BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang dihasilkan dari peneliti sebelumnya kemudian dijadikan landasan bagi penelitian selanjutnya dengan variabel yang sama. Adapun penelitian dari peneliti terdahulu yang digunakan dalam penyusunan guna mendukung hipotesis yang peneliti berikan tertera pada tabel sebagai berikut.

Tabel 1 Jurnal Penelitian Terdahulu

Tabel I Jurnai I chentian Teruanutu						
Peneliti	Judul	Hipotesis Penelitian		Hasil Penelitian		
Nina	Pengaruh	H1:	Diduga	1. Kompetensi,		
Fitriana dan	Kompetensi,		kompetensi,	budaya kerja dan		
Sopian	Budaya Kerja,		pengembangan	pengembangan		
	dan		karir, dan	karier secara		
	Pengembangan		budaya kerja	bersama-sama		
	Karir		secara parsial	berpengaruh		
			berpengaruh	2. terhadap kinerja		
		H2:	signifikan	guru di SMA		
			terhadap	Negeri 16		
			kinerja pegawai	Palembang		
			Diduga	Kompetensi,		
			kompetensi,	budaya kerja, dan		
			pengembangan	pengembangan		
			karir, dan	karir berpengaruh		
			budaya kerja	signifikan secara		
			secara parsial	parsial terhadap		
			berpengaruh	kinerja guru di		
			signifikan	SMA Negeri 16		
			terhadap	Palembang		
			kinerja pegawai			

h	-	-	1	1	'n
ľ	7	ä	5		3
1	7	_	7	7	١
J					l
ъ	ä	÷	ĕ	ï	2

	1			
Dono Wirotomo dan Popy Pasaribu	Kompetensi, Pengembangan Karir, dan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	H1:	Diduga kompetensi, pengembangan karir, dan diklat secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Diduga kompetensi, pengembangan karir, dan diklat secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Secara parsial kompetensi, pengembangan karir, dan diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Secara simultan kompetensi, diklat, dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
Pranawati Suyatin	Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Kabupaten	H1:	Diduga terdapat pengaruh simultan yang signifikan antara budaya kerja (X)	Budaya kerja yang meliputi kepemimpinan, disiplin, motivasi dan iptek benarbenar berpengaruh nyata secara bersama-sama. Budaya kerja yang meliputi kepemimpinan, disiplin, motivasi dan iptek berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur.

4	d	ø	-	٦
	_	_	5	
ľ	2	Ξ	7	۹
1	-	7	٦	į
1			i	l
-	ò	×	ï	į

Umar Makawi	Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Disperindag Banjarmasin	H1:	Diduga terdapat pengaruh signifikan antara variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai pada disperindag Kota Banjarmasin Diduga tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai pada disperindag Kota	Kompetensi pegawai Disperindag Kota Banjarmasin tergolong dalam kategori baik terbukti dengan hasil kajian yang menunjukkan angka positif pada indikator motif, traits, dan hasil kerja yang berupa kualitas dan kuantitas. Semakin baik kompetensi yang dimiliki pegawai semakin meningkat pula kinerja yang dihasilkan pegawai
Muhammad Burlian	Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Balai Pengembangan Ikan Polonia Medan	H1:	Banjarmasin Diduga pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di BPI Polonia Medan Diduga perkembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di BPI Polonia Medan	Terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir dengan kinerja pegawai pada BPI Polonia Medan. Penerapan sistem pengembangan pengembangan pengembangan karir yang tepat terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan pada BPI Polonia Medan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kompetensi

2.2.1.1 Pengertian Kompetensi

Dalam menghadapi sebuah pekerjaan, setiap sumber daya manusia harus memiliki kemampuan yang cukup untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada hakikatnya kompetensi merupakan suatu alat ukur awal guna menilai seorang sumber daya manusia layak atau tidak untuk bergabung dan menduduki posisi tertentu dalam organisasi. Kompetensi sendiri juga dipandang oleh banyak ahli sebagai gambaran akan karakteristik seseorang yang mampu menjadikan pembeda antar satu orang dan orang yang lain dalam kemampuannya dalam menyelesaikan suatu hal.

Menurut Spencer and Spencer (dalam Sedarmayanti, 2017:20) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh secara langsung memprediksi hasil kerja yang sangat baik, tanpa kompetensi seseorang akan sulit menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan standart yang diisyaratkan. Oleh karenanya dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan faktor kunci keberhasilan suatu organisasi.

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negeri Nomor: 46A tahun 2003, kompetensi merupakan kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga

Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Dari berbagai pendapat para ahli di atas, maka dapat ditarik simpulan bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik dasar yang dapat membedakan hasil kerja dari satu individu terhadap individu lainnya. Kompetensi juga merupakan tolak ukur bagi suatu perusahaan/ organisasi dalam menggolongkan tingkat jabatan seseorang apakah ia akan menempati level atas, level menengah, maupun level bawah dalam organisasinya sekaligus sebagai acuan untuk menilai efektifitas dan efisiensi kerja organisasi. Jadi dengan kompetensi yang dimiliki seseorang kita dapat menilai kemampuan orang tersebut dalam bekerja.

2.2.1.2 Manfaat Kompetensi

Adanya tingkatan pada kompetensi yang dimiliki sumber daya manusia dalam suatu organisasi telah terbukti mampu mendatangkan berbagai macam manfaat baik bagi organisasi, masyarakat, maupun manfaat bagi individu itu sendiri.

Mengacu pada pendapat Rylatt dan Lohan (dalam Moeheriono, 2012:54) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada pegawai dan organisasi sebagai berikut.

Bagi pegawai:

- 1. Kejelasan relevansi proses pembelajaran sebagai pemegang jabatan agar mampu untuk mentransfer keterampilan, nilai, kualifikasi dan potensi pengembangan karir.
- Adanya kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan program peningkatan kompetensi melalui program pengembangan pegawai.

MCH

ICH

- 3. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier.
- 4. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pengembangan pegawai itu sendiri.
- 5. Pilihan perubahan karier yang lebih jelas.
- 6. Penilaian kinerja yang lebih objektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
- 7. Meningkatkan keterampilan dan *marketability* sebagai pegawai.

Bagi Organisasi

- 1. Pemetaan yang akurat dan objektif mengenai kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan.
- 2. Meningkatkan efektivitas rekruitmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar kerja.
- 3. Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
- 4. Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.
- 5. Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena pegawai telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.
- 6. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliable dan konsisten.
- 7. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

MCH

Sedangkan menurut Ruky (dalam Edy Sutrisno, 2009:208) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar, dengan berbagai alasan yaitu :

- 1. Memperjelas standar kerja dan target yang ingin dicapai.
- 2. Alat seleksi pegawai.
- 3. Memaksimalkan produktivitas.
- 4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.
- 5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.
- 6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Jadi, pada hakikatnya kompetensi tidak hanya mendatangkan berbagai manfaat bagi pegawai, namun kompetensi juga mampu mendatangkan manfaat bagi organisaasi. Manfaat tersebut antara lain dengan adanya kompetensi standart kerja dan tujuan yang ingin dicapai organisasi dapat lebih terarah, Kompetensi dapat dijadikan sebagai acuan dalam perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia. Selain itu kompetensi juga dapat dijadikan landasan pemberian kompensasi dan juga sebagai penyelaras perilaku organisasi dan budaya pkerja pada instansi terkait.

2.2.1.3 Komponen Kompetensi

Memiliki sumber daya manusia yang kompeten adalah keharusan bagi perusahaan. Mengelola sumber daya manusia berdasarkan kompetensi diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Sebagian besar instansi memakai kompetensi sebagai dasar dalam memilih pegawai, mengelola kinerja, pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi.

Berdasarkan pada pendapat yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (dalam Edy Sutrisno, 2009:206) terdapat 5 komponen dalam kompetensi yakni:

- 1. *Motives*, yakni sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan.
- 2. *Traits*, merupakan watak yang membuat orang untuk berperilaku dan merespon sesuatu dengan cara tertentu.
- 3. *Self concept*, merupakan sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- 4. *Knowledge*, merupakan ilmu pengetahuan yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu.
- 5. *Skill*, yakni kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik ataupun mental.

Thoha (2008:91) menjelaskan bahwa komponen kompetensi pegawai adalah memiliki pengetahuan, kapabilitas dan sikap, inisiatif dan inovatif berupa:

- Keterampilan dan sikap dalam memecahkan masalah yang berorientasi pada efisiensi, produktivitas, mutu dan kepedulian terhadap dampak lingkungan.
- 2. Keterampilan dan sikap dalam pengendalian emosi diri, membangun persahabatan, dan objektivitas persepsi
- 3. Keterampilan dalam berkepuasan kerja, membangun persahabatan.

Jadi komponen kompetensi yang dimiliki antara satu pegawai dengan pegawai lainnya adalah berbeda bergantung kepada jenis kompetensi yang dimiliki pegawai bersangkutan. Komponen kompetensi hendaknya mengandung unsur pengetahuan, kapabilitas, dan sikap, inisiatif, serta inovatif untuk mendorong kompetensi yang ada dalam diri setiap pegawai.

2.2.2 Pengembangan Karir

2.2.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Karir merupakan perjalanan panjang seorang pegawai dalam menduduki posis/ jabatan tertentu sepanjang ia bekerja pada suatu organisasi. Karir yang baik tidak bisa diperoleh dalam waktu singkat sehingga perlu adanya manajemen yang baik bagi pegawai untuk mengembangkan karirnya.

Menurut pendapat Marihot Tua Efendi Hariandja (dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, 2002:219) menyatakan bahwa karir adalah keseluruhan jabatan/pekerjaan/posisi yang dapat diduduki seseorang selama kehidupan kerjanya dalam organisasi atau dalam beberapa organisasi.

Sedangkan Danang Sunyoto (dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. 2002:183-184) mengemukakan bahwa pengembangan karir pengembangan karir adalah salah satu fungsi dari manajemen karir. Pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangakan potensi tersebut. Pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja pegawai (performance appraisal). Dari hasil penilaian tersebut teridentifikasilah berbagai metode untuk mengembangkan potensi pegawai yang bersangkutan. Pengembangan karir pegawai dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu cara diklat dan cara nondiklat.

Dari berbagai pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan upaya baik dari individu mauun dari organisasi guna meningkatkan kemampuan pegawai dan mempersiapkan mereka menuju tanggung jawab serta beban

kerja dan kedudukan yang lebih tinggi dalam kurun waktu ia meniti karir di dalam organisasi tersebut. Pengembangan karir hendaknya diilhami sebagai sesuatu yang positif guna mendukung peningkatan kerja anggota dalam organisasi untuk mewujudkan visi, misi, serta tujuan organisasi terkait.

2.2.2.2 Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk pengembangan karir antara satu organisasi dengan organisasi lainnya akan berbeda-beda bergantung pada kebijakan masing-masing. Bentuk kebijakan dalam pengembangan karir tersebut bergantung pada situasi dan kondisi instansi terkait. Namun pada umumnya pengembangan karir dilakukan melalui Pendidikan dan pelatihan, promosi, demosi, serta rotasi jabatan (Nitisemito, 2001:173).

1. Pendidikan dan pelatihan

Merupakan suatu kegiatan perusahaan yang dilakukan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai harapan dari perusahaan terkait.

2. Promosi

Merupakan suatu perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang

3. Mutasi

Merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Mutasi dirumuskan sebagai suatu perubahan posisi/jabatan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi) dalam organisasi.

Menurut Nawawi (2008:310) bentuk dari program pengembangan karir meliputi:

1. Penyelenggaraan sistem mentoring

Sistem mentor adalah cara pengembangan dengan menyelenggarakan hubungan antar pekerja senior dan junior sebagai kolega (teman kerja) atau pasangan kerja.

2. Rotasi Jabatan

Rotasi jabatan dilakukan dengan cara menugaskan pekerja untuk berbagai jabatan, melalui proses pemindahan secara horizontal. Pemindahan untuk suatu jabatan ke jabatan lain hanya layak dilakukan apabila pekerja memiliki dasar keterampilan untuk melaksanakan tugasnya pada jabatan baru.

3. Program Ikatan Dinas/ Beasiswa

Menyediakan beasiswa/ ikatan dinas bagi para pekerja sebagai pendukung upayanya dalam meningkatkan pendidikan diluar organisasi/perusahaannya dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan kompetitif.

Jadi, program pengembangan karir pegawai terdiri atas beberapa metode antara lain berupa Pendidikan dan pelatihan, promosi jabatan, mutasi, serta monitoring manajemen yang dalam penerapannya disesuaikan dengan kondisi dan situasi dalam menejemen.

2.2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Pegawai

Pengembangan karir pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang menjadi latarbelakangnya. Cepat lambatnya karir seseorang bergantung pada kebijakan instansi itu sendiri. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan karir pegawai menurut pendapat Hasto Joko Nur Utomo, dkk (dalam Manajemen

MCH

MOI

Sumber Daya Manusia, 2007:14) antara lain:

1. Hubungan pegawai dan organisasi

Pada hakikatnya hubungan organisasi dan sumber daya manusia adalah hubungan yang saling menguntungkan hingga kondisi tersebut mampu mewujudkan produktifitas kerja yang tinggi.

2. Personalia pegawai

Manajemen karir pegawai terganggu dengan adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang, seperti terlalu apatis, emosional, ambisius, curang, dan lain-lain.

3. Faktor eksternal

Aturan dalam manajemen karir sebuah organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar.

4. Politik dalam organisasi

Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi ketika ada virus *politicking* seperti hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan lain sebagiannya.

5. Sistem penghargaan

Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif.

6. Jumlah pegawai

Semakin banyak jumlah pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki jabatan.

7. Ukuran organisasi

Semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir pegawai. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai juga lebih banyak.

8. Kultur organisasi

Organisasi yang berkultur professional, obyektif, rasional dan

demokratis akan mempengaruhi pengembangan karir yang ada dalam organisasi tersebut.

9. Tipe manajemen

Ada dua tipe manajemen, yakni manajemen yang kaku dan manajemen yang lebih terbuka. Dalam manajemen yang kaku karir akan lebih sulit berkembang sedangkan pada manajemen yang lebih terbuka pembinaan karir cenderung lebih cepat berkembang.

Siagian (2007:215) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan karir seorang pegawai adalah:

1. Prestasi kerja yang memuaskan

Tolak ukur pengembangan karir seorang pegawai adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya.

2. Pengenalan oleh pihak lain

Berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya sesorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan kinerja pegawai.

3. Kesetiaan pada organisasi

Dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama sekaligus mengurangi *turn over* pegawai.

4. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat dan saran kepada pegawai dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan karirnya.

MCH

5. Peluang untuk tumbuh

Pegawai hendaknya diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya.

Jadi banyak faktor yang menjadi penyebab cepat atau lambatnya perkembangan karir seseorang. Hal tersebut terjadi karena adanya perbedaan budaya organisasi dan kebutuhan organisasi untuk menduduki posisi tertentu.

2.2.2.4 Manfaat Pengembangan Karir

Sedarmayanti (dalam Manajemen PNS dan Reformasi Birokrasi, 2017) mengungkapkan bahwa program pengembangan karir memberikan manfaat baik bagi organisasi maupun bagi pegawai. Manfaat yang diperoleh organisasi dengan mengembangkan karir antara lain:

- Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan mempertahankan pegawai yang berkualitas
- 2. Menjamin ketersediaan tenaga ahli yang dibutuhkan.
- 3. Meningkatkan motivasi pegawai
- 4. Menjaga proses kaderisasi agar berjalan dengan baik Sedangkan manfaat yang diperoleh pegawai dari pengembangan karir adalah :
- 1. Meningkatkan tanggung jawab
- 2. Memaksimalkan penggunaan potensi seseorang
- 3. Meningkatkan otonomi
- 4. Menambah tantangan dalam bekerja.

Menurut Ambar (dalam Konsep dan Teori SDM. 2003:93) manfaat pengembangan karir secara umum adalah sebagai berikut:

- 2. Mencegah terjadinya pegawai yang minta berhenti untuk pindah kerja, dengan cara meningkatkan loyalitas pegawai.
- 3. Sebagai wahana untuk memotivasi pegawai agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuannya.
- 4. Mengurangi subyektivitas dalam promosi.
- 5. Memberikan kepastian hari depan.

Jadi pengembangan karir pada umumnya mendatangkan manfaat tidak hanya bagi pegawai namun juga bagi perusahaan. Dengan adanya sistem pengembangan karir secara langsung akan meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga mampu meingkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai bersangkutan.

2.2.3 Budaya Kerja

2.2.3.1 Pengertian Budaya Kerja

Kata kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta *buddhayah*. Kata *buddhayah* merupakan bentuk jamak dari buddhi yang berarti "budi" atau "akal". Sedangkan kata *culture* berasal dari kata *colere* yang memiliki makna "mengolah", "mengerjakan". Istilah *culture* berkembang hingga memiliki makna sebagai "segala daya dan upaya manusia untuk mengubah alam".

Berdasarkan Kepmenpan No.25/KEP/M.PAN/ 04/ 2002 (dalam Ismail, 2003: 16) mengemukakan bahwa dalam budaya kerja, masing-masing instansi/unit terkait tetap melaksanakan kewenangan dan tugas-fungsinya sebagai budaya kerja, serta dapat menempatkan petugasnya padatempat tersebut.

Sedangkan menurut Edgar H Schein yang dikutip oleh Mangkunegara (dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, 2005:113) budaya kerja didefinisikan sebagai seperangkat fungsi, sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan oleh organisasi yang dijadikan pedoman berperilaku bagi anggotanya dalam menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi eksternal. Budaya kerja terbentuk ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan ekternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi.

Dari berbagai pendapat ahli di atas, maka dapat ditarik simpulan bahwa budaya kerja merupakan suatu kebiasaan kerja yang telah mengakar kuat dalam diri tiap diri pegawai yang terbentuk karena kebiasaan yang terbentuk dalam lingkungan kerja tersebut yang berkaitan dengan penyelesaian dalam menghadapi permasalahan baik dari eksternal maupun internal perusahaan. Budaya kerja terbentuk atas dukungan seluruh anggota organisasi yang ada dan telah mengakar kuat karena proses pembentukannya yang lama dan sukar untuk diubah.

2.2.3.2 Karakteristik Budaya Kerja

Budaya kerja pada masing-masing instansi memiliki karakteristik berbeda-beda sesuai dengan kebiasaan yang terjadi pada lingkungan tersebut. Menurut Luthans (2006:280), budaya kerja memiliki beberapa karakteristik penting, seperti:

1. Aturan perilaku yang diamati

Ketika anggota organisasi saling berinteraksi mereka menggunakan bahasa dan istilah yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.

ICH

2. Norma

Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan

3. Nilai dominan

Orang mendukung dan berharap berbagi nilai utama.

4. Iklim Organisasi.

Iklim organisasi merupakan keseluruhan kondisi yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara berhubungan dengan internal dan eksternal organisasi

Menurut Tika (dalam Budaya Kerja, 2008:5) karakteristik budaya kerja dijabarkan sebagai berikut.

- 1. Asumsi dasar yang dapat dijadikan fokus dalam berperilaku.
- 2. Keyakinan yang dianut karena budayamengandung nilai dalam bentuk visi, misi, dan tujuan organisasi.
- 3. Pimpinan atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya kerja.
- 4. Pedoman mengatasi masalah dalam adaptasi eksternal dan integrase internal melalui persamaan persepsi
- 5. Berbagi nilai (*sharing of value*)
- 6. Pewarisan (*learning process*) sebagai pedoman dalam bertindak dan berperilaku.
- 7. Penyesuaian (adaptasi) baik oleh anggota organisasi yang baru maupun adaptasi organisasi terhadap perubahan liingkungan

Jadi pada hakikatnya budaya kerja memiliki karakteristik berupa nilai yang secara terus menerus diawasi, merupakan norma dan nilai yang berlaku dimasyarakat dan merupakan asumsi dasar masyarakat lingkungan tersebut, juga merupakan warisan turun

Z

temurun yang selalu mengikuti tiap generasi pada lingkungan itu dan terus berkembang karena budaya juga merupakan salah satu dasar dalam pengambilan keputusan.

2.2.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Terbentuknya Budaya Kerja

Budaya kerja ada dan berkembang melalui proses yang panjang dan dalam kurun waktu yang tidak singkat. Terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi terbentuknya budaya kerja yang ada saat ini dan di masa yang akan datang.

Faktor-faktor utama yang menentukan terbentuknya budaya kerja (Suyadi, 2000: 181) adalah kebersamaan dan intensitas.

1. Kebersamaan

Kebersamaan dipengaruhi oleh unsur orientasi dan imbalam. Orientasi merupakan pembinaan pelatihan terhadap anggota organisasi utamanya anggota baru untuk menanamkan kesamaan nilai dalam organisasi. Di samping itu, kebersamaan juga dipengaruhi oleh imbalan dapat berupa kenaikan gaji, jabatan (promosi), hadiah-hadiah, tindakan-tindakan lainnya yang membantu memperkuat komitmen nilai inti budaya kerja.

2. Intensitas

Intensitas adalah komitmen dari anggota organisasi kepada nilai-nilai inti budaya kerja. Derajat intensitas bisa merupakan suatu hasil dari struktur imbalan.

Menurut Stepen P. Robbins (dalam Tika, 2008: 10) menyatakan adalah 10 karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan, akan menjadi budaya kerja. Kesepuluh karateristik budaya kerja tersebut sebagai berikut:

1. Inisiatif Individual

Merupakan tingkat tanggung jawab dan independensi yang

MC

dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat.

2. Toleransi terhadap Tindakan Berisiko

Budaya kerja yang baik adalah yang memberi toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif, dan berani mengambil resiko akan tindakan tersebtu

3. Pengarahan

Dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan yang tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi.

4. Integrasi

Peran perusahaan dapat mendorong unit-unit perusahaan untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi untuk peningkatan kualitas dan kuantitas yang dihasilkan.

5. Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

6. Kontrol

Alat kontrol yang digunakan dapat berupa peraturan dan pengadaan tenaga pengawas untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

7. Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para pegawai suatu perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam perusahaan.

8. Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas prestasi kerja pegawai.

9. Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana para pegawai/pegawai didorong untuk

mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka dapat dijadikan sebagai media untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

10. Pola Komunikasi

Pola komunikasi sangat dipengaruhi oleh hirarki kewenangan yang dapat menghambat pola komunikasi antara atasan dan bawahan dalam organisasi tersebut.

Jadi pada hakikatnya budaya kerja yang ada dan terbentuk saat ini dalam suatu tubuh organisasi akan berbeda-beda bergantung pada berbagai faktor yang mempengaruhinya. Seperti tingkat inisiatif individu, kebersamaan serta intensitas komunikasi, toleransi sesama anggota organisasi, pengarahan yang diberikan, sistem imbalan yang diterapkan, serta pola komunikasi dan kerjasama yang diterapkan.

2.2.4 Kinerja Pegawai

2.2.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja atau *performance* berarti tindakan menampilkan atau melaksanakan suatu kegiatan. Sedangkan dalam KBBI kinerja diartikan kemampuan seorang individu dalam melaksanakan pekerjaannya yang ditunjukkan melalui prestasi kerja yang dapat diperlihatkan secara nyata oleh pegawai yang bersangkutan.

Menurut pendapat Mohammad Makhsum (dalam Pengukuran Kinerja Sektor Publik, 2006: 25) menyatakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategis organisasi.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (dalam Manajemen Sumber

Daya Manusia Perusahaan, 2000:67) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan merupakan hasil kombinasi dari kemampuan, usaha, serta kesempatan yang dapat dinilai dari kemampuan seseorang dalam menghasilkan barang maupun jasa dalam bentuk kualitas dan kuantitas demi mewujudkan sasaran, visi, misi, dan tujuan dari organisasi tempat individu tersebut berada.

2.2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut A. Dale Timple (dalam Mangkunegara, 2005:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor internal (disposisional)

Yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras. Sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

2. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Sedangkan menurut Pendapat Ruki yang dikutip oleh Heny Sidenti (dalam jurnal *Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun,* 2015:46) menyatakan bahwa

ICE

terdapat setidaknya 6 faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi, sebagai berikut.

- Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi.
- 2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
- 3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
- 4.Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- 5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
- 6.Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lainnya.

Jadi kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik secara eksternal maupun internal. Faktor internal meliputi pribadi pegawai tersebut misalnya sifat, motivassi kerja yang tinggi, kemauan belajar yang kuat, attitude, dsb Sedangkan faktor eksternal meliputi kelengkapan teknologi, kualitas matrial yang digunakan, kualitas lingkungan fisik dan jaminan K3 perusahaan, budaya organisasi serta manajemen sumber daya manusia.

2.2.4.3 Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para pegawai untuk mengetahui tingkat kinerja yang dihasilkan. Menurut Mitchel (dalam Sedarmayanti, 2017:51) mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

ACE.

1. Kualitas Kerja (*Quality of work*)

Kualitas kerja diartikan sebagai bobot nilai dari pekerjaan yang dihasilkan, sehingga mampu mendatangkan penghargaan dari organisasi untuk pegawai bersangkutan.

2. Ketetapan Waktu (*Pomptnees*)

Berkaitan dengan tepat tidaknya suatu pekerjaan terselesaikan sesuai dengan target yang waktu yang ditetapkan.

3. Inisiatif (*Initiative*)

Merupakan kesadaran diri dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kerjanya.

4. Kemampuan (*Capability*)

Merupakan kecakapan seseorang dalam menjalankan tugasnya. Kemampuan pada dasarnya dapat dikembangkan melalui Pendidikan dan pelatihan.

5. Komunikasi (Communication)

Merupakan pola yang terangkai baik antara atasan dengan bawahan maupun dengan rekan sejawat untuk mengemukakan saran dan pendapat dalam memecahkan permasalahan organisasi.

Fadel (2009:195) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu :

1. Pemahaman atas tupoksi

Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

2. Inovasi

Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikanya pada rekan kerja tentang pekerjaan.

ACE.

3. Kecepatan kerja

Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada.

4. Keakuratan kerja

Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas pegawai juga harus disiplin dalam mengerjakan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang.

Selain itu, pemerintah jugamemiliki indikator kinerja pegawai yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS. Indikator tersebut adalah :

1. Kesetiaan

Yaitu tekat dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggungjawab.

2. Prestasi kerja

Yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

3. Tanggungjawab

Yaitu kesanggupan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambil.

4. Ketaatan

Yaitu kesanggupan pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.

5. Kejujuran

Yaitu ketulusan hati pegawai dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diembannya.

6. Kerjasama

Yaitu kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain dalam melakukan tugasnya.

7. Prakarsa

Yaitu kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan langkah- langkah atau melaksanakan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

8. Kepemimpinan

Yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.

Jadi dalam menilai kinerja pegawai, instansi terlebih dahulu membuat indikator-indikator yang dapat mengindikasikan kinerja pegawai. Tujuan dari penentuan indikator kinerja itu adalah untuk memperjelas sasaran kerja yang harus dicapai pegawai dan untuk mengantisipasi adanya penyimpangan kerja yang mungkin dilakukan oleh pegawai.

2.2.4.4 Penilaian Kinerja

Salah satu indikator untuk menilai baik buruknya kinerja pegawai salah satunya adalah dengan melakukan penilaian terhadap prestasi kerja pegawai yang bersangkutan. Menurut Rivai (2005:309), salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan organisasi adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Hasil penilaian kinerja menggambarkan kinerja organisasi yang dicerminkan secara konkret dapat diamati dan dapat diukur.

ICH

Menurut T. Hani Handoko (dalam Manajemen Personalia, 2012:75) penilaian kinerja memiliki manfaat sebagai berikut :

- 1. Perbaikan prestasi kerja
- 2. Penyesuaian kompensasi
- 3. Keputusan penempatan
- 4. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- 5. Perencanaan dan pengembangan karir
- 6. Memperbaiki penyimpangan proses staffing
- 7. Mengurangi ketidak-akuratan informasi
- 8. Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan
- 9. Kesempatan kerja yang adil
- 10. Membantu menghadapi tantangan eksternal.

Dalam UU ASN telah ditetapkan standart mengenai penilaian kinerja terhadap pegawai negeri sipil dilingkungan kementrian dalam negeri dengan mengacu pada PP No 46 tahun 2011 yang menyatakan bahwa standart penilaian kinerja PNS memiliki ketentuan perhitungan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja.

Jadi melalui sistem penilaian kerja yang tepat diharapkan mampu mengidentifikasi naik turunnya kinerja pegawai yang berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.2.5 Hubungan antara variabel Kompetensi, Pengembangan Karir, dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Pada hakikatnya kompetensi merupakan tolak ukur dasar bagi seorang pegawai dalam menduduki jabatan tertentu. Kompetensi merupakan kecakapan seseorang yang ditinjukkan di tempat kerja. Kompetensi dibentuk tidak hanya atas dasar pendidikan formal yang diperoleh namun juga terbentuk atas dasar pengalaman dan prediksi terhadap situasi dan

32

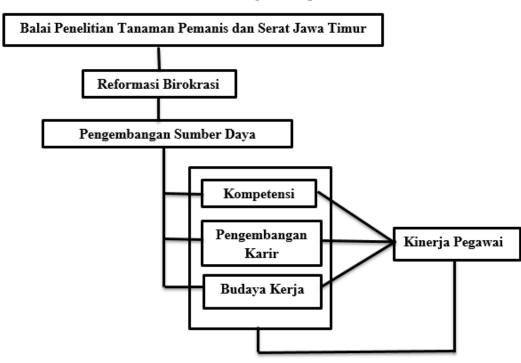
kondisi kerja yang dihadapi. Kompetensi juga dipengaruhi oleh pimpinan dan budaya kerja yang ada dalam organisasi bersangkutan dan menimbulkan dampak signifikan terhadap kinerja yang dihasilkan pegawai.

Selain itu pengembangan karir juga memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan karir sendiri diartikan sebagai suatu media bagi pegawai guna mengembangkan diri dan kemampuan yang dimiliki guna memperoleh hasil kerja dankedudukan yang lebih baik. Pengembangan karir dapat dilakukan melalui pelatihan, peningkatan jenjang Pendidikan, dsb. Pengembangan karir ini dapat dilakukan oleh individu maupun melalui organisasi yang menaungi pegawai bersangkutan.

Budaya kerja yang baik terbentuk atas orang-orang dengan tingkat kompetensi yang mumpuni serta memiliki target yang jelas dalam perjalanan karirnya di instansi terkait. Dengan memiliki kecakapan yang mumpuni, kemudian didukung oleh budaya kerja yang bernilai positif, serta dukungan dari dalam diri pegawai serta dukungan yang ditunjukkan dengan baik oleh organisasi akan memiliki nilai positif bagi peningkatan kinerja pegawai yang juga sekaligus akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.3 Kerangka Berpikir

Pengaruh kompetensi, pengembangan karir, dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan didasarkan pada komsep berpikir seperti dipaparkan pada gambar di bawah ini.



Gambar 1 Kerangka Berpikir

Salah satu cara yang paling baik dalam mengembangan suatu organisasi adalah dengan menitik beratkan pada peningkatan dalam manajemen sumber daya manusia. Seperti yang diketahui bahwa sumber daya manusia memegang peran yang sangat penting dalam suatu organisasi. Dengan melakukan manajemen sumber daya manusia yang baik maka tujuan akhir organisasi akan lebih cepat tercapai.

Begitu pula halnya yang terjadi pada Lingkungan kementrian Pertanian Republik Indonesia mengingat kembali bahwa pertanian merupakan salah satu penopang ekonomi utama Indonesia selain hasil laut dan pertambangan. Mengingat petapa pentingnya kedudukan kementrian pertanian bagi Indonesia maka perbaikan diseluruh sector telah gencar dilakukan demi meningkatkan kinerja organisasi sekaligus meningkatkn kesejahteraan masyarakan yang hidupnya bergantung pada hasil pertanian.

Salah satu anak organisasi dari Kementrian Pertanian Republik Indonesia

adalah Balai Penelitian Tanaman Pemanis dan Serat. Mengingat namanya tentunya balai ini dikhususkan untuk penelitian dan pengembangan sector tanaman buah, bunga, dan pohon yang dilihat secara ekonomi memiliki nilai komersial yang tinggi. Hasil-hasil penelitian pada balai ini dapat dijadikan sarana dalam peningkatan enjualan hasil pertanian petani buas dan bunga.

Mengingat bahwa organisasi sector publik seperti Balai Penelitian Tanaman Pemanis dan Serat ini kegiatan utamanya adalah melakukan penelitian dan pelayanan masyarakt maka upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki juga harus menjadi perhatian khusus bagi organisasi.

Oleh karena itu organisasi hendaknya mampu menemukan benang merah antara variabel-variabel yang dapat mendukung dan meningkatkan kinerja organisasi serta penyebab kausal naik turunnya kinerja pegawai dalan lingkungan organisasi tersebut. Variabel-variabel tersebut diantaranya kompetensi pegawai, upaya pengembangan karir pegawai, serta budaya kerja yang ada dan berlangsung dalam organisasi yang bersangkutan.

Dengan adanya analisis mendalam mengenai pentingnya kompetensi pegawai serta manajemen karir yang baik, serta penanaman budaya kerja yang selaras diharapkan mampu membawa dampak positif yang diwujudkan dengan peningkatan kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan grafik penilian individual yang selaras dan tidak saling timpang demi mewujudkan *good governance corporate* sesuai dengan tujuan reformasi birokrasi yang beberapa waktu belakangan ini telah digaungkan oleh pemerintah.

2.4 Hipotesis Penelitian

Seperti yang telah dipaparkan, bahwa objek penelitian merupakan instansi pemerintah yang tugas pokoknya ialah melakukan pelayanan kepada masyarakat yang bergerak di bidang pertanian dan guna mendukung pemerintah untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi dengan melakukan peningkatan terhadap hasil pangan. Untuk mewujudkan hal tersebut, sumber