

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Sinambela dkk., dalam Bintoro dan Daryanto (2017) menyatakan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Selanjutnya menurut Luthans dalam Bintoro dan Daryanto (2017) kinerja karyawan adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

Adapun menurut Rivai dan Basri dalam Bintoro dan Daryanto (2017) kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Sedangkan menurut Bintoro dan Daryanto (2017) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan baik secara kualitas dan kuantitas yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan tempat ia bekerja.

**b. Karakteristik Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara dalam Bintoro dan Daryanto (2017) karakteristik orang yang mempunyai kinerja yang tinggi adalah sebagai berikut :

- Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
- Memiliki tujuan yang realistis
- ★ - Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya
- Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
- Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

### c. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu :

1. Manajer memerlukan evaluasi yang obyektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Berasarkan uraian di atas, tujuan penilaian kinerja karyawan pada dasarnya meliputi :

- a) Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini
- b) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk kenaikan gaji, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang
- c) Untuk pembeda antar karyawan satu dengan yang lain
- d) Meningkatkan motivasi kerja
- e) Meningkatkan etos kerja
- f) Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas
- g) Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan

- h) Sebagai alat untuk membantu mendorong karyawan mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja
- i) Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja
- j) Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan suksesi
- k) Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.

**d. Jenis-Jenis Penilaian Kinerja**

1. Penilaian hanya oleh atasan
  - a. Cepat dan langsung
  - b. Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi
2. Penilaian oleh kelompok ini : atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai
  - a. Obyektifitas lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasannya sendiri.
  - b. Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian
3. Penilaian oleh kelompok staf : atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
4. Penilaian melalui keputusan komite : sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak

lagi mengambil keputusan akhir; hasil didasarkan pada pilihan mayoritas.

5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan : sama seperti kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pembangunan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau independen.

6. Penilaian yang dilakukan oleh bawahan dan sejawat.

#### **e. Indikator Kinerja Karyawan**

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Edison (2016) :

1. Fokus pada target
2. Memiliki prosedur tentang pencapaian kualitas.
3. Pekerjaan selesai tepat waktu.
4. Dilakukan dengan cara yang benar.
5. Transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

## **2. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Vecchio dalam Wibowo (2010) memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang.

Menurut Robbins dalam Wibowo (2010) budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi

berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak.

Selanjutnya menurut Michael Zwell dalam Wibowo (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai cara hidup suatu organisasi yang diberikan melalui generasi penerus pekerja. Budaya termasuk siapa kita, apa yang kita yakini, apa yang kita lakukan, dan bagaimana melakukannya.

Sedangkan menurut Gibson dkk. Dalam Wibowo (2010) budaya organisasi sebagai apa yang dirasakan pekerja dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai, dan harapan.

Dari pengertian yang disampaikan oleh beberapa pakar diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah cara hidup yang dilakukan oleh orang-orang yang ada didalam organisasi tersebut untuk menyesuaikan diri dengan organisasi.

#### **b. Tipe Budaya Organisasi**

Terrence E. Deal dan A Kennedy dalam Wibowo (2010) mengelompokkan budaya juga dalam empat tipe, namun mempertimbangkan hubungan antara tingkat resiko yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan dengan kecepatan perusahaan dan pekerjaannya mendapatkan umpan balik, pada apakah keputusan atau strategi berhasil. Dari realitas pasar tersebut dapat disusun empat budaya generik, yaitu sebagai berikut :

1. *The tough-guy, macho culture* yang merupakan dunia para individualis yang secara reguler mengambil risiko tinggi dan mendapatkan umpan balik cepat apabila tindakan mereka benar atau salah.
2. *The work hard-play hard culture* yang menjadi aturan adalah kegembiraan dan tindakan, dan pekerja mengambil sedikit risiko, semuanya dengan umpan balik cepat.
3. *The bet-your company culture* merupakan budaya dengan keputusan yang mengandung taruhan besar, dimana beberapa tahun berlalu sebelum pekerja tahu bahwa keputusan telah memberikan hasil.
4. *The process culture* merupakan budaya dengan tanpa atau sedikit umpan balik dimana pekerja menemukan sulit untuk mengukur apa yang mereka lakukan, malahan mereka mengonsentrasikan pada bagaimana hal tersebut dilakukan.

**c. Karakteristik Budaya Organisasi**

Geert Hofstede dalam Wibowo (2010) membagi karakteristik budaya dalam lima dimensi, yaitu sebagai berikut :

1. *Power distance* adalah suatu tingkatan dimana pembagian kekuasaan yang tidak sama diterima orang dalam budaya atau ditolak oleh mereka.
2. *Individualism versus collectivism*. Individualisme adalah suatu karakteristik budaya dimana orang lebih memerhatikan dirinya dan

anggota keluarga dekatnya. Adapun pada kolektivisme menunjukkan suatu karakteristik budaya yang berorientasi pada dan demi kebaikan kelompok.

3. *Quantity of life versus quality of life*. *Quantity of life* merupakan atribut budaya nasional yang menjelaskan tingkatan dimana nilai sosial ditandai oleh ketegasan dan materialisme. Pada *quality of life* lebih menekankan pada hubungan dan mempunyai perhatian terhadap orang lain.

4. *Uncertainty Avoidance* merupakan suatu tingkatan dimana orang dalam suatu budaya merasa diperlakukan oleh dan berusaha menghindari dari situasi membingungkan.

5. *Long-term versus short-term orientation*. Orientasi jangka panjang yang mana merupakan atribut budaya nasional yang menekankan pada masa depan, sifat hemat dan ketekunan. Sedangkan orientasi jangka pendek menekankan pada masa lalu dan sekarang, menghormati tradisi dan memenuhi kewajiban sosial.

#### **d. Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2010) adalah :

1. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang

membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.

2. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

**e. Indikator Budaya Organisasi**

Indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian mengacu pada budaya organisasi yang berada dalam Lapas Kelas IIA Purwokerto, yaitu :

Berikut adalah indikator budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter dalam Nel rianty (2014):

1. Inovasi dan pengambilan risiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail.
3. Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan.
6. Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama.
7. Kemantapan, yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan status quo.

### **3. Disiplin Kerja**

#### **a. Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Hamali (2018) disiplin kerja adalah suatu kekuatan yang berkembang didalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau

kemalasan. Disiplin karyawan adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi, baik tertulis maupun tidak tertulis.

Handoko dalam Hamali (2018) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional.

Menurut Hasibuan dalam Bintoro dan Daryanto (2017) disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mematuhi semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Selanjutnya menurut Sutrisno dalam Hamali (2018) disiplin kerja memiliki dua pengertian yaitu pertama, disiplin melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman dan yang kedua adalah disiplin hanyalah bertalian dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan.

Berdasarkan pengertian oleh beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah tindakan yang dilakukan oleh pekerja dengan kesadaran dan kesediaan dalam mematuhi peraturan yang berlaku didalam organisasi dan menyadari adanya hukuman atas ketidakdisiplinan.

#### **b. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno dalam Hamali (2018), faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja karyawan adalah :

### 1. Besar Kecilnya Pemberian Kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, jika karyawan mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Karyawan yang menerima kompensasi memadai akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Karyawan yang merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka akan berpikir mendua dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain dari luar, sehingga menyebabkan karyawan tersebut sering mangkir dan sering minta izin keluar.

### 2. Ada Tidaknya Keteladanan Pimpinan Dalam Perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.

### 3. Ada Tidaknya Aturan Pasti Yang Dapat Dijadikan Pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, jika tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan jika peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan situasi dan kondisi.

#### 4. Keberanian Pimpinan Dalam Mengambil Tindakan

Keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan sangat diperlukan ketika ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Tindakan tegas yang diambil oleh seorang pimpinan akan membuat karyawan merasa terlindungi dan membuat karyawan berjanji tidak akan mengulangi kesalahan yang telah dilakukan.

#### 5. Ada tidaknya Pengawasan Pimpinan

Orang yang tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin ini tentulah atasan langsung para karyawan yang bersangkutan. Hal ini disebabkan para atasan langsung itulah yang paling tahu dan paling dekat dengan para karyawan yang ada dibawahnya.

#### 6. Ada Tidaknya Perhatian Yang Besar Kepada Para Karyawan

Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Seorang pemimpin tidak hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian batin. Pimpinan yang mau memberikan perhatian kepada karyawan akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerja karyawan.

7. Diciptakan Kebiasaan – Kebiasaan yang Mendukung Tegaknya Disiplin, antara lain:

- Saling menghormati bila bertemu di lingkungan kerja.
- Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan karyawan.
- Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

### **c. Prinsip-Prinsip Disiplin Kerja**

Ada beberapa prinsip yang seharusnya jadi pedoman kita dalam mengambil tindakan disipliner (Bacal) dalam Sinambela (2019)

1. Mengambil tindakan disipliner harus sesuai dengan hukum setempat dan perjanjian perubahan yang berlaku.
2. Mendokumentasikan semua tindakan disipliner secara lengkap, secara mendetail kekurangan yang sebenarnya dalam kinerja, bagaimana hal itu dikomunikasikan kepada pegawai yang bersangkutan, dan langkah-langkah yang telah diambil untuk memecahkan masalah itu.

3. Tindakan disipliner yang diambil hendaknya menggunakan tingkat paksaan dan tekanan terendah yang diperlukan untuk memecahkan masalah kinerja.
4. Semakin besar tingkat pemaksaan yang digunakan, semakin kecil kemungkinan untuk mencapai *win-win solution* yang konstruktif dan tahan lama. Gunakanlah tindakan disipliner yang keras hanya bila diperlukan dan dibenarkan oleh seriusnya masalah yang dihadapi.
5. Semakin kita mampu menggambarkan dengan jelas permasalahan kinerja yang terjadi, semakin mungkin kita dapat memecahkannya bersama pegawai yang bersangkutan, dan semakin besar pula perlindungan hukum yang kita dapatkan bila kita terpaksa mengambil tindakan disipliner yang terkenal.

#### **d. Tujuan Disiplin Kerja dalam Organisasi**

Menurut Bejo Siswanto (2005) dalam Sinambela (2019) menguraikan bahwa maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti:

1. Tujuan umum disiplin kerja. Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok.
2. Tujuan khusus disiplin kerja. Tujuan khusus disiplin kerja antara lain:

- Untuk para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan, serta kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen;
- Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik – baiknya, serta mampu memberikan *service* yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya;
- Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya;
- Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan;
- Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

#### **e. Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Rivai dalam Sinambela (2019) disiplin kerja perusahaan atau instansi dapat dikatakan baik :

##### **1. Kehadiran**

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

## 2. Ketaatan pada peraturan kerja

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

## 3. Ketaatan pada standar kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

## 2. Tingkat kewaspadaan tinggi.

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

## 3. Bekerja etis.

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

## 4. Pengembangan Karir

### a. Pengertian Pengembangan Karir

Sunyoto (2015) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Sinambela (2019) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan

karir pegawainya yang disebut sebagai manajemen karir, antara lain merencanakan, melaksanakan dan mengawasi karir. Selanjutnya menurut Marwansyah (2010:223) pengembangan karir adalah kegiatan – kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Sedangkan menurut Rivai dalam Sihombing dkk (2015) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Dari definisi yang disampaikan oleh para pakar diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah proses seorang individu untuk mengembangkan dirinya untuk mencapai karir yang diinginkannya.

#### **b. Manfaat Pengembangan Karir**

Adapun manfaat pengembangan karir yang dikemukakan oleh Sunyoto (2015) adalah sebagai berikut:

##### 1) Meningkatnya kemampuan karyawan

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

##### 2) Meningkatkan *supply* karyawan yang berkemampuan

Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan atau manajemen untuk menempatkan dalam pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian suplai karyawan yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat memilih karyawan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhannya

### **c. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Karier**

Beberapa faktor yang berpengaruh pada pengembangan karir menurut Hastho dan Meilan dalam Sunyoto (2015) meliputi :

#### **- Hubungan Pegawai dengan Organisasi**

Adakalanya karyawan sudah bekerja baik tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi karyawan tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka ketidakharmonisan hubungan antara karyawan dan organisasi ini cepat atau lambat akan memengaruhi proses pengembangan karir.

#### **- Personalitas Karyawan**

Kadangkala, manajemen karir karyawan terganggu karena adanya karyawan yang mempunyai personalitas yang menyimpang, misalnya: terlalu emosional, apatis, ambisius dan lain-lain.

#### **- Faktor-Faktor Eksternal**

Sering kali terjadi semua aturan dalam manajemen karir disuatu organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak

luar. Seorang karyawan yang mempromosikan jabatan yang lebih tinggi, misalnya mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang yang didrop dari luar organisasi. Terlepas dari masalah apakah kejadian demikian ini boleh atau tidak, etis atau tidak etis kejadian semacam ini jelas mengacaukan manajemen karir yang telah dirancang oleh organisasi.

- *Politicking* dalam Organisasi

Manajemen karir karyawan akan tersendat dan bahkan mati jika faktor lain seperti intrik – intrik, kasak-kusuk, hubungan antar teman, nepotisme dan sebagainya lebih dominan memengaruhi karir seseorang daripada prestasi kerjanya. Dengan kata lain jika kadar *politicking* dalam organisasi sudah tidak sehat, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya.

- Sistem Penghargaan

Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas akan cenderung memperlakukan karyawannya secara subjektif. Karyawan yang berprestasi baik dianggap sama dengan karyawan yang kurang baik. Saat ini mulai banyak organisasi yang membuat sistem penghargaan yang baik dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan karyawan dapat diberi kredit poin dalam jumlah tertentu.

- Jumlah karyawan

Menurut pengalaman dan logika akal sehat, semakin banyak karyawan maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan bagi seorang karyawan untuk meraih tujuan karir tertentu. Jumlah karyawan yang dimiliki sebuah organisasi sangat memengaruhi manajemen karir yang ada. Jika jumlah karyawan sedikit, maka manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola.

- Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. Biasanya, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai.

★ Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

- Kultur Organisasi

Seperti sebuah sistem masyarakat, organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan – kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, objektif, rasional dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional dan demokratis, tetapi ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja dan mementingkan senioritas karyawan.

- Tipe Manajemen

Secara teoritis normatif, semua manajemen sama, namun dalam implementasinya, manajemen suatu organisasi mungkin berlainan dengan manajemen organisasi lain. Jika manajemen cenderung tertutup maka keterlibatan karyawan dalam hal pembinaan karirnya cenderung minimal. Sebaliknya jika cenderung terbuka, demokratis maka keterlibatan karyawan dalam pembinaan karir cenderung besar.

**d. Tujuan Pengembangan Karir**

Berkaitan dengan bahasan tentang tujuan pengembangan karir pegawai tersebut, berikut ini dikemukakan pendapat dari para ahli di bidang manajemen. Rivai dalam Kadarisman (2013) mengemukakan bahwa tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara ,kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia diorganisasi saat ini dan dimasa yang akan datang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan organisasi. Komitmen dalam program pengembangan karir dapat menunda keusangan dari sumber daya manusia yang memberatkan organisasi.

#### e. Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut Rivai dalam Rosalina (2016) meliputi:

##### 1. Prestasi kerja

Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktifitas pengembangan karir, ketika kinerjanya dibawah standar dengan mengabaikan upaya pengembangan-pengembangan karir lain, bahkan tujuan karir yang paling sederhana sekalipun tidak akan tercapai, kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

##### 2. Eksposur

Eksposur menjadi paham (diharapkan dapat mempertahankan setinggi mungkin). Mengetahui apa yang diharapkan dari adanya promosi, pemindahan, ataupun kesempatan berkarier lainnya dengan melakukan tugas kondusif. Tanpa adanya eksposur karyawan mungkin tidak akan mengetahui peluang - peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan karir..

##### 3. Jaringan Kerja

Melalui jaringan hubungan pribadi antara karyawan satu dengan karyawan lainnya dan juga hubungan dengan kelompok profesional akan membentuk suatu ikatan atau jaringan kerja yang baik antara karyawan tersebut dengan karyawan lainnya ataupun

dengan kelompok profesional. Jaringan tersebut pada akhirnya akan bermanfaat bagi karyawan dalam perkembangan karirnya.

#### 4. Peluang untuk Tumbuh

Karyawan hendaknya diberi kesempatan untuk tumbuh misalnya, melalui pelatihan-pelatihan, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang sesuai rencana karirnya..

#### 5. Mentor

Banyak karyawan berpendapat bahwa mentor bisa membantu pengembangan karir mereka. Nasehat-nasehat yang diberikan oleh mentor dan pembimbing dapat membantu dalam proses pengembangan karir mereka sendiri.

### B. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan hubungan antara budaya organisasi, disiplin kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, berikut tabel penelitian terdahulunya :

Tabel 2.1  
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Arianty, Nel, 2014.	a. Budaya Organisasi b. Kinerja Pegawai	Ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.
2	Jamaluddin, Rudi Salam, Harisman Yunus & Haedar Akib,	a. Budaya Organisasi b. Kinerja Pegawai	Adanya pengaruh yang signifikan

	2017.		budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
3.	Maabuat, Edward S. 2016.	a. Kepemimpinan b. Orientasi Kerja c. Budaya Organisasi b. Kinerja Pegawai	Budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.
4.	Suherman, Usep Deden, 2017.	a. Budaya Organisasi b. Kinerja Pegawai	Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.
5.	Silitonga, Nia Uli & Seno Andri, 2017.	a. Pengembangan Karir b. Disiplin Kerja	Adanya pengaruh yang signifikan antara variabel pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
6.	Mamesah, Andrew M.C., Lotje Kawet, Victor P.K. Lengkong, 2016.	a. Lingkungan Kerja b. Disiplin Kerja a. Loyalitas Kerja b. Kinerja Karyawan	Disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
7.	Wales, Gabriela V., Silvy L. Mandey & Rudy S. Wenas, 2017.	a. Budaya Organisasi b. Gaya Kepemimpinan c. Disiplin Kerja d. Kinerja Karyawan	Budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Parerung, Arfindy, Adolfina & Peggy A. Meke, 2014.	a. Disiplin b. Kompensasi c. Pengembangan Karir d. Kinerja Pegawai	a. Pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai b. Disiplin tidak

			berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.
9.	Kaseger, Gian F., Greis M. Sendow & Hendra N. Tawas, 2017.	a. Pengalaman Kerja b. Keterlibatan Kerja c. Pengembangan Karier d. Kinerja Pegawai	Pengembangan karier berpengaruh nyata secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.
10.	Marpaung, Fenny K., Dhita A. Rangkuti, Al Fa R. Ryantono & William, 2019.	a. Pengembangan Karir b. Disiplin Kerja c. Kinerja Karyawan	Pengembangan karir da disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
11.	Faustyna & Jumani, 2015.	a. Pengembangan Karir b. Disiplin Kerja c. Kinerja Karyawan	Ada pengaruh signifikan pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
12.	Basriani, Agustin, 2018.	a. Pengembangan Karir b. Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan
13.	Kakui, Irene M, & Hazel Gachunga, 2016.	a. Pengembangan Karir b. Kinerja Karyawan	Pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
14.	Isa, Moh Faizal Mohd, Solomon Ozemoyah Ugheoke & Wan Shakizah Wan Mohd Noor, 2016.	a. Budaya Organisasi b. Kinerja Karyawan	Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

15.	Manik, Sudarmin, 2017.	a. Disiplin Kerja b. Budaya Organisasi	Disiplin kerja dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
16.	Meilany, Prastika, Mariaty Ibrahim, 2015.	a. Disiplin Kerja b. Kinerja karyawan	Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan
17.	Santoso, Arief Budi, 2018.	a. Disiplin Kerja b. Motivasi c. Budaya Organisasi	Budaya organisasi dan Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja.
18	Triastuti, Neni & Fahmi Sulaiman, 2017.	a. Disiplin Kerja b. Motivasi c. Kinerja Karyawan	Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
19	Anthony, Apalia Ekakoron, 2017.	a. Disiplin b. Kinerja Karyawan	Disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
20	Rosalina, Lamsiska, 2016.	a. Penembangan Karir b. Motivasi	Pengembangan karir dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Diolah sendiri (2019)

## C. Kerangka Pemikiran

### 1. Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya yang kuat dapat mempengaruhi kinerja bahkan hingga di lingkungan perusahaan lebih besar pengaruhnya terhadap persaingan, seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain. Budaya organisasi dapat menyesuaikan dengan perubahan jaman yang dapat meningkatkan kinerja. Seperti penelitian yang dilakukan Usep Deden Suherman (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian tentang budaya organisasi yang dilakukan oleh Jamaluddin dkk (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Nel Arianty (2014) menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai/karyawan.

### 2. Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir merupakan hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dimana ketika karyawan memiliki pandangan untuk mengembangkan karirnya akan secara otomatis memengaruhi kinerjanya itu sendiri. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Faustyna dan Jumani (2015) menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

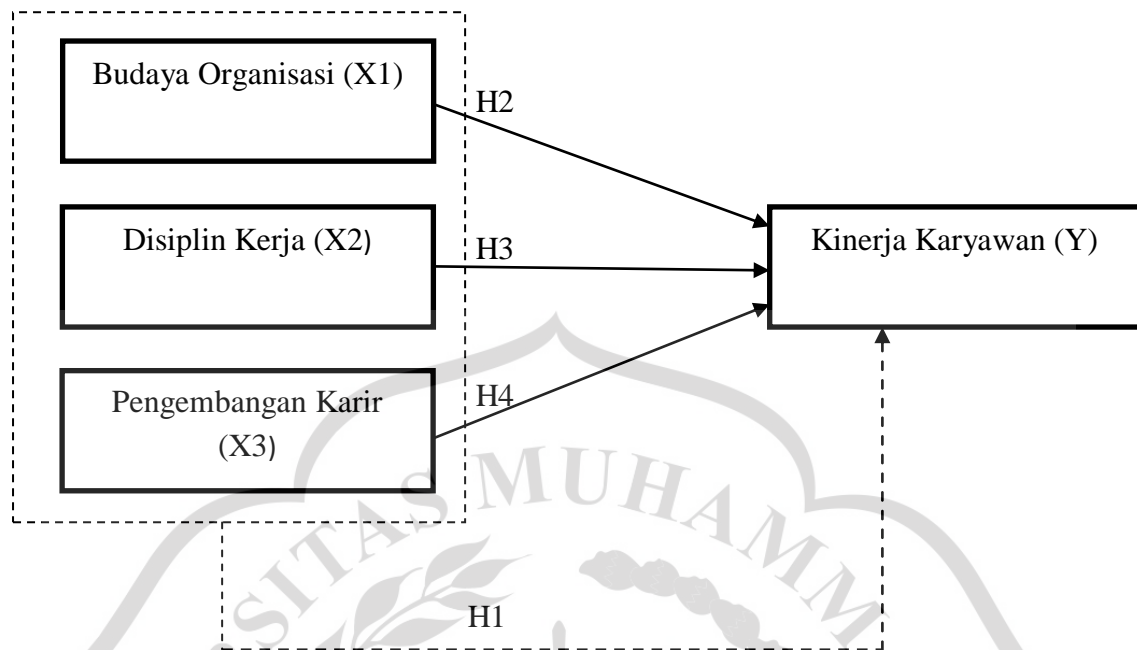
Penelitian yang dilakukan Silitonga dan Andri (2017) juga membuktikan bahwa adanya pengaruh pengembangan karir pada kinerja

karyawan. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Parerung dkk. (2014) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai/karyawan. Selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Agustin Basriani (2018) menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

### 3. Hubungan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, keterlambatan atau kemalasan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Gabriela dkk. (2017) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

★ Adapun penelitian yang dilakukan oleh Prastika dan Mariaty (2015) membuktikan bahwa adanya pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Silitonga dan Andri (2017) juga membuktikan bahwa adanya pengaruh disiplin kerja pada kinerja karyawan



**Gambar 1 : Kerangka Pemikiran**

Keterangan :

— : secara parsial

- - - : secara simultan

#### D. Hipotesis

Dari masalah pokok yang dikemukakan di atas, berikut disajikan hipotesis sebagai jawaban atau dugaan sementara dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

$H_1$  = Budaya organisasi, disiplin kerja dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Lapas Kelas IIA Purwokerto.

$H_2$  = Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Lapas Kelas IIA Purwokerto

H<sub>3</sub> = Disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Lapas Kelas IIA Purwokerto.

H<sub>4</sub> = Pengembangan karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Lapas Kelas IIA Purwokerto.

