap organisasi, telah banyak dikemukakan oleh para ahli, antara lain :

Menurut Moorhead dan Griffin (2013:73) bahwa :

“Komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya.”

Menurut Robbins dan Judge dalam Zelvia (2015) bahwa :

“Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.”

Menurut Akwi dalam Nanda dkk (2013) bahwa :

“Komitmen organisasi adalah sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan organisasi.”

Menurut Soekidjan (2009) bahwa :

“Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi.”

Staw & Salancik (Golparvar & Javadian, 2012) mengatakan bahwa terdapat dua bentuk komitmen, yaitu komitmen sikap (*attitudinal commitment*) dan komitmen tingkah laku (*behavioral commitment*). Komitmen sikap adalah keadaan dimana individu mempertimbangkan sejauhmana nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, serta sejauhmana keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen tingkah laku didasarkan pada sejauhmana pegawai menetapkan keputusan untuk terikat pada organisasi berkaitan dengan adanya kerugian jika

memutuskan melakukan alternatif lain di luar pekerjaannya saat ini. Hal yang sama juga diutarakan oleh Mowday, Porter dan Steers (1982) bahwa komitmen pegawai memiliki dua komponen yaitu sikap dan juga kehendak untuk bertindak laku. Sikap mencakup identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, di mana penerimaan ini merupakan dasar komitmen pegawai. Sedangkan pendekatan tingkah laku lebih menekankan pada proses dimana individu mengembangkan komitmen tidak pada organisasi tetapi pada tingkah lakunya terhadap organisasi (Miner, 1992).

Berdasarkan pengertian-pengertian tentang komitmen pegawai terhadap organisasi maka dapat dikatakan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi ini bukan sekedar keanggotaan formal dan kesetiaan yang pasif terhadap organisasi. Komitmen pegawai terhadap organisasi dapat ditunjukkan oleh pegawai melalui sikap yang menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja. Dalam komitmen terhadap organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen pegawai adalah sikap dan perilaku yang ditunjukkan seorang pegawai sebagai wujud dari keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan atau organisasi, keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, dan keinginan untuk bekerja keras dengan memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi.

2.1.7.1 Dimensi Komitmen Pegawai

Menurut Allen dan Meyer (1997) dan Luthans (2009), komitmen pegawai terhadap organisasi terbagi atas tiga komponen, yaitu:

- 1). Komitmen afektif (*affective commitment*), Komitmen ini berkaitan dengan emosional, identifikasi, dan keterlibatan pegawai di dalam suatu organisasi. Komitmen afektif adalah suatu proses perilaku dimana melalui hal tersebut seseorang akan berpikir mengenai hubungan anggota organisasi itu sendiri dengan organisasinya dalam hal nilai dan kesatuan tujuan. Pada tingkat ini menunjukkan tingkat dimana tujuan individu dan nilai menyatu dengan organisasi yang diperkirakan secara langsung mempengaruhi keinginan individu untuk tetap tinggal dalam organisasi, sehingga pegawai yang masih bergabung dengan organisasi karena memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi dapat dikatakan memiliki afektif yang tinggi.
- 2). Komitmen continuance (*continuance commitment*). Komitmen continuance merupakan komponen yang berdasarkan persepsi pegawai tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Pegawai yang memiliki persepsi seperti itu disebabkan karena pegawai tersebut membutuhkan organisasi. Hal ini juga dapat dilihat sebagai suatu keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi karena pertimbangan biaya ketika mereka keluar.
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen normatif adalah perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Keinginan pegawai untuk tinggal dalam organisasi berdasarkan pada tugas,

loyalitas, dan kewajiban moral. Tipe ini mungkin berasal dari kebudayaan individu atau etika kerja, karena mereka merasa bertanggung jawab untuk tetap tinggal dalam organisasi. Perasaan loyalitas dan tugas mendasari komitmen normatif yang mempengaruhi individu untuk tetap tinggal dalam organisasi karena itu memang kewajiban mereka. Komitmen ini juga menimbulkan perasaan kewajiban kepada pegawai untuk memberikan balasan atas apa yang pernah diterimanya dari organisasi.

Davis dan Newstrom (2001) dan Mowday, Steers, & Porter (Golparvar & Javadian, 2012) mengatakan bahwa terdapat 3 (tiga) dimensi yang digunakan untuk mengukur komitmen kerja seorang pegawai dalam suatu organisasi, yaitu: 1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, 2) keinginan untuk bekerja keras sesuai dengan keinginan organisasi, dan 3) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan atau organisasi.

David (dalam Sopiah, 2008:163) mengemukakan ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan. Berikut ini adalah keempat faktor tersebut.

- a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerjaan, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- d. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

2.1.8 Pengertian Kinerja

Kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai & Basri, 2004; Harsuko 2011). Dilihat dari sudut pandang ahli yang lain :

Menurut Robbins and Dessler dalam Prahartanto (2012) bahwa :

“Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan.”

Menurut Mathis (Laksana, 2014) bahwa :

“Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang mempengaruhi seberapa besar banyaknya mereka memberi kontribusi kepada organisasi secara kualitas output, kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja, dan sikap kooperatif.”

Menurut Sinambela, dkk (2012) bahwa :

“Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.”

Untuk mengetahui apakah individu - individu dalam organisasi yang dipimpin sudah memenuhi kriteria efektif atau belum, maka diperlukan suatu pengukuran, pengukuran dapat dilakukan jika dimiliki instrumen yang memadai.

Hasil pengukuran tersebut kemudian dibandingkan dengan suatu tolak ukur atau standar. Berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan, maka peran dari individu sangat menentukan,

sehingga uraian mengenai keefektifan hanya akan dibahas pada tingkat individu.

Keefektifan individu sering juga disebut dengan istilah kinerja pegawai atau kinerja pegawai individu, dan jika dikaitkan dengan organisasi perusahaan sering disebut dengan istilah kinerja pegawai. Selanjutnya untuk membahas lebih lanjut mengenai Kinerja pegawai, perlu disamakan terlebih dulu pengertian mengenai Kinerja pegawai.

Banyak definisi atau pengertian mengenai Kinerja pegawai, pengertian yang satu kadang berbeda atau bahkan bertentangan dengan pengertian yang lain, sehingga secara umum belum ada kata sepakat mengenai pengertian Kinerja pegawai, oleh sebab itu jika kita berbicara mengenai Kinerja pegawai akan muncul suatu situasi yang bertentangan.

Dengan demikian secara umum dapat dikemukakan bahwa Kinerja pegawai merupakan suatu ukuran bagi dalam mengabdikan dirinya pada organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dan sudut pandang teori psikologi, Kinerja pegawai merupakan proses tingkah laku kerja seseorang sehingga ini menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dan pekerjaannya. Perbedaan antara satu individu dengan individu yang lain dapat berbeda dikarenakan sifat-sifat individu itu sendiri atau mungkin karena situasi yang berbeda. Dengan demikian Kinerja pegawai sebenarnya dapat memuaskan atau tidak tergantung pada faktor individu dan situasi atau lingkungan kerjanya. Faktor individu yang sangat penting dalam kaitannya dengan Kinerja pegawai adalah

motivasi, sedangkan faktor situasi yang paling penting dalam mempengaruhi Kinerja pegawai adalah kepemimpinan.

2.1.8.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut *Robert L. Mathis and John H. Jackson* (2001:82) dalam Umam (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- a. Kemampuan;
- b. Motivasi;
- c. Dukungan yang diterima;
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan;
- e. Hubungan mereka dengan organisasi.

Berdasarkan pengertian diatas, kami menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualits dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Mangkunegara (2000) dalam Umam (2010) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain sebagai berikut.

- a. *Faktor kemampuan*. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. *Faktor motivasi*. Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang

menggerakkan pegawai kearah pencapaian tujuan kerja.

- c. *Sikap mental*. Merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

David C. Mc. Clelland (1997), seperti dikutip mangkunegara (2001:68) dalam Umam (2010), berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja.” *Motif berprestasi* adalah dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) predikat terpuji.

Selanjutnya, *Mc. Clelland* dalam Umam (2010) mengemukakan enam karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi, yaitu:

- a. Memiliki tanggung jawab yang tinggi;
- b. Berani mengambil resiko;
- c. Memiliki tujuan yang realistis;
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan;
- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan;
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.8.2 Jenis-jenis Kinerja

Menurut Moehariono (2010:63) dalam suatu organisasi terdapat tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan, yaitu :

1. Kinerja Operasional (*Operation Performance*)

Kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi dan lain sebagainya.

2. Kinerja Administratif (*Administratif Performance*)

Kinerja ini berkaitan dengan kinerja administratif organisasi, termasuk di dalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.

3. Kinerja Strategik (*Strategic Performance*)

Kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan, khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya. Sehingga dengan keberhasilan kinerja strategi perusahaan yang menjadi contoh bagi perusahaan pesaing lainnya.

2.1.8.3 Faktor-faktor Kinerja

Menurut Malayu S. P Hasibuan (2006:94) mengungkapkan bahwa :

“Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja.”

Menurut Mangkuprawira (2007:155), faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor intrinsik karyawan (personal individu) atau SDM dan faktor ekstrinsik karyawan yaitu kepemimpinan, tim dan situasional, uraian rinci faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Faktor kepemimpinan, kepercayaan, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
- b. Faktor kepemimpinan manajer, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.8.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS), penilaian kinerja diatur dalam PP 10 tahun 1979 melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan atau DP3. Komponen penilaian dalam DP3 antara lain adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakasa, dan kepemimpinan bagi PNS yang menduduki jabatan. Namun seiring dengan derasnya arus reformasi birokrasi, sistem penilaian kinerja PNS melalui DP3 dinilai tidak lagi komprehensif untuk dijadikan sebagai alat pengukur kinerja. DP3 yang diberlakukan sekarang lebih ditekankan kepada aspek perilaku PNS dan tidak dapat mengukur secara langsung

produktivitas dan hasil akhir kerja PNS. Selain itu penilaian DP3 acapkali memiliki bias dan subjektivitas yang tinggi. Seringkali pemberi nilai dalam DP3 akan memasukkan pendapat pribadinya sehingga nilai yang didapatkan akan bervariasi tergantung pada penilai.

Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil dibuat sebagai pengganti DP3, bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja.

Penilaian SKP meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan/atau sesuai dengan karakteristik, sifat, dan jenis kegiatan pada masing-masing unit kerja. Aspek kuantitas meliputi persentase realisasi output dibagi target output. Aspek kualitas adalah persentase realisasi kualitas per target kualitas. Aspek penilaian waktu persentase realisasi waktu dibagi target waktu. Aspek biaya adalah persentase rencana biaya dibagi target biaya. Setiap instansi dalam menyusun dan menetapkan standar teknis kegiatan sesuai dengan karakteristik, sifat, jenis kegiatan, dan kebutuhan tugas masing-masing. Penilaian perilaku kerja meliputi aspek: orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan.

Pada penelitian ini penulis mengambil dimensi kinerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 dan peraturan pelaksanaannya pada pokok-pokok Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 tahun 2013. Memiliki aspek - aspek sebagai berikut:

1. Orientasi pelayanan adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat,

atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.

2. Integritas adalah kemampuan untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
3. Disiplin adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.
4. Kerja sama adalah kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.1.9 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu bertujuan sebagai bahan perbandingan dan referensi dalam penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karier terhadap komitmen pegawai serta dampaknya pada kinerja. Hasil dari penelitian sebelumnya akan ditampilkan dalam tabel 2.1.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian, Peneliti	Hasil	Persamaan	Perbedaan
Onuoha Charity Ekwutosi, Okebaram Sunday Moses (Jurnal 2013)	Studi ini menemukan bahwa untuk mencapai kontrol melalui organisasi budaya, perlu untuk dapat mempengaruhi (internalisasi) proses yang menciptakan, mempertahankan dan mengubah unsur-unsur individu budaya organisasi. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa dengan	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan komitmen	Tidak menganalisis pengembangan karier dan kinerja dan penelitian dilakukan pada tahun 2013

Judul Penelitian, Peneliti	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	berkomitmen, individu meningkatkan mereka dalam bekerja		
Agus Susanto (Disertasi 2011)	Hasil penelitian menyatakan bahwa kualitas pelayanan STIE belum Optimum, yang berakibat pada belum optimumnya kinerja STIE, sehingga kesejahteraan dosen masih terbatas	Variabel yang digunakan budaya organisasi, komitmen dan kinerja	Tidak menganalisis pengembangan karier dan penelitian dilakukan pada tahun 2011
Evi Arif Syarifudin (Disertasi 2014)	Secara simultan kompetensi, motivasi dan komitmen aparatur cukup berperan terhadap komitmen aparatur	Variabel yang digunakan budaya organisasi, komitmen dan kinerja	Tidak menganalisis pengembangan karier dan penelitian dilakukan pada tahun 2014
Jenny Fauziah, Jonathan Pongtuluran (Jurnal 2016)	Secara simultan budaya organisasi, pengembangan karier dan self efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Variabel yang digunakan budaya organisasi, pengembangan karier dan kinerja	Tidak menganalisis komitmen organisasi dan penelitian dilakukan pada tahun 2016
Sumanto dan Anik Herminingsih (Jurnal 2016)	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan, dimana dimensi yang memiliki korelasi paling kuat terhadap komitmen afektif adalah dimensi orientasi tim	Variabel yang digunakan budaya organisasi dan komitmen organisasional	Tidak menganalisis pengembangan karier dan kinerja dan penelitian dilakukan pada tahun 2016
Theodore C. Smith (The Journal of Educators Online, 2015)	Efektivitas pembelajaran jarak jauh harus diukur dalam belajar hasil berkualitas. Program pusat pelajar dan instruktur yang kompeten adalah dua kunci yang sering dikutip untuk sukses dalam pendidikan tinggi	Variabel yang digunakan kinerja	Tidak menganalisis budaya organisasi, pengembangan karier dan komitmen dan penelitian dilakukan pada tahun 2015
Shaghayegh Kiani Mehr. Et.all (Pelagia Research	Hasil penelitian menunjukkan bahwa antara budaya organisasi dengan komponen efektivitas (komitmen organisasi, motivasi kerja, jumlah resistensi negatif terhadap perubahan,	Variabel yang digunakan komitmen dan kinerja	Tidak menganalisis budaya organisasi dan pengembangan karier dan

Judul Penelitian, Peneliti	Hasil	Persamaan	Perbedaan
Library 2012)	meningkatkan kualitas) tidak ada hubungan yang signifikan.		penelitian dilakukan pada tahun 2012
Devia Armawati (Jurnal 2016)	Pengembangan karier dilihat dari 5 (lima) indikator yaitu: pendidikan, pelatihan, mutasi/rotasi, seleksi, dapat diketahui bahwa pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.	Variabel yang digunakan pengembangan karier dan komitmen	Tidak menganalisis budaya organisasi dan kinerja dan penelitian dilakukan pada tahun 2016
Seno Aji Wibowo (Jurnal 2014)	Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki hubungan yang lemah dan searah terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam hasil penelitian ini, komitmen organisasi memiliki hubungan yang cukup kuat dan searah terhadap kinerja. Budaya organisasi, motivasi dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh simultan yang besar terhadap kinerja karyawan.	Variabel yang digunakan budaya organisasi, komitmen dan kinerja karyawan	Tidak menganalisis pengembangan karier dan penelitian dilakukan pada tahun 2014

Berdasarkan Tabel 2.1 tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa dari variabel-variabel yang diteliti terdapat beberapa penelitian yang variabelnya sama namun menggunakan dimensi dan pengukuran indikator yang berbeda dengan penelitian ini, yang disesuaikan dengan aplikasi di lapangan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa perbedaan antara penelitian–penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dituangkan dalam tesis ini. Perbedaan itu dapat dilihat dari beberapa aspek berikut :

1. Dilihat dari dimensi masing-masing variabel penelitian ini berbeda dengan

penelitian terdahulu pada hubungan variabel yang sama dengan penelitian, demikian pula dengan indikator pengukuran yang berbeda dengan peneliti sebelumnya.

2. Belum ada penelitian yang mengkaji pengaruh secara menyeluruh antara budaya organisasi, pengembangan karier, komitmen, dan kinerja pegawai di Kantor Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Bandung.

2.2 Kerangka Pemikiran

Aktivitas suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya berhubungan erat dengan kapasitas sumber daya manusia. Tanpa dukungan oleh unsur manusia yang berkualitas, jauh kemungkinan perusahaan atau organisasi dapat bergerak dan berjalan menuju tujuan yang diinginkan, pencapaian tujuan ini dapat diraih dengan mengembangkan dan mempengaruhi kemampuan dan keahlian pegawai demi mendapatkan pegawai yang mempunyai kinerja yang baik.

Setiap organisasi apapun bentuk organisasinya, pada dasarnya memfokuskan pada tiga hal mendasar yaitu ; produktivitas, kualitas, dan pelayanan. Tujuan yang akan dicapai organisasi tersebut tidak lepas dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan individu-individu yang ada di dalamnya, dan individu atau pegawai dalam organisasi merupakan sumber daya yang paling berharga yang akan menjalankan atau mencapai tujuan organisasi.

Kinerja (*performance*) dinyatakan dalam berbagai istilah, yaitu unjuk kerja (*job performance*), prestasi kerja atau penampilan kerja. Namun demikian, secara garis besar definisi kinerja bermuara kepada dua pendekatan, yakni pendekatan

proses dan pendekatan hasil. Pendekatan proses beranggapan bahwa kinerja dapat dilihat dari unjuk kerja yang ditampilkan individu dalam mencapai hasil yang diinginkan. Pendekatan kedua memandang bahwa kinerja dapat dilihat dari produk yang dihasilkan seseorang. Menurut Martoyo (2000:152), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan atau kinerja karyawan adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, komitmen, sikap, sistem kompensasi, aspek-aspek ekonomi, aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya.

Teori Tan dalam Wibowo (2008:189), menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia di dalamnya, sehingga kinerja organisasi meningkat. Perilaku yang diinginkan organisasi dari anggotanya atau karyawannya sudah pasti adalah perilaku yang dapat membuat organisasi mencapai tujuannya yaitu kinerja pegawai yang baik dan meningkat.

Teori Robbins and Judge dalam Zelvia (2015), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha untuk bekerja dengan baik sehingga tujuan organisasi tercapai.

Perilaku yang diinginkan organisasi dari anggotanya atau karyawannya sudah pasti adalah perilaku yang dapat membuat organisasi mencapai tujuannya yaitu kinerja yang baik. Pegawai yang mempunyai komitmen yang tinggi akan

memperlihatkan sikap seperti ketaatan, disiplin, serta setia pada perusahaan, dan lebih bertanggung jawab dalam bekerja. Dengan adanya usaha dan kerjasama yang baik antara pimpinan organisasi dan pegawai akan dapat membantu terciptanya tujuan organisasi yang diinginkan.

2.2.1 Hubungan Budaya Organisasi dan Pengembangan Karier

Menurut Marwansyah (2012:208) mengemukakan bahwa pengembangan karier adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karier pribadinya. Dengan adanya usaha dan kerjasama yang baik antara pegawai dan pimpinan organisasi akan dapat membantu terciptanya tujuan organisasi yang diinginkan. Jika tidak hal ini akan berdampak pada perilaku yang ditampilkan oleh pegawai yaitu perilaku tidak efektif dalam bekerja, seperti bosan, atau rendahnya budaya organisasi.

Budaya organisasi adalah pegangan bagi pegawai dalam berperilaku yang menjadi pedoman dalam berinteraksi dengan sesama rekan kerja, dan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan. Seperti yang dikemukakan oleh Chen (2004) (dalam Indraswari 2009), budaya organisasi diyakini akan mempengaruhi sikap individu menyangkut keluaran-keluaran seperti komitmen, motivasi moral, dan kepuasan kerja. Aspek budaya organisasi dan pengembangan karier haruslah seimbang.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen

Ada beberapa penelitian yang menunjukkan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen pegawai, salah satunya penelitian yang dilakukan Evi Arif

Syarfudin (2014) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen. Hal senada diungkapkan oleh Sumanto dan Anik Herminingsih (2016) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, semakin baik budaya yang diterapkan maka akan meningkatkan komitmen pegawai.

Robbins (2010:90) yang mengemukakan budaya organisasi menuntut agar para anggotanya merasa bangga mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi. Hal itu hanya akan timbul apabila semua anggota organisasi merasa memiliki organisasi tersebut. Selanjutnya ditambahkan budaya organisasi sebagai konsekuensi logis dari rasa memiliki organisasi, para anggota organisasi akan bersedia membuat komitmen termasuk memberikan pengorbanan sedemikian rupa, sehingga mereka akan ikhlas bekerja demi keberhasilan organisasi.

Hal ini diperkuat oleh teori Tan dalam Wibowo (2008:189), menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia di dalamnya, sehingga kinerja organisasi meningkat. Perilaku yang diinginkan organisasi dari anggotanya atau karyawannya sudah pasti adalah perilaku yang dapat membuat organisasi mencapai tujuannya yaitu kinerja yang meningkat dan komitmen pegawai yang tinggi.

2.2.3 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Komitmen

Kemampuan seorang pegawai dalam memenuhi target yang dibebankan kepada pegawai serta pelatihan yang telah diikutinya sangat berpengaruh dalam

menunjang kariernya di masa depan. Hal ini disebabkan karena hanya para pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan tertentulah yang mempunyai harapan untuk meningkatkan kariernya.

Komitmen pegawai memiliki andil yang cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan. Komitmen kerja yang tinggi diinginkan oleh manajer karena dapat dikaitkan dengan hasil positif yang diharapkan. Komitmen pegawai pada organisasi yang tinggi merupakan suatu tanda bahwa suatu organisasi dikelola dengan baik dan pada dasarnya merupakan hasil manajemen perilaku yang efektif.

Penelitian yang menunjukkan pengaruh pengembangan karier terhadap komitmen, salah satunya penelitian yang dilakukan Devia Armawati (2016) menyimpulkan bahwa pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap komitmen.

Rivai (2009:299) Pengembangan karier merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sedangkan menurut Sunyoto (2012:164), pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.

Melalui pengembangan karier akan membantu pegawai dalam membuat dirinya komitmen terhadap organisasi atau perusahaan. Baik tidaknya karyawan dalam pengembangan kariernya akan berdampak terhadap komitmen dalam bekerja. Dari uraian diatas terlihat bahwa pengembangan karier mempunyai pengaruh terhadap komitmen kerja dimana pengaruh tersebut dapat berdampak positif/negatif.

2.2.4 Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Pegawai

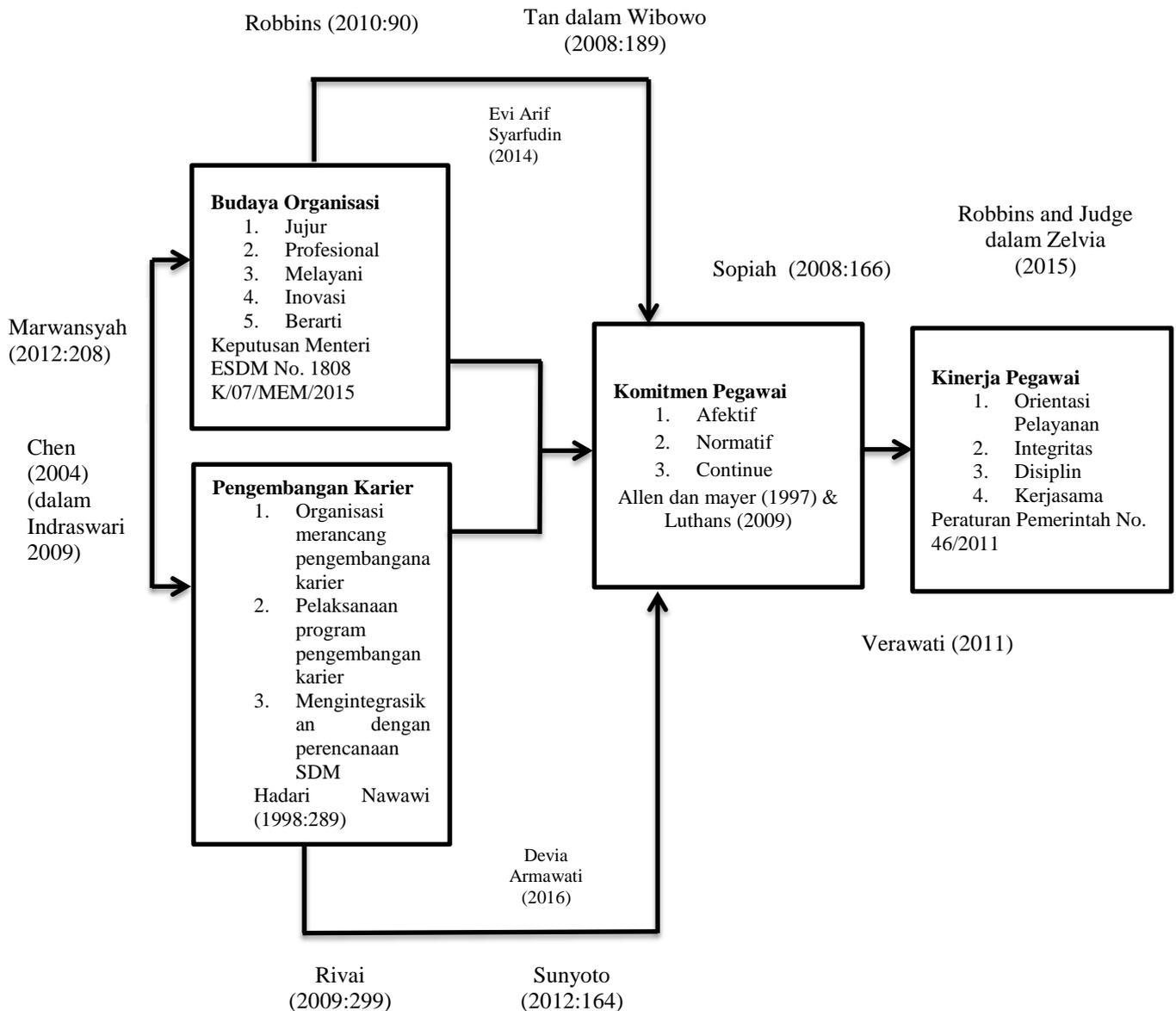
Arizona dkk (2013), penelitian ini menjelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasional dapat dibuktikan secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Verawati (2011), penelitian ini menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja, dapat dikatakan jika ada kenaikan tingkat komitmen organisasi yang diberikan pada karyawan akan diikuti pula oleh peningkatan kinerja.

Menurut Sopiah (2008:166) mengemukakan sebagai berikut: “Komitmen Karyawan, baik tinggi maupun yang rendah, akan berdampak pada: 1) karyawan itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karier karyawan itu di organisasi. 2) Organisasi, karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi.

Hal ini pula diperkuat oleh teori Robbins and Judge dalam Zelvia (2015), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. karena pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku yang diinginkan organisasi dari anggotanya atau pegawainya sudah pasti adalah perilaku yang dapat membuat organisasi mencapai tujuannya yaitu kinerja yang baik.

Dengan melihat kerangka pemikiran di atas maka dapat dibuat paradigma penelitian yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Sesuai dengan uraian tersebut, penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh budaya organisasi dan pengembangan karier terhadap komitmen pegawai. Baik secara simultan maupun secara parsial.
2. Terdapat pengaruh komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai.