BAB II
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada bagian ini peneliti akan menjelaskan tentang variabel-variabel yang digunakan didalam penelitian ini, yaitu Remunerasi, Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, dan Kinerja Pegawai.

Menurut Wilson Bangun (2012:7-13), MSDM merupakan inti dalam membantu perusahaan-perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan strategis. Fungsi–fungsi MSDM terdiri dari pengadaan sumber daya manusia,pengembangan sumber daya manusia, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan sumber daya manusia.

Salah satu fungsi MSDM yaitu pemberian kompensasi. Pemberian kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada perusahaan. kompensasi yang baik berarti memberikan penghargaan-penghargaan yang layak dan adil sebagaimana kontribusi pegawai atas pekerjaannya. Wilson Bangun (2015:225) menyatakan bahwa kompensasi dapat diterima dalam bentuk finansial dengan sistem pembayaran secara lagsung (*direct payment)* yang berupa gaji pokok (*base payment*) berupa gaji dan kompensasi variable berupa insentif dan bonus.

Remunerasi merupakan suatu tindakan yang terkait dengan pembayaran yang ada didalam pemberian kompenasasi. Pembayaran yang dimaksud yakni pembayaran atas pekerjaan ataupun jasa yang telah dilakukan. Shawn Thafreshi (2005:297) dalam bukunya yang berjudul *"**Here's a tip, change the law!**"*

(*2005:www.westlaw.com*) menyimpulkan bahwa "*…all payments by an employer would count as remuneration*." Jadi remunerasi bersifat finansial baik dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Dalam pengertian remunerasi tersebut tidak terdapat pengertian yang bersifat non finansial. Tidak seperti halnya dengan kompensasi yang dapat berarti hal yang terkait finansial maupun non finansial baik secara langsung maupun tidak langsung. Jika didalam remunerasi itu terdapat arti dari kompensasi, yang dimaksud bukanlah pengertian kompensasi dalam arti luas. Dalam hal ini yang dimaksud adalah kompensasi dalam arti sempit, khususnya pada arti yang bersifat finansial.

Pengembangan Karir termasuk pada fungsi pengembangan SDM, merupakan proses dalam melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Ini merupakan proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan latihan. Pada tahap ini, terdapat dua kegiatan penting sebagai dasar untuk mengembangkan para anggota organisasi, antara lain, pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai, baik untuk pegawai baru maupun pegawai lama. Pengembangan karir bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* pegawai yang semakin terarah dan lebih baik.

Salah satu cara untuk menciptakan budaya yang beretika didalam sebuah organisasi yaitu dengan cara menyediakan pelatihan yang beretika bagi seluruh pegawai, maka pembentukan budaya organisasi pada sebuah perusahaan tidak lepas dari adanya pengembangan karir yang dilakukan oleh organisasi.

Pengembangan karir tersebut dapat berupa seminar, lokakarya serta berbagai pelatihan yang ditujukan untuk menciptakan dan menegakkan etika didalam sebuah organisasi.

Budaya organisasi termasuk dalam Sistem Organisasi. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A.Judge dalam bukunya yang berjudul Perilaku Organisasi (2015:355-356) menyatakan bahwa budaya yang kuat akan menghasilkan stabilitas pada organisasi. Budaya organisasi dipercaya mempengaruhi sikap seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan oleh setiap organisasi tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang kehadirannya dapat menekan setiap individu (pegawai) mengenai hasil kerjanya.

Sedangkan kinerja pegawai termasuk pada fungsi pengendalian (*Controling*). Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Strategi organisasional melalui pelaksanaan manajemen kinerja akan diketahui kinerja pegawai. Kinerja pegawai dapat dihadikan sebagai dasar dalam peningkatan pekerjaan (promosi pekerjaan), kenaikan kompenasi, mutasi, dan pemberhentian kerja. Melalui proses penilaian kinerja dapat diketahui hasil dari organisasional tersebut, tercapai atau tidak tercapainya tujuan organisasi.

2.1.1 Remunerasi

2.1.1.1 Pengertian Remunerasi

Didalam suatu organisasi atau di sebuah perusahaan, keberadaan remunerasi tidak dapat diabaikan begitu saja, sebab remunerasi terkait dengan pencapaian tujuan sebuah organisasi. Rendah atau tingginya remunerasi didalam sebuah perusahaan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup dan kesejahteraan para pegawai di perusahaan tersebut. Remunerasi harus disesuaikan berdasarkan kesepakatan dengan para pegawai melalui beberapa pendekatan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan. Oleh karena itu, remunerasi didalam sebuah organisasi perlu dikembangkan untuk kesejahteraan dan kelangsungan hidup organisasi itu sendiri.

Dalam Yunita Sari dan Rini Handayani (2014:48), Notoatmodjo (2003), berpendapat bahwa manusia sebagai makhluk individu dan makhluk sosial mempunyai berbagai macam kebutuhan material maupun non material. Terdapat 7 bentuk remunerasi yaitu gaji, tunjangan biaya hidup (tunjangan pangan dan transport), tunjangan kinerja (insentif), tunjangan hari raya (THR), tunjangan kompensasi, iuran kesehatan, iuran tunjangan hari tua.

Secara harfiah remunerasi diartikan sebagai *payment* atau penggajian, bisa juga uang ataupun substitusi dari uang yang ditetapkan dengan peraturan tertentu sebagai imbal balik suatu pekerjaan dan bersifat rutin. Dalam konteks perusahaan, remunerasi diartikan sebagai suatu tindakan balas jasa atau imbalan yang diterima karyawan/pekerja dari pengusaha atas prestasi yang diberikan pekerja dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan (Pora, 2011:3).

Berdasarkan beberapa definisi diatas, penulis menyimpulkan bahwa remunerasi sebagai total kompensasi yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan dari jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Bentuk remunerasi biasanya diasosiasikan dengan penghargaan dalam bentuk uang (*monetary rewards*), atau dapat diartikan juga sebagai gaji yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan kinerjanya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

2.1.1.2 Konsep Remunerasi

Menurut Robbi (2012) terdapat 3 konsep remunerasi yang biasa disebut dengan 3P, yaitu:

1. *Position*

Position atau posisi yaitu pemberian remunerasi berdasarkan posisi jabatan yang ditempati. Dengan kata lain, remunerasi yang diberikan nilainya sama untuk setiap jabatan yang setingkat.

2. *People*

People atau orang adalah pemberian remunerasi kepada orang yang memiliki keahlian atau pendidikan khusus yang sesuai dengan pekerjaannya.

3. *Performance*

Performance atau kinerja adalah pemberian remunerasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan kualitas kinerjanya. Artinya tunjangan ini hanya diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja tinggi (berkualitas) atau sesuai harapan yang telah ditetapkan.

Menurut Pora (2011:72), prinsip dasar yang penting untuk diketahui dalam penyusunan remunerasi, yaitu:

1) Adil dan Proporsional

Adil yang dimaksud tidak berarti bahwa setiap karyawan menerima upah atau gaji yang sama, namun juga harus mempertimbangkan dua sisi, yaitu kondisi perusahaan dan kebutuhan pekerja. Di sisi perusahaan. Adil dan proporsional berkaitan dengan kondisi keuangan perusahaan dan kecenderungan pasar di masa mendatang apakah prospeknya bagus atau *trend*-nya menurun, sedangkan di sisi pekerja, adil adalah tercukupinya pendapatan yang dapat memenuhi kebutuhan pekerja maupun keluarganya. Asas adil sangat penting karena didapat dalam rangka mewujudkan terciptanya suasana yang harmonis, motivasi kerja, semangat, disiplin, dan stabilitas perusahaan.

2) Layak dan Wajar

Batasan pengertian layak dan wajar itu relative. Bisa saja di sisi pekerja mengatakan bahwa remunerasi yang didapat belum memenuhi kebutuhan pekerja dan keluarganya, sedangkan pihak pengusaha sudah memastikan bahwa apa yang telah diberikan sudah memenuhi kesejahteraan. Parameter yang digunaan untuk menetapkan remunerasi karyawan di perusahaan, yaitu ketentuan normatif yang ditetapkan melalui peraturan perundang-undangan.

3) Tepat

Sebuah sistem pemberian remunerasi kepada pekerja berdasarkan kinerja karyawan. Hasil kerja karyawan dievaluasi dan dinilai dengan mengacu pada parameter yang telah ditetapkan. Hasil penilaian tersebut menentukan berapa seharusnya remunerasi yang tepat untuk diterima karyawan tersebut.

4) Kompetitif

Dapat bersaing dengan perusahaan lain seperti perusahaan yang menghasilkan produk sejenis atau lokasi perusahaan yang berdekatan agar tidak terjadi saling cemburu di antara sesama pekerja.

5) Transparan

Adanya keterbukaan dalam penetapan remunerasi. Dalam menetapkan syarat kenaikaan remunerasi harus diketahui dan mudah dipahami oleh karyawan.

2.1.1.3 Indikator Remunerasi

Indikator remunerasi menurut Pora (2011:12) adalah sebagai berikut ini:

1) Gaji

Gaji merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diberikan pengusaha kepada karyawan atas tenaga, pikiran yang telah disumbangkan dalam rangka memajukan atau mewujudkan tujuan perusahaan. Gaji sifatnya tetap dan diberikan dalam jumlah yang pasti selama masih ada hubungan kerja, maka gaji dapat diterima oleh karyawan yang berstatus karyawan tetap berdasarkan perhitungan bulanan.

1. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan atas prestasi kerjanya yang mencapai atau melebihi target yang telah ditentukan. Insentif hanya dapat diberikan kepada pekerja apabila ia bisa menghasilkan produk melebihi standar yang telah ditetapkan.

2. Benefit

   Hal – hal yang termasuk dalam kategori benefit adalah service (pelayanan) dan ketersedian fasilitas – fasilitas. Berbeda dengan insentif, benefit lebih merupakan imbalan tidak langsung atau tambahan baik dalam bentuk uang maupun non finansial yang diberikan pengusaha kepada karyawan. Contoh – contoh benefit adalah: uang makan, uang transport, uang pengobatan dan uang hadiah pernikahan. Sementara contoh – contoh service (pelayanan) adalah: poliklinik, dokter spesialis, bantuan hukum, asuransi kredit rumah dan antar jemput.

3. Bonus dan Komisi

   Bonus adalah imbalan yang diterima karyawan dari pengusaha atas pencapaian kinerja yang melampaui hasil atau waktu yang ditetapkan. Dalam praktiknya, pemberian bonus dapat berupa uang cash, naik haji, umroh, tour dalam/luar negeri, gaji bulan ke 13 atau 14 dan kredit atau pinjaman lunak.

4. Tunjangan

   Suatu pembayaran yang diatur berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan oleh pengusaha kepada pekerja. Berdasarkan sifatnya, tunjangan ada dua macam yaitu:

   a) Tunjangan tetap, adalah suatu pembayaran yang diatur berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan secara tetap untuk pekerja dan keluarganya, serta dibayarkan dalam satuan waktu yang sama dengan

pembayaran gaji pokok tanpa dikaitkan dengan kehadiran atau prestasi tertentu.

b) Tunjangan tidak tetap, adalah pembayaran yang diatur berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan secara tidak tetap dan dikaitkan dengan kehadiran dan prestasi tertentu.

Dalam Yunita Sari Mustikaningsih (2014:48) menyatakan bahwa menurut Notoatmodjo (2003), berpendapat bahwa manusia sebagai makhluk individu dan makhluk sosial mempunyai berbagai macam kebutuhan material maupun non material. Terdapat 7 bentuk remunerasi yaitu:

1. Gaji
2. Tunjangan biaya hidup (tunjangan pangan dan transport)
3. Tunjangan kinerja (insentif)
4. Tunjangan hari raya (THR)
5. Tunjangan kompensasi
6. Iuran kesehatan
7. Iuran tunjangan hari tua

Tujuan dilakukan pemberian remunerasi bagi karyawan adalah sebagai berikut: Meningkatkan image organisasi, meningkatkan kesejahteraan karyawan, memberikan motivasi karyawan,meningkatkan loyalitas karyawan.

Dalam Risni Fitria, Adam Idris, Aji Ratna Kusuma (2014:1694) remunerasi merupakan suatu penghargaan atau balas jasa untuk jasa yang

diberikan kepada pegawai atau karyawan (Byars dan Rue dalam Iswanto, 2007:31). Adapun indikator dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Remunerasi yang diberikan layak atau wajar.
2) Remunerasi yang diberikan adil atau seimbang.
3) Remunerasi yang diberikan cukup.

Penulis memilih indikator remunerasi menurut Pora (2011:12) sebagai alat analisis yang akan digunakan untuk mengukur pemberian remunerasi dalam penelitian yang akan di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung. Sistem remunerasi yang berlaku pada PT Pos Indonesia (Persero) mengacu pada indikator pemberian gaji, tunjangan, insentif, bonus, serta benefit yang berupa tunjangan kesehatan dan dana pensiun sesuai yang telah dikemukakan oleh Pora.

2.1.2 Pengembangan Karir

2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Seorang individu yang pertama kali menerima tawaran pekerjaan akan memiliki pandangan yang berbeda tentang pekerjaan, jika dibandingkan dengan individu yang telah lama bekerja. Mereka yang telah lama bekerja akan berpandangan lebih luas dan bermakna. Anggapan terhadap kerja tersebut berubah tidak saja dianggap sebagai sumber penghasilan, tetapi juga sebagai sesuatu yang dapat dimiliki keinginan lain, seperti penghargaan dari orang lain, persaingan terhadap kekuasaan serta jabatan yang lebih tinggi. Sehubungan dengan ini, maka setiap pegawai harus diberi kesempatan untuk mengembangkan karirnya, yakni sebagai alat untuk memotivasi mereka agar dapat berprestasi lebih baik.

Karir merupakan keseluruhan jabatan atau posisi yang mungkin diduduki seseorang dalam organisasi dalam kehidupan kerjanya, dan tujuan karir merupakan jabatan tertinggi yang akan diduduki seseorang dalam suatu organisasi. Berikut ini ada beberapa pengertian karir dan pengembangan karir yang dikemukakan oleh para ahli:

Dalam Nise Septyawati (2010), Sondang P. Siagiaan (2006:215) mengemukakan bahwa ”Pengembangan karir yaitu setiap karyawan harus mempunyai gambaran yang jelas tentang anak tangga tertinggi apa yang bisa dicapainya selama dia menampilkan kinerja yang memuaskan”.

Dalam Mutdi Ismuni (2014-15) pengembangan karir yang dikemukakan oleh Mondy (2005:243) mendefinisikan pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dam pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan.

Henry Simamora, (2011:392), mengatakan “pengembangan karir *(career development)* adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat yang dibutuhkan”.

Malayu S.P. Hasibuan, (2010;69) mendefinisikan pengembangan karir sebagai berikut:“pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”.

Dengan demikian, penulis menyimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori oleh departemen sumber daya manusia, manajer ataupun pihak lain.

2.1.2.2 Prinsip-Prinsip Pengembangan Karir

Ada sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan pengembangan karir, yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh paling besar terhadap pengembangan karir, karena setiap kali muncul tantangan yang berbeda, maka apa yang dipelajari dari pekerjaan bisa jauh lebih penting daripada aktivitas pengembangan yang direncanakan secara formal.
2. Jenis keterampilan baru yang akan dibutuhkan ditentukan oleh persyaratan jabatan yang spesifik.
3. Pengembangan tidak akan terjadi bila seseorang belum memperoleh keterampilan yang disyaratkan oleh suatu jabatan tertentu.

Tahap-Tahap Pengembangan Karir Sebagian orang menganggap karir *(career)* sebagai promosi di dalam organisasi. Kata "karir" dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda. Dari satu perspektif, karir merupakan urutan-urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa hidupnya. Ini merupakan karir yang obyektif. Meskipun demikian, dari perspektif lainnya karir terdiri atas perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Ini merupakan karir yang subyektif.

Kedua perspektif tersebut, obyektif dan subyektif, terfokus pada individu. Kedua perspektif tadi menganggap bahwa orang memiliki beberapa tingkat

pengendalian terhadap nasib mereka, sehingga mereka dapat mengubah peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir mereka. Perspektif tadi lebih lanjut mengasumsikan bahwa aktivitas sumber daya manusia haruslah mengenali tahap karir *(career stage)*, dan membantu para karyawan dengan tugas-tugas pengembangan yang mereka hadapi di setiap tahap karir.

Tahapan pengembangan karir menurut Henry Simamora (2010:416) adalah sebagai berikut:

1. Karir awal

Merupakan tahapan pertama dimana seseorang memasuki sebuah organisasi. Selama tahap masuk *(getting-in phase)*, karyawan berupaya memperoleh gambaran realistic mengenai organisasi, dan mencari pekerjaan yang paling sesuai dengan keahlian, pengalaman, preferensi, dan minatnya. Karir awal *(early career)* tidak selalu berjalan dengan mulus. Oleh karena itu dalam tahap ini merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaannya. Selain itu, perusahaan seyogyanya mendorong para karyawannya agar berpartisipasi dalam latihan penilaian mandiri, dan hendaknya membantu mereka dalam menentukan jalur karir yang realistik dan fleksibel serta memformulasikan rencana karir.

2. Karir pertengahan

Merupakan suatu tahapan dimana setiap individu akan mengalami suatu transisi atau perubahan pada karir mereka. Dalam tahap pertengahan, individu mengkaji ulang pencapaiannya sampai pada saat itu dan kemungkinan untuk mencapai karir pribadi dan tujuan hidup di masa depan. Salah satu strategi untuk

menyingkapi masalah dipertengahan karir *(mid career)* adalah dengan melatih karyawan pada karir pertengahan untuk membina karyawan yang lebih junior. Pengembangan satu generasi pemimpin di masa depan dapat menjadi suatu kontribusi yang signifikan, permanen, dan sangat memuaskan.

Strategi lainnya untuk mengatasi masalah karir pertengahan adalah dengan menghadapi atau mencegah keusangan *(obsolescence)*. Untuk menyingkapi persoalan ini, salah satu caranya adalah dengan mengirimkan karyawan ke seminar, workshop, pelatihan. Selanjutnya tiga karakteristik pribadi yang cenderung diasosiasikan dengan kadar keusangan yang rendah: kemampuan intelektual yang tinggi, motivasi diri yang tinggi, dan fleksibilitas pribadi.

3. Karir akhir

Merupakan suatu titik balik terhadap produktivitas, atau penurunan dan pension dini, dapat mengikuti suatu krisis pertengahan karir. Individu yang produktif dapat memikul peran staf senior atau manajemen puncak, atau mereka mungkin tetap sebagai *contributor* dalam peran non kepemimpinan. Bagi sebagian besar karyawan, tugas-tugas utama periode karir akhir *(late career)* adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun yang efektif. Untuk menyesuaikan diri dengan karir akhir secara berhasil, individu seyogyanya menjaga sikap positif, berpikir ke depan, dan menerima dukungan sosial dari kerabat kerja dan suami/istrinya. Karyawan yang berada di penghujung karir sebaiknya terlibat dalam perencanaan jangka panjang finansial dan mencari waktu bersenang-senang dengan pasangan hidupnya serta merencanakan pensiunnya dengan hati-hati.

2.1.2.3 Proses Pengembangan Karir

Banyak orang menganggap bahwa karir sama dengan kemajuan dalam suatu organisasi. Karir mengandung dua fokus utama, yaitu: fokus internal dan fokus eksternal. Fokus internal menunjuk kepada cara seseorang memandang karirnya. Sedangkan fokus eksternal menunjuk kepada rangkaian kedudukan yang secara aktual diduduki oleh seorang pekerja. Untuk memahami pengembangan karir dalam suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama, yaitu:

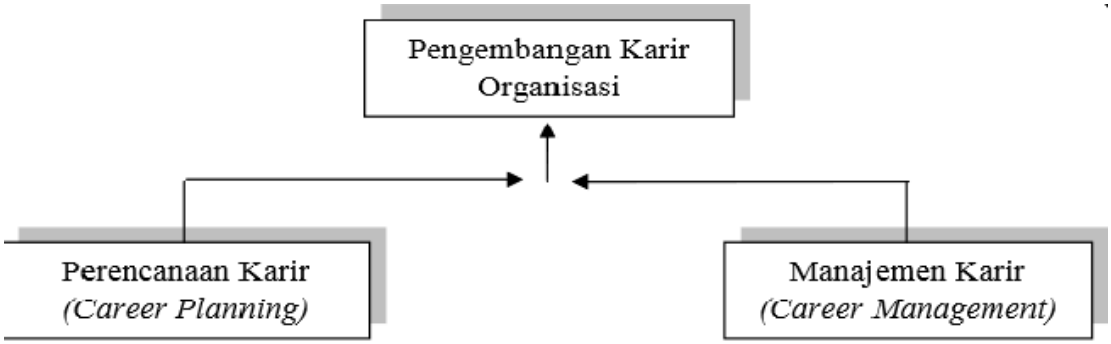
1. *Career planning*

Bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri. Ini merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan ketrampilannya sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan, pilihan, dan akibat-akibatnya. Proses ini mencakup upaya pengidentifikasian sasaran dan/atau tujuan yang terkait dengan karir, dan penetapan rencana guna mewujudkan tujuan tersebut.

2. *Career Management.*

Proses ini menunjuk kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karirnya. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi. Jadi lebih merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan sumber daya manusia masa kini dan masa yang akan datang.

Proses pengembangan karir tersebut jika digambarkan akan tampak seperti gambar dibawah ini:



Gambar 2.1.Proses Pengembangan Karir
Sumber: Faustino Cardoso Gomes (2003:215)

2.1.2.4 Tujuan Pengembangan Karir

Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untukmenyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia diperusahaan saat ini dan di masa mendatang. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Veitzal Rivai (2004:291) bahwa pengembangan karir yang dirancang secara baik akan membantu dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Adapun tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin (1982:198) yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2010:77) adalah sebagai berikut:

a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan. Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti

tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai. Pengembangan Karir Organisasi Manajemen Karir *(Career Management)*

b. Perencanaan Karir *(Career Planning)*

Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai. Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka. Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan. Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

e. Membuktikan tanggung jawab sosial. Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan. Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

g. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian. Pengembangan karir dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial. Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai. Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
j. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang. Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

2.1.2.5 Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir tergantung pada jalur karir yang direncanakan oleh masing-masing organisasi. Bagaimana suatu perusahaan menentukan suatu jalur karir bagi karyawannya tergantung pada kebutuhan dan situasi perusahaan itu sendiri, namun begitu umumnya yang sering dilakukan perusahan adalah melalui pendidikan dan pelatihan, promosi serta mutasi. Pengertian mengenai ketiga hal tersebut dapat dijelaskan dibawah ini:

1. Pendidikan dan latihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.
2. Promosi adalah 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 adalah merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Istilah mutasi sendiri atau yang dalam beberapa literatur disebut sebagai pemindahan dalam pengertian sempit dapat dirumuskan sebagai suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu klas ke suatu jabatan dalam klas yang lain yang tingkatannya tidak lebih tinggi atau lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji. Sedangkan dalam pengertian yang lebih luas konsep mutasi dirumuskan sebagai suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

2.1.2.6 Unsur-Unsur Pengembangan Karir

Penyusunan suatu program pengembangan karir bagi tenaga kerja dalam suatu organisasi harus dilakukan dengan memperhatikan berbagai kemungkinan yang berusaha mencapai keseimbangan antara kepentingan individu tenaga kerja dan kepentingan masyarakat (dalam hal ini organisasi), sehingga pengembangan karir yang terjadi diharapkan mampu menghasilkan keuntungan bagi kedua belah pihak.

Bagi individu tenaga kerja diharapkan pengembangan karir akan mampu memperbaiki kualitas kehidupannya dari masa ke masa. Sedangkan bagi organisasi keuntungan yang diharapkan adalah terjaminnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta pemanfaatannya secara optimal untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Dalam kaitan ini, Edwin B. Flippo menyebutkan adanya 3 (tiga) unsur yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir, seperti yang dikutip oleh Bambang Wahyudi (2002:163) yaitu:

1. Menaksir kebutuhan karir *(Career need assessment)*

   Karir bagi seseorang merupakan suatu unsur yang sangat penting dan bersifat sangat pribadi dalam kehidupannya. Dalam penyusunan program pengembangan karir, menaksir kebutuhan karir secara individual ini merupakan unsur pertama yang dikatakan lebih dahulu, karena justru unsur inilah sebenarnya yang akan sangat berpengaruh terhadap terwujudnya sasaran utama dari program pengembangan karir, yaitu memelihara sumber daya manusia yang ada agar tetap memiliki kemauan kerja dalam organisasi dengan intensitas yang cukup tinggi.

2. Kesempatan karir *(Career opportunities)*

   Setelah tenaga kerja didorong untuk menentukan kebutuhan karirnya, maka sudah sewajarnya apabila diikuti dengan tanggung jawab untuk menggambarkan kesempatan karir yang ada didalam organisasi yang bersangkutan. Dengan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam organisasi, maka setiap tenaga kerja dan calon tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya.

3. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir *(Need – opportunity alignment)*

Apabila kedua unsur terdahulu, yaitu kebutuhan karir dari tenaga kerja dan kesempatan karir yang tersedia telah dapat ditetapkan, maka yang harus dilakukan adalah mengadakan penyesuaian diantara kedua kepentingan tersebut. Dalam pelaksanaannya, penyesuaian tersebut dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi tenaga kerja atau program pelatihan dan pembangunan tenaga kerja.

2.1.2.7 Indikator Pengembangan Karir

Betapa pun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai tujuan karir yang wajar dan realistik, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematik. Meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegitan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental.

Menurut Sondang P. Siagian (2012:207) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah:

1. Prestasi Kerja

   Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Pengenalan oleh pihak lain

   Adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung danpimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

3. Kesetiaan pada organisasi

   Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan sponsor

   Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

5. Dukungan para bawahan

   Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6. Kesempatan untuk bertumbuh

   Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7. Pengunduran diri

Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

Dalam Mardhatillah (2015:4:5) menyatakan bahwa menurut Schein (2005:21), Indikator pengembangan karir berdasarkan *Career Anchors* adalah suatu pola dari perasaan pribadi tentang bakat-bakat, motif-motif dan nilai-nilai yang bermanfaat untuk memandu, menghambat, menstabilkan dan mengintegrasikan karir seseorang. Faktor yang terdapat dalam *Career Anchors* (Jangkar Karir), yaitu :

1. Kemampuan Manajerial, "*a person seeks and values opportunities to manage. This reflects further values for interpersonal competence, and emotional maturity*". (Seseorang mencari dan menghargai kesempatan-kesempatan untuk mengatur. Hal ini merefleksikan nilai-nilai lebih jauh pada kemampuan antar pribadi, kemampuan analisis, dan kematangan emosional). Kemampuan antar pribadi adalah kemampuan individu dalam mengembangkan dirinya secara optimal, diantaranya dengan meningkatkan ketrampilan, meningkatkan keefektivitasan kerja, menghasilkan gagasan baru serta kemampuan individu menjalin hubungan dengan orang lain.
2. Kemampuan Teknis atau Fungsional

   Di dalam kemampuan teknis atau fungsional selain adanya keinginan untuk melatih ketrampilan dalam suatu bidang tertentu juga terdapat ketrampilan dalam manajemen yaitu jenis kemampuan yang diperlukan

agar dapat bersikap efektif dalam bekerja sehari-hari, termasuk di dalamnya standar pelaksanaan tugas yaitu pedoman dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditentukan oleh pihak instansi yang bersangkutan, ketetapan penyelesaian tugas apakah sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan perusahaan, tingkat ke gagalan atau kesalahan dalam bekerja, dan hukuman atau sanksi bila terjadi kesalahan dalam bekerja.

3. Keseimbangan

   Keseimbangan karir seseorang adalah apakah karir seseorang itu telah sesuai dengan kemampuan, keterampilan dan pendidikan yang dimilikinya, dan perpindahan posisi kerja seseorang yang akan menentukan berkembangnya tingkat karir seseorang selanjutnya.

4. Kreativitas

   Kreativitas disini memperlihatkan suatu minat dalam penciptaan dan pengembangan sesuatu (produk atau proses) yang baru serta kesempatan untuk memmimpin proyek atau kegiatan baru, dalam hal ini kemampuan dan keterampilan seseorang akan menjadi faktor utama.

5. Kebebasan

   Mengartikan bahwa otonomi atau kemandirian memperlihatkan suatu keinginan untuk terbebas dari peraturan dan batasan-batasan organisasi dalam menentukan kegiatannya sendiri, yang artinya mereka berupaya bekerja dengan langkah yang mereka anggap benar, faktor ini juga

menerangkan pengaruh lingkungan kerja terhadap jangkar karir ini, yaitu masuka-masukan dari lingkungan kerja (pimpinan atau bawahan), serta dibutuhkannya pendelegasian tugas (memberikan wewenang) guna memperlancar pekerjaan.

Ahmad tohardi (2012;281) ada lima faktor yang mempengaruhi karir seorang karyawan adalah :

1. Sikap atasan, rekan sekerja dan bawahan.

   Orang yang berprestasi dalam bekerja namun tidak disukai oleh orang disekelilingnya tempat ia bekerja, maka orang yang demikian tidak akan dapat dukungan untuk meraih karir yang lebih baik. Untuk itu, bila ingin karir berjalan dengan mulus, seseorang harus menjaga diri, menjaga hubungan baik dengan atasan, bawahan dan rekan-rekan sekerja.

2. Pengalaman

   Pengalaman dalam konteks ini berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seseorang karyawan, walaupun sampai sekarang masih banyak diperdebatkan. Namun beberpa pengamat menilai bahwa dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi ada semacam pemberian penghargaan terhadap pengabdian kepada perusahaan.

3. Pendidikan

   Pendidikan merupakan syarat untuk duduk disebuah jabatan, maka dapat dikatakan bahwa pendidikan mempengaruhi kemulusan karir seseorang. Dengan melihat seseorang lebih objektif, bahwa semakin berpendidikan

seseorang akan semakin baik, atau dengan kata lain orang yang berpendidikan tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula, walaupun dalam kenyataanya tidak selalu benar.

4. Prestasi

   Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang. Walaupun ada keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan kerja. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang akan semakin jelas terlihat bila indikator atau standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.

5. Nasib

   Nasib turut menentukan, walaupun porsinya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja. Ada faktor nasib yang turut mempengaruhi harus kita yakini adanya, karena dalam kenyataannya ada yang berprestasi tetapi tadak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan.

Penulis memilih indikator pengembangan karir menurut Sondang P. Siagan (2012:207) sebagai alat analisis yang akan digunakan untuk mengukur pengembangan karir dalam penelitian yang akan dilakukan pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung , karena PT Pos Indonesia (Persero) Bandung dinilai memperhatikan karir dan masa depan para pegawainya, dengan memberikan berbagai pelatihan dan pengembangan karir.

2.1.3 Budaya Organisasi

Budaya telah menjadi suatu konsep yang sangat penting dalam memahami individu atau kelompok manusia dalam waktu yang cukup lama. Budaya pada hakekatnya merupakan proses integrasi dari suatu perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan dan perbuatan dengan proses pembelajaran. Dalam kehidupannya manusia dipengaruhi oleh budaya dimana manusia berada. Hal yang sama akan terjadi di suatu organisasi atau perusahaan, bauran dari segala nilai, keyakinan, perilaku dari setiap anggota organisasi akan membentuk budaya organisasi.

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Berikut ini beberapa definisi budaya organisasi atau perusahaan menurut pendapat para ahli, sebagai berikut:

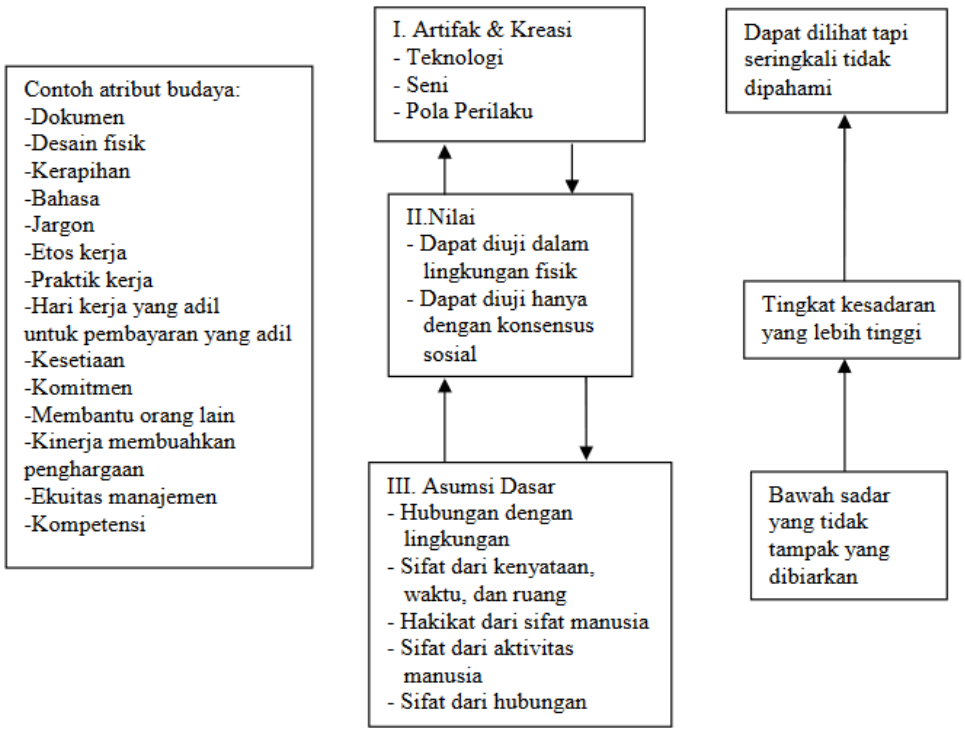
Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge dalam bukunya yang berjudul Perilaku Organisasi (2015:355) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya.

Phiti Shiti Amunai dikutip oleh Moh. Pabundu Tika (2006:4) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

Edgar Schein yang dikutip Wawan Wicaksono Adinugroho (2010:8) mendefinisikan:

> Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama yang didapat oleh suatu kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal, yang telah berhasil dengan cukup baik untuk dianggap sah dan karena itu, diinginkan untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menerima, berpikir dan merasa berhubungan dengan masalah tersebut.

Definisi Schein menunjukkan bahwa budaya melibatkan asumsi, adaptasi, persepsi dan pembelajaran. Lebih lanjut dijelaskan bahwa budaya organisasi memiliki tiga lapisan, lapisan pertama mencakup artifak dan ciptaan yang tampak nyata tetapi seringkali tidak dapat diinterpretasikan. Di lapisan kedua terdapat nilai atau berbagai hal yang penting bagi orang. Nilai merupakan kesadaran, hasrat afektif, atau keinginan. Pada lapisan ketiga merupakan asumsi dasar yang diciptakan orang untuk memandu perilaku mereka. Termasuk dalam lapisan ini adalah asumsi yang mengatakan kepada individu bagaimana berpersepsi, berpikir, dan berperasaan mengenai pekerjaan, tujuan kinerja, hubungan manusia, dan kinerja rekan kerja.



Sumber: Ivancevich et al,(2005: 45)

Gambar 2.2.
Model Organisasi Tiga Lapis Schein

Sedangkan Wirawan (2005:52) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan serangkaian sistem nilai yang dipegang dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi dari level bawah sampai level atas, yang menjadi satu hal yang berbeda dengan organisasi lain.

Hadari Nawawi (2005:93) mendefinisikan bahwa:

> Budaya organisasi adalah keyakinan dan asumsi dasar yang mengikat kebersamaan setiap anggota perusahaan sehingga mewarnai sikap dan perilaku yang bermanifestasi dalam interaksi sosial antara anggota atau perusahaan dalam bekerja.

Dari beberapa definisi tersebut peneliti penyimpulkan bahwa budaya organisasi pada dasarnya akan mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh

para anggota organisasi, termasuk mereka yang berada dalam hirarki organisasi. Budaya organisasi merupakan landasan setiap anggota dalam sikap dan perilaku di setiap aktivitas perusahaan yang menjadikan perekat hubungan diantara anggota perusahaan.

2.1.3.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi atau peran di dalam perusahaan. Menurut Stephen P. Robbins (2015:359) fungsi budaya organisasi dalam menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk diterapkan kepada karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki yang diterjemahkan oleh Erly Suandy (2003:83) fungsi dari budaya organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya.
2. Memudahkan komitmen kolektif.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, dan konflik serta perubahan diatur secara efektif.

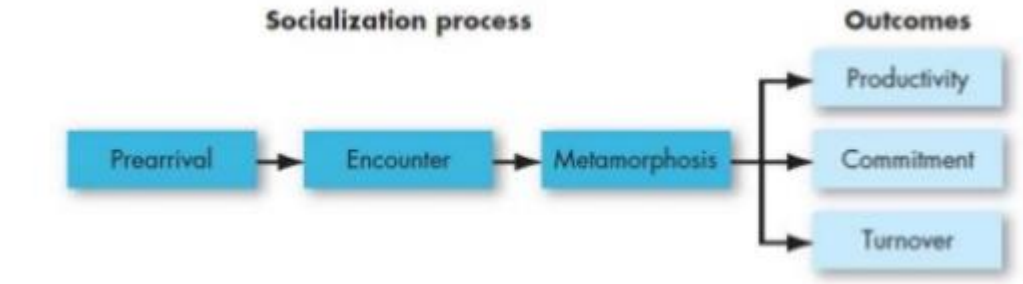
Sedangkan menurut John R. Schermerhom dan James G. Hunt yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2010:123) bahwa fungsi budaya organisasi adalah dapat membantu mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pemecahan masalah adaptasi eksternal dilakukan melalui pengembangan pemahaman tentang strategi dan misi perusahaan. Sedangkan pemecahan masalah yang berhubungan dengan integrasi internal dapat dilakukan antara lain dengan komunikasi, penentuan kriteria karyawan, penentuan standar bagi insentif dan sanksi serta melakukan pengawasan internal organisasi.

2.1.3.3 Proses Sosialisasi Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins dan Timothy A.Judge (2015: 365-), berpendapat bahwa sosialisasi perlu dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Tahap Sebelum Kedatangan *(The Prearrival Stage)*

Merupakan periode pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum seorang pekerja baru bergabung dalam organisasi .



Sumber: Stephen P. Robbins dan Timothy A.Judge (2015:367)

Gambar 2.3
Proses Sosialisasi Budaya Organisasi

2. Tahap Pertemuan *(The Encounter Stage)*

Suatu tahapan dimana anggota baru akan memasuki tahap pertemua dan mempertentangkan kemungkinan ekspektasi tersebut, mengenai pekerjaaan, rekan kerja, bos, dan organisasi secara umum. Sebuah ssosialisasi di mana pekerja baru melihat apa yang diinginkan organisasi dan menghadapi kemungkinan bahwa antara harapan dan realita mungkin akan berbeda.

3. Tahap Metamorfosis *(The Metamorphosis Sstage)*

Suatu tahapan proses sosialisasi di mana pekerja baru berubah dan menyesuaikan diri pada pekerjaan, kelompok kerja, dan organisasi. James L. Gibson, Jhon M. Ivancevich, dan James H. Donnelly (2000:36) menyatakan bahwa sosialisasi adalah suatu proses di mana organisasi membawa pekerja baru ke dalam budaya organisasi. Dalam budaya terjadi transformasi nilai- nilai asumsi, dan sikap dari pekerja tua kepada yang muda. Tahapan sosialisasi biasanya sesuai dengan jalannya tahapan karier seseorang dalam organisasi.

Robbins (2003) dalam Umar (2003: 208) menyatakan untuk menilai kualitas budaya organisasi suatu organisasi dapat dilihat dari sepuluh faktor utama, yaitu sebagai berikut:

a) Inisiatif Individu, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.
b) Toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu sejauhmana parapegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
c) Arah, yaitu sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
d) Integrasi, yaitu tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
e) Dukungan Manajemen, yaitu tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
f) Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
g) Identitas, yaitu tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
h) Sistem imbalan, yaitu tingkat sejauhmana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, pilih kasih, dan sebagainya.
i) Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik kritik secara terbuka.

j) Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

2.1.3.4 Dampak Penerapan Budaya Organisasi

Budaya organisasi melibatkan ekspektasi, nilai, dan sikap bersama, hal tersebut memberikan pengaruh pada individu, kelompok, dan proses organisasi (Ivancevich et.al., 2006: 46). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak dari budaya terhadap karyawan menunjukkan bahwa budaya menyediakan dan mendorong suatu bentuk stabilitas. Terdapat perasaan stabilitas, selain perasaan identitas organisasi yang disediakan oleh budaya organisasi. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dicirikan oleh adanya karyawan yang memiliki nilai inti bersama.

Semakin banyak karyawan yang berbagi dan menerima nilai inti, semakin kuat budaya, dan semakin besar pengaruhnya terhadap perilaku. Dalam suatu budaya kuat, nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti dan semakin besar komitmen mereka terhadap komitmen-komitmen tersebut, maka makin kuat budaya tersebut. Suatu budaya kuat akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku-perilaku anggota organisasi karena tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi.

2.1.3.5. Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Organisasi

Robbins (2015: 364) menjelaskan bahwa terciptanya budaya organisasi dimulai dari ide pendiri organisasi. Para pendiri suatu organisasi secara tradisional mempunyai dampak yang besar pada pembentukan budaya organisasi. Para pendiri mempunyai suatu visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu. Para pendiri tidak dikendalikan oleh kebiasaan ataupun ideologi sebelumnya. Proses pembetukan

budaya terjadi dalam tiga cara yaitu:

a) Para pendiri hanya mempekerjakan dan menjaga karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang mereka tempuh.
b) Para pendiri mengindoktrinasikan dan mensosialisasikan para karyawan dengan cara berpikir dan merasa mereka.
c) Akhirnya perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai satu model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasikan diri dengan mereka dan oleh karenanya menginternalisasikan keyakinan, nilai, dan asumsi-asumsi mereka.

Bila organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai satu penentu utama keberhasilan organisasi. Pada titik ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam dalam budaya organisasi.

Sekali suatu budaya terbentuk, praktik-praktik di dalam organisasi bertindak mempertahankan budaya dengan memberikan kepada para karyawan seperangkat pengalaman yang serupa. Robbins (2015: 356) menyatakan bahwa

terdapat tiga kekuatan yang merupakan bagian yang sangat penting dalam mempertahankan suatu budaya, yaitu:

1. Praktik Seleksi

Tujuan utama dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam suatu organisasi. Proses seleksi memberikan informasi kepada para pelamar mengenai organisasi itu. Para calon belajar mengenai organisasi yang akan dimasuki, dan jika mereka merasakan suatu konflik antara nilai mereka dengan nilai organisasi, maka mereka dapat menyeleksi diri keluar dari kumpulan pelamar. Oleh karena itu, seleksi menjadi jalan dua-arah, dengan memungkinkan pemberi kerja atau pelamar untuk memutuskan kehendak hati mereka jika tampaknya terdapat kecocokan. Dengan cara ini, proses seleksi mendukung suatu budaya organisasi dengan menyeleksi keluar individu-individu yang mungkin menyerang atau menghancurkan nilai-nilai intinya.

2. Manajemen Puncak

Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma-norma yang mengalir ke bawah sepanjang organisasi, misalnya apakah pengambilan risiko diinginkan, berapa banyak kebebasan seharusnya diberikan oleh para manajer kepada bawahan mereka,

pakaian apakah yang pantas dan tindakan apakah akan dihargai dalam kenaikan upah, promosi, dan ganjaran lain.

3. Sosialisasi

Tidak peduli betapa baik yang telah dilakukan suatu organisasi dalam perekrutan dan seleksi, karyawan baru tidak sepenuhnya diindoktrinasi dalam budaya organisasi itu. Yang paling penting, karena para karyawan baru tersebut tidak mengenal baik budaya organisasi yang ada. Oleh karena itu, organisasi tampaknya akan berpotensi membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budayanya. Proses penyesuaian ini disebut sosialisasi. Sosialisasi dapat dikonsepkan sebagai suatu proses yang terdiri atas tiga tahap yaitu:

- ❖ Tahap prakedatangan: yaitu periode pembelajaran di mana proses sosialisasi yang dilakukan sebelum karyawan baru bergabung dalam organisasi.
- ❖ Tahap perjumpaan: yaitu tahap dalam proses sosialisasi di mana karyawan baru melihat apa yang sesungguhnya organisasi itu dan persimpangan yang mungkin dan kenyataan yang ada.
- ❖ Tahap metamorfosis: yaitu tahap dalam proses sosialisasi di mana karyawan baru berubah dan menyesuaikan pekerjaan kelompok kerja dan organisasi.

2.1.3.6.Tipe Budaya Organisasi

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki yang diterjemahkan oleh Erly Suandy (2013:86) terdapat tiga tipe umum budaya organisasi yaitu :

konstruktif, pasif-defensif, dan agresif-defensif. Setiap tipe berhubungan dengan seperangkat keyakinan normatif yang berbeda. Keyakinan normatif mencerminkan pemikiran dan keyakinan individu mengenai bagaimana anggota dari sebuah kelompok atau organisasi tertentu diharapkan menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan orang lain.

1. Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya, berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan.
2. Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.
3. Perusahaan dengan budaya agresif-defensif mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan dan kompetitif.

Secara alami budaya organisasi sukar untuk dipahami, tidak berwujud, implisit, dan dianggap biasa saja. Setiap perusahaan memiliki tipe budaya organisasi, sebuah organisasi atau perusahaan mungkin dapat memiliki budaya

organisasi dominan yang sama, namun perusahaan memiliki keyakinan normatif dan karakteristik budaya organisasi yang lain.

Secara lebih jelas tipe-tipe budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1

Tipe – Tipe Budaya Organisasi

Tipe Umum Budaya Organisasi	Keyakinan Normatif	Karakteristik Organisasi
Konstruktif	Pencapaian tujuan	Organisasi yang demikian, menilai anggotanya yang dapat menetapkan dan meraih tujuannya sendiri. Anggota diharapkan dapat menetapkan tujuan yang menantang namun realistis, membuat rencana untuk meraih tujuan tersebut, dan mengusahakannya dengan antusias. (mengejar standar kesempurnaan)
	Aktualisasi diri	Organisasi yang menghargai kreatifitas, kualitas melebihi kuantitas. Penyelesaian tugas dan pertumbuhan individu anggota didorong untuk merasakan kesenangan dari pekerjaannya, mengembangkan diri mereka sendiri, dan mengerjakan aktivitas yang baru dan menarik. (berpikir dengan cara yang unik dan independen)
	Penghargaan yang manusiawi	Organisasi yang dikelola dengan cara partisipatif dan berpusat pada pribadi. Anggota diharapkan untuk bersikap sportif, konstruktif, dan terbuka terhadap pengaruh saat mereka berhadapan. (membantu orang lain untuk tumbuh dan berkembang).
	Persatuan	Organisasi yang menempatkan prioritas utama dalam hubungan antar pribadi yang bersifat konstruktif. Para anggota diharapkan untuk bersikap ramah, terbuka, dan sensitif terhadap kepuasan kelompok kerja mereka. (berhadapan dengan orang lain dengan bersahabat)

Pasif-defensif	Persetujuan	Organisasi dimana konflik dihindari dan hubungan antar personal menyenangkan-setidaknya tampak dari luar. Para anggota merasa bahwa mereka harus setuju, mendapat persetujuan, dan disukai oleh orang lain. (bergaul dengan orang lain)

Tabel 2.1 (Lanjutan)

Pasif-defensif	Ketergantungan	Organisasi yang dikendalikan secara hierarkis dan bersifat non-partisipatif. Pembuatan keputusan yang tersentralisasi menyebabkan para anggota hanya melakukan apa yang diperintahkan pada mereka dan menjalankan seluruh keputusan atasan. (menguntungkan mereka yang menduduki posisi kekuasaan)
	Penghindaran	Organisasi yang gagal menghargai sukses namun sebaliknya menghukum kesalahan. Sistem penghargaan yang negatif ini menyebabkan para anggota bertukar tanggungjawab dengan orang lain dan menghindari kemungkinan dipersalahkan karena berbuat salah. (menunggu orang lain bertindak dulu)
Agresif-defensif	Oposisi	Organisasi dimana pandangan negatif dan konfrontasi diberi penghargaan. Para anggota memperoleh status dan pengaruh dengan bersikap kritis sehingga didukung untuk menentang ide orang lain. (menyoroti cacat atau kekurangan)
	Kekuasaan	Organisasi non-partisipatif yang dibangun berdasar kekuasaan yang melekat pada kedudukan anggotanya. Para anggota yakin bahwa mereka akan dihargai karena melaksanakan perintah, mengendalikan bawahan, dan pada saat yang sama, bersikap responsif terhadap permintaan atasan. (membangun kekuasaan seseorang)
	Kompetitif	Kemenangan dihargai dan para anggota diberi penghargaan karena prestasinya melebihi orang lain. Para anggota bekerja dalam kerangka ”menang-kalah” dan yakin bahwa mereka harus bekerja melawan (bukan bersama) rekan sekerja. (mengubah pekerjaan menjadi sebuah kontes)
	Perfeksionis	Organisasi dimana perfeksionisme, ketekunan, dan kerja keras dihargai. Para anggota merasa bahwa mereka harus menghindari kesalahan, terus menelusuri segala hal, dan bekerja dalam waktu lama untuk mencapai tujuan yang telah

		ditetapkan. (melakukan hal-hal dengan sempurna)

Sumber: Robert Kreitner dan Angelo Kinicki yang diterjemahkan oleh Erly Suandy (2014:86)

2.1.3.6 Indikator Budaya Organisasi

Robbins (2015:355-356) mengemukakan ada 7 indikator dari budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko

   Tingkat para pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.

2. Perhatian Terhadap Detail

   Tingkat para pekerja diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis dan menunjukkan detail.

3. Orientasi Pada Hasil

   Tingkat manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil dan bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya.

4. Orientasi Pada Orang

   Tingkat pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang didalam organisasi.

5. Orientasi Pada Tim

   Tingkat aktivitas kerja diorganisir dalam tim daripada individu.

6. Keagresifan

   Tingkat orang-orang akan menjadi sangat agresif dan kompetitif bukannya santai.

7. Stabilitas

Tingkat aktivitas organisasional menekankan pada mempertahankan status quo yang kontras dengan pertumbuhan.

Budaya organisasi yang dibentuk dari faktor-faktor yang terkandung di dalam perusahaan sangat dipengaruhi oleh beberapa elemen kunci yang cukup dominan. Adapun elemen-elemen dari budaya perusahaan menurut Deal dan Kennedy yang dikutip oleh Moh. Pabundu Tika (2006 : 16) adalah:

1. Lingkungan Usaha

Kelangsungan hidup organisasi di tentukan oleh kemampuan perusahaan memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil. Lingkungan usaha yang berpengaruh antara lain meliputi produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, teknologi, pemasok, kebijakan pemerintah, dan lain-lain. Sehubungan dengan itu, perusahaan harus melakukan tindakan-tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut antara lain seperti kebijakan penjualan, penemuan baru, atau pengelolaan biaya dalam mengahadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

2. Nilai-nilai

Elemen nilai merupakan konsep dasar dan kepercayaan dari suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut menitik beratkan kepada suatu keyakinan untuk mencapai kesuksesan. Nilai-nilai atau keyakinan agar dapat mendorong karyawan untuk

mencapai kinerja yang baik, hendaknya harus disampaikan secara terbuka oleh para manajer kepada seluruh lapisan sumber daya manusia (SDM) yang ada, hal ini dimaksudkan agar tidak terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3. Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi, mereka bisa menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk bila terjadi kesulitan atau masalah dalam organisasi.

4. Ritual

Kegiatan upacara di suatu perusahaan pada umumnya bentuk penghargaan terhadap kinerja sumber daya manusianya atau dapat berupa laporan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Dengan seringnya frekuensi kegiatan tersebut di perusahaan diharapkan akan menciptakan budaya secara tidak sadar.

5. Jaringan Budaya

Elemen ini secara informal dapat dikatakan sebagai jaringan komunikasi di dalam perusahaan, dapat dijadikan sebagai pembawa atau penyebaran nilai-nilai budaya perusahaan. Elemen ini merupakan hierarki dari kekuatan yang tersembunyi di dalam organisasi, oleh karena itulah efektivitas jaringan ini hanya sebagai cara untuk mendapatkan informasi tentang apa yang terjadi di perusahaan, dapat dikatakan juga bentuk jaringan kultural adalah informal.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hofstede, Greet, Michael Harris Bond dan Chung Leuk Luk (Dalam penelitian Safiera Dinanti: 2012) yang berjudul *"Individual Perception Of Organizational Cultures: A Methodological On Level Analysis*", terdapat 6 karakteristik dalam budaya organisasi, yaitu:

1. Profesionalisme
2. Jarak dari manajemen
3. Percaya pada rekan sekerja
4. Keteraturan
5. Permusuhan
6. Integrasi

Penulis memilih indikator budaya organisasi menurut Stephen P.Robbins dan Timothy A. Judge (2015:355-356) sebagai alat analisis yang akan digunakan untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian yang akan di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung , karena sesuai dengan nilai-nilai yang diterapkan oleh perusahaan dan implementasi etika kerja dan etika bisnis dalam mendukung implementasi semangat *Good Corporate Governance* dengan indikator yang dikemukakan oleh Stephen P.Robbins dan Timothy A. Judge.

2.1.4 Kinerja Pegawai

Perusahaan dapat berkembang merupakan keinginan setiap individual yang berada didalam perusahaan tersebut, karena setiap individual diharapkan dengan perkembangan tersebut perusahaan mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Karena itu, tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan

baik. Kemajuan perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal dan eksternal. Sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan memenuhi tuntutan lingkungannya. Memenuhi tuntutan lingkungan berarti dapat memanfaatkan kesempatan atau mengatasi tantangan lingkungan atau ancaman dari lingkungan dalam rangka menghadapi atau memenuhi tuntutan dan perubahan-perubahan di lingkungan perusahaan.

Pembinaan dan pengembangan karyawan baru ataupun lama dalam perusahaan adalah merupakan salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan. Karena itu perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau yang dinamakan dengan penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja (*Performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai. Kinerja merefleksikan seberapa baik pegawai memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya (*effort*), yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Menurut Wilson Bangun dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia (2012:231) menyatakan bahwa kinerja *(performance)* adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan *(job requirement).*

Sedangkan menurut Mangkunegara (2012:9) Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas, yang dihasilkan oleh karyawan. Kinerja tinggi para karyawan akan membuat perusahaan lebih cepat dan mudah mencapai tujuannya.

Dalam Herry Harijanto (2009:11), Benardin dan Russel menyatakan (1999:379) bahwa kinerja adalah sebagia catatan hasil (*outcome*) yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau suatu kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu.

Defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) yang dicapai oleh karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas per satuan periode waktu dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Pegawai

Menurut Wilson Bangun (2012:232-233) penilaian kinerja memiliki beberapa manfaat antara lain sebagai berikut:

1. Evaluasi Antar Individu Dalam Organisasi

Bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini memberikan manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

2. Pengembangan Dalam Diri Setiap Individu Dalam Organisasi

   Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan diri karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3. Pemeliharaan Sistem

   Tujuan adanya sistem didalam sebuah organisasi antara lain untuk pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi.

4. Dokumentasi

   Penilaian kinerja memberikan manfaat sebagai dasar atas tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang.

2.1.4.3 Indikator Kinerja Pegawai

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Herry Harijanto (2009:11), menurut Benardin dan Russel (1999:379) berikut ini merupakan indikator Kinerja Pegawai yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan
2. Kualitas Kerja
3. Keandaan atau dapat tidaknya seseorang diandalkan

4. Sikap
    a. Sikap terhadap organisasi
    b. Sikap terhadap pegawai lain
    c. Sikap terhadap pekerjaan
    d. Sikap terhadap karya seni

Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Moorhead dan Chung/Megginson, dalam Sugiyono (2009:12) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

a. Kualitas Pekerjaan *(Quality of Work)*

   Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.

b. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

   Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.

c. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

   Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.

d. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.

e. Kreatifitas (*Creativity*)

Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

f. Inovasi (*Inovation*)

Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.

g. Inisiatif (*Initiative*)

Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Menurut Menurut Wilson Bangun (2012:233-236) kinerja pegawai memiliki beberapa indikator pengukuran antara lain sebagai berikut:

4. Jumlah Pekerjaan

   Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

5. Kualitas Pekerjaan

   Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

6. Ketepatan Waktu

   Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

7. Kehadiran

   Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai dengan waktu yang ditentukan.

8. Kemampuan Kerja Sama

   Tidak semua pekerjaan dapat dikerjakan oleh satu orang saja, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan oleh dua orang atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan.

Penulis memilih indikator Kinerja Pegawai menurut Benardin dan Russel (1999:379) sebagai alat analisis yang akan digunakan untuk mengukur kinerja

pegawai dalam penelitian yang akan di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung karena keberadaan PT Pos Indonesia (Persero) mengandalkan para pegawainya untuk menyampaikan surat dan berbagai paket ke seluruh penjuru tanah air bahkan ke luar negeri, sehingga kualitas, kuantitas, keandalan dan sikap para pegawainya sangat mempengaruhi eksistensi perusahaan ini.

2.1.5 Perbandingan penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu

Tabel 2.2
Perbandingan Penelitian Sekarang Dengan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	
					Peneliti Terdahulu	Rencana Peneliti
1.	Yunita Sari Mustikaningsih dan Rini Handayani (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan.	Remunerasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan Optik Pranoto di Surakarta di bandingkan dengan gaya kepemimpinan ,budaya organisasi dan komitmen organisasi hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi terbesar yaitu 0,568.	Ada 3 variabel yang sama didalam penelitian yaitu, Budaya Organisasi, Remunerasi dan Kinerja Karyawan.	a)Penelitian dilakukan di Optik. b)Menggunakan analisis regresi linier berganda sebagai alat analisisnya. c)Peneliti menggunakan variable komitmen organisasi sebagai variable pendukung.	a)Penelitian dilakukan di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung. b)Menggunakan Analisis Jalusr *(Path analysis)* sbegai alat ukur penelitian. c)Peneliti menggunakan variable pengembangan karir sebagai variable pendukung.
2.	Regina Gledy Kaseger (2013)	Pengembangan Karir Dan Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Matahari Department Store Manado Town Square.	Hasil penelitian diperoleh bahwa pengembangan karir dan self-efficacy secara bersamaberpengaruhsignifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan self-	Meneliti tentang Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan.	a)Penelitian sebelumnya dilaukan pada PT. Matahari Departemen Store Manado. b)Menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda sebagai alat analisisnya c)Menggunakan *Self-Efficacy* sebagai variable	a)Penelitian dilakukan di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung. b)Menggunakan Analisis Jalur *(Path analysis).* c)Menggunakan Remunerasi dan Budaya

			efficacy tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.		pendukung	Organisais sebagai variable pendukung

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	
					Peneliti Terdahulu	Rencana Peneliti
3.	Dr. Herry Harijanto, SE., Msi. (2009)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Study in PT Pelayaran Samudera Selatan Jakarta).	Hasil perhitungan analisis jalur menunjukkan adanya pengaruh dari budaya organisasi dan komitmen organisasi melalui ketiga sub variabelnya yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuens, komitmen normatif terhadap kinerja karyawan pada PT.Pelayaran Samudera Selatan Jakarta dengan total pengaruh dari semua variabel terhadap kinerja karyawan	a)Ada 2 variabel yang sama didalam penelitian, yaitu Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai. b)Mengguna kan Analisis Jalur *(Path Analysis)* sebagai alat analisisnya.	a)Penelitian dilakukan pada PT Pelayaran Samudera Selatan Jakarta. b)Menggunakan Komitmen Organisasi sebagai variable pendukung	a)Penelitian dilakukan di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung. b) Menggunakan Remunerasi dan Budaya Organisais sebagai variable pendukung
4.	Hifdzul Muhamm ad, Anthon Rustono (2014)	Pengaruh Sistem Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan Sub Direktorat Sdm PT. Pos Indonesia (Persero)	Pemberian remunerasi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung sudah baik karena sistem remunerasi yang diterapkan sudah berada dalam kategori tinggi/baik. Kelemahan remunerasi yang diberikan terletak pada komponen gaji dasar. Hal tersebut dapat diartikan bahwa sebagian besar karyawan beranggapan bahwa gaji yang diterima belum dapat memenuhi kebutuhan ekonomi mereka dan menjadi salah satu sebab kinerja karyawan belum termasuk dalam kategori Sangat Tinggi.	a)Ada 2 variabel yang sama didalam penelitian, yaitu remunerasi dan kinerja karyawan. b)Tempat penelitian di PT Pos Indonesia (Persero)	a)Penelitian hanya menggunakan 2 variabel, yaitu remunerasi dan kinerja pegawai. b)Menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda sebagai alat analisisnya.	a) Menggunakan Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi sebagai variable pendukung. b)Menggunaka n Analisis Jalur *(Path Analysis)* sebagai alat analisisnya.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	
					Peneliti Terdahulu	Rencana Peneliti

5.	Angga Rahyu Shaputra Dan Susi Hendriani (2015)	Pengaruh Kompetensi, Komitmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir karyawan Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Pekanbaru, terlihat bahwa rendahnya kinerja karyawan dari aspek karena ada hambatan dalam proses pengembangan diri dan penyaluran kreatifitas serta inisiatif karyawan dalam bekerja.	a)Ada 2 variabel yang sama didalam penelitian, yaitu Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai. b)Mengguna kan Analisis Jalur *(Path Analysis)* sebagai alat analisisnya.	a)Penelitian dilakukan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Pekanbaru b)Menggunakan Kompetensi, Komitmen Organisasi sebagai variable pendukung	a)Penelitian dilakukan di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung. b) Menggunakan Remunerasi dan Budaya Organisais sebagai variable pendukung c)Menggunaka n Analisis Jalur *(Path Analysis)* sebagai alat analisisnya.
6.	Mutdi Ismuni (2014)	Penngaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Cabang Cileungsi Pada Koperasi Rentha Jaya	Hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan positif dan kuat karena berada pada interval 0,60-0,799. Hal tersebut mengidentifikasikan bahwa tingk at keeratan hubungan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan adalah kuat. Positif adalah pengembangan karir sampai dengan batas perjanjian tertentu akan meningkatkan kinerja karyawan. Jika tingkat pengembangan karir rendah maka kinerja karyawan juga rendah.	Menggunaka n 2 variabel yang sama didalam penelitian, yaitu pengembang an karir dan kinerja karyawan.	a)Penelitian hanya menggunakan 2 variabel, yaitu pengembangan karir dan kinerja karyawan. b)Menggunakan Analisis Regresi sederhana sebagai alat analisisnya.	a) Menggunakan Pengembangan Karir dan Budaya Organisais sebagai variable pendukung. b)Menggunaka n Analisis Jalur *(Path Analysis)* sebagai alat analisisnya.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	
					Peneliti Terdahulu	Rencana Peneliti
7.	Chaterina Melina Taurisa, Intan Ratnawati	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)	(1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, (4) komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (5) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, serta (6) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	a)Ada 2 variabel yang sama didalam penelitian, yaitu Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai. b)Menggunakan Analisis Jalur *(Path Analysis)* sebagai alat analisisnya.	a)Penelitian dilakukan pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang b) Menggunakan variable pendukung yaitu, kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional c)Menggunakan SEM sebagai alat analisisnya.	a)Penelitian dilakukan di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung. b) Menggunakan Remunerasi dan Budaya Organisais sebagai variable pendukung c)Menggunakan Analisis Jalur *(Path Analysis)* sebagai alat analisisnya.
8.	Annisa Rahmanitas Sari, Sri Suwarsi, Dudung Abdurrahman	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan di PT Pos Indonesia	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir termasuk dalam kategori cukup tinggi dan kinerja karyawan berada dalam kategori tinggi. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variable pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada PT Pos Indonesia.	Menggunakan 2 variabel yang sama, yaitu Pengembangan Karir dan Kinerja Pegawai. b)Penelitian dilakukan pada PT Pos Indonesia.	Penelitian menggunakan Anaisis Regresi Berganda.	Menggunakan Analisis Jalur *(Path Analysis)* sebagai alat analisisnya.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	
					Peneliti Terdahulu	Rencana Peneliti
9.	Audra Bianca, Putiri B. Katili, Shanti K. Anggraeni	Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Metode Structural Equation Modelling	Teori yang menyatakan adanya pengaruh positif antara variabel motivasi, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan adalah benar. Hal ini dibuktikan dengan adanya persentase besar pengaruh pada masing-masing variabel.	a)Ada 2 variabel yang sama didalam penelitian, yaitu Pengembangan Karir dan Kinerja Pegawai. b)Menggunakan Analisis Jalur *(Path Analysis)* sebagai alat analisisnya.	a)Penelitian dilakukan pada PT.XYZ b) Menggunakan variable pendukung yaitu, Motivasi dan Kepuasan Kerja c)Penelitian ini menggunakan software LISREL versi 8.8 dengan estimasi maximum likelihood dan confirmatory factor analisis.	a)Penelitian dilakukan di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung. b) Menggunakan Remunerasi dan Budaya Organisais sebagai variable pendukung c)Menggunakan Analisis Jalur *(Path Analysis)* sebagai alat analisisnya.
10.	Tina Melinda dan Zulkarnain	Budaya Perusahaan Dan Persepsi Pengembangan Karir Pada Karyawan Yang Bekerja Di Pt. Telekomunikasi Indonesia	Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara budaya perusahaan dengan persepsi karyawan terhadap pengembangan karir. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat penerimaan karyawan budaya dan rasa memiliki organisasi adalah para anggota organisasi akan bersedia membuat komitmen khususnya dalam memberikan pengorbanan terhadap perusahaan sehingga para anggota akan ikhlas bekerja dan berusaha demi keberhasilan perusahaan.	Menggunakan 3 variabel yang sama, yaitu Pengembangan Karir, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.	a)Penelitian menggunakan Anaisis Regresi Berganda. b) Penelitian dilakukan pada PT Pos Indonesia c) Analisis data dilakukan dengan teknik korelasi Product Moment	Menggunakan Analisis Jalur *(Path Analysis)* sebagai alat analisisnya.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	
					Peneliti Terdahulu	Rencana Peneliti
11.	Dedek Kurniawan Gultom (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan	Penulis menyimpulkan semakin tinggi pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan karena adanya penerapan tata kelola perusahaan yang baik denan budaya perusahaan yang berlandaskan pada asas PROCISE (Professionalism, Continous Improvement, Integrity, safety, Excellent Service).	Meneliti 2 variabel yang sama, yaitu Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.	a)Menggunakan Analisis Regresi Berganda sebagai alat ukur penelitian. b)Penelitian dilakukan di PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan	a)Menggunakan Analisis Jalur *(Path Analysis)* sebagai alat analisisnya. a)Penelitian dilakukan di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung. b)Menggunakan Remunerasi dan Budaya Organisais sebagai variable pendukung
12	Evans Sokro (2012)	Analysis Of The Relationship That Exists Between Organisational Culture, Motivation And Performance.	Budaya organisasi mempengaruhi tingkat motivasi karyawan yang membuat mereka tidak meninggalkan organisasi. motivasi yang lebih baik dari hasil karyawan dalam angkatan kerja yang efisien dan akhirnya meningkatkan efisiensi keseluruhan organisasi. itu juga menemukan bahwa sistem kinerja di perusahaan tidak didirikan untuk menghargai perilaku yang konsisten dengan budaya organisasi.	a)Ada 2 variabel yang sama didalam penelitian, yaitu Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai. b)Menggunakan Analisis Jalur *(Path Analysis)* sebagai alat analisisnya.	a)Penelitian dilakukan pada manajemen dan staf dari perusahaan mobil multinasional yang beroperasi di Ghana. b) Menggunakan variable pendukung yaitu, Motivasi. c)Penelitian ini menggunakan Pearson's dan Spearman's Correlation methods.	a)Penelitian dilakukan di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung. b) Menggunakan Remunerasi dan Budaya Organisais sebagai variable pendukung c)Menggunakan Analisis Jalur *(Path Analysis)* sebagai alat analisisnya.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	
					Peneliti Terdahulu	Rencana Peneliti
13	Onyancha Nyanumba Wilfred, MSc. Dr.Charles Munene Elijah, PhD. Dr Willy Muturi, PhD. (2014)	Effect of Remuneration on Employees Performance in the Ministry of Internal Security: A Case of Kisii County	Remunerasi yang efektif, terutama paket kompensasi akan menghasilkan menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan yang memahami detail dari organisasi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk bersaing di tingkat yang jauh lebih tinggi daripada sekarang ini. Paket kompensasi yang tepat berbeda untuk setiap organisasi. Untuk kompensasi dari suatu organisasi untuk sukses, tujuan organisasi harus selaras dengan tujuan dari karyawan yang organisasi ingin menarik. organisasi harus menetapkan tujuan, dan mendidik karyawan untuk memahami bahwa keselarasan tujuan organisasi dengan tujuan individu dapat menguntungkan kedua belah pihak	a)Ada 2 variabel yang sama didalam penelitian, yaitu remunerasi dan kinerja pegawai. b) Data yang dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan analisis varians (ANOVA) dan bar chart. (Sekaran, 2003). Data juga dianalisis menggunakan t-test yang dilaksanakan dengan menggunakan paket statistik ilmu-ilmu sosial (SPSS).	a) Penelitian dilakukan pada Kementerian Keamanan Internal Kenya b)Menggunakan 2 variabel, yaitu remunerasi dan kinerja pegawai.	a)Penelitian dilakukan di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung. b) Menggunakan Remunerasi dan Budaya Organisais sebagai variable pendukung c)Menggunakan Analisis Jalur *(Path Analysis)* sebagai alat analisisnya.
14	Dr. Ali Baba, .SE.M.Si (2015)	Effect Of Remuneration And Achievement Motivation To Be Sar Center Employee Performance Industries Results Plantation Makassar.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi dan motivasi berprestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Balai Besar Dinas Industri Tanaman Makassar, baik secara parsial maupun simultan dengan tingkat hubungan dekat, di mana faktor motivasi berprestasi merupakan faktor yang paling	a)Ada 2 variabel yang sama didalam penelitian, yaitu remunerasi dan kinerja karyawan. b)Tempat penelitian di PT Pos Indonesia (Persero)	a)Penelitian menggunakan variable motivasi sebagai variable pendukung. b)Menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda sebagai alat analisisnya. c) Penelitian dilakukan pada karyawan Balai Besar Industri Tanaman Makassar	a) Menggunakan Pengembangan Karir dan Budaya Organisais sebagai variable pendukung. b)Menggunakan Analisis Jalur *(Path Analysis)* sebagai alat analisisnya. c)Penelitian dilakukan pada

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	
					Peneliti Terdahulu	Rencana Peneliti
			berpengaruh.			PT Pos Indonesia (Persero)
15	Lydiah Wairimu Wambugu (2014)	Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila - Kipevu Ii Power Plant)	Penelitian ini mampu mengungkapkan bahwa nilai-nilai organisasi memiliki efek yang lebih signifikan terhadap prestasi kerja karyawan di Wartsila, dari iklim organisasi sebagai sebagian besar dianggap sebagai hubungan sebaliknya. Terlalu hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja pegawai didirikan, namun efeknya diversely bervariasi antara variabel dengan proses kerja dan sistem di Wartsila memiliki lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Ada 2 variabel yang sama didalam penelitian, yaitu Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai.	a)Penelitian dilakukan pada perusahaan swasta, yaitu Wartsila - Kipevu Ii Power Plant) b) Hubungan antara variabel didirikan menggunakan uji korelasi Pearson (r, koefisien korelasi).	a)Penelitian dilakukan di PT Pos Indonesia (Persero) Bandung. b)Menggunakan Analisis Jalur *(Path Analysis)* sebagai alat analisisnya. c) Menggunakan Remunerasi dan Budaya Organisais sebagai variable pendukung
16	Alharbi Mohammad Awadh (2013)	Impact of Organizational Culture on Employee Performance	Budaya organisasi membantu dalam internalisasi hubungan bersama yang mengarah untuk mengelola proses organisasi yang efektif. Produktivitas dan budaya organisasi membantu dalam meningkatkan kinerja.	a)Ada 2 variabel yang sama didalam penelitian, yaitubudaya organisasi dan kinerja karyawan.	a)Penelitian hanya menggunakan 2 variabel, yaitu budaya organisasi dan kinerja pegawai. b) Sistem manajemen kinerja telah diukur dengan balanced scorecard.	a) Menggunakan Pengembangan Karir dan Budaya Organisais sebagai variable pendukung. b)Menggunakan Analisis Jalur *(Path Analysis)* sebagai alat analisisnya.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	
					Peneliti Terdahulu	Rencana Peneliti
17	Robert C. Merchant, Jr.	The Role of Career Development in Improving Organizational Effectiveness and Employee Development.	Kesimpulan dari penelitian ini adalah karyawan sebagai sumber daya berharga (aset) organisasi. Keberhasilan atau kegagalan organisasi tergantung pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi berinvestasi sejumlah besar uang pada pengembangan karyawan. Makalah ini mengkaji dan menyelidiki literatur pada pengembangan karyawan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan	a)Ada 2 variabel yang sama didalam penelitian, yaitu Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai. b)Menggunakan Analisis Jalur *(Path Analysis)* sebagai alat analisisnya.	Menggunakan 2 variabel, yaitu pegembangan karir Meningkatkan Efektivitas dan Organisasi Pengembangan Karyawan	Menggunakan Remunerasi, Budaya Organisasi dan kinerja pegawai sebagai variable pendukung
18	Mohammad Jasim Uddin, Rumana Huq Luva & Saad Md. Maroof Hossian (2013)	Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh.	Makalah ini berpendapat bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dan produktivitas dalam konteks negara berkembang dinamis.	a)Ada 2 variabel yang sama didalam penelitian, yaitu remunerasi dan kinerja karyawan.	a)Penelitian menggunakan 3 variabel, yaitu budaya organisasi, kinerja pegawai dan produktivitas sebagai variable pendukung. b)Menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda sebagai alat analisisnya. c)Grameenphone (GP) (anak perusahaan Teleron di Norwegia), yang subsidairy berdasarkan telekomunikasi terkemuka di Bangladesh.	a) Menggunakan Pengembangan Karir dan Budaya Organisais sebagai variable pendukung. b)Menggunakan Analisis Jalur *(Path Analysis)* sebagai alat analisisnya.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	
					Peneliti Terdahulu	Rencana Peneliti
19	Slamet Riyanto, Mukhlis Yunus, Mahdani (2014).	Pengaruh Remunerasi dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Bintara Pembina Desa (Babinsa) KODIM 0101/Bs Banda Aceh Dan Aceh Besar	Hasil penelitian menunjukkan bahwa renumerasi dan pengembangan karir baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja anggota Babinsa, renumerasi dan pengembangan karir baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja anggota Babinsa, Hasil penelitian terhadap variabel motivasi kerja menunjukkan adanya pengaruh terhadap peningkatan kinerja anggota Babinsa serta terdapat pengaruh tidak langsung renumerasi dan pengembangan karir terhadap kinerja anggota Babinsa melalui motivasi kerja anggota Babinsa padaKodim 0101/BS Banda Aceh dan Aceh Besar.	a)Ada 2 variabel yang sama didalam penelitian, yaituRemunerasi, Pengembangan karir dan Kinerja Pegawai. b)Menggunakan Analisis Jalur *(Path Analysis)* sebagai alat analisisnya.	a. Menggunakan variable motivasi. b. Penelitian dilakukan pada Bintara Pembina Desa (Babinsa) KODIM 0101/Bs Banda Aceh Dan Aceh Besar	a.Menggunakan Remunerasi, Budaya Organisasi dan sebagai variable pendukung b.Penelitian dilakukan pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
20	Katarína Stachová, Zdenko Stacho, Gabriela Pajtinková Bartáková (2015).	Influencing Organisational Culture By Means Of Employee Remuneration.	Pnelitian menunjukkan bahwa motivator yang paling sering digunakan yang digunakan perusahaan untuk karyawan mereka termasuk remunerasi tergantung pada kinerja individu, dan bonus tergantung pada pemenuhan tujuan individu, dengan cara yang mereka ingin membangun sebuah substansial interkoneksi antara kinerja individu dan manfaat yang diperoleh dari karyawan.	Ada 2 2 variabel yang sama didalam penelitian, yaitu Remunerasi dan Budaya Organisasi.	a.Mneggunakan variable remunerasi dan budaya organisasi didalam penelitiannya. b.Penelitian dilakukan pada 340 organisasi yang beroperasi di Republik Slovakia.	a) Menggunakan variable Pengembangan Karir dan Kinerja Pegawai sebagai variable pendukung. b)Penelitian dilakukan pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.

2.2 Kerangka Teoritis

Perubahan zaman dan perkembangan teknologi tentu mempengaruhi jatuh bangunnya industri pos di tanah air. Jasa pos yang bercirikan pengantaran surat bagi komunikasi antar penduduk tersubstitusi secara sempurna oleh layanan SMS dan e-mail. Demikian pula terjadi pada bisnis logistik modern dewasa ini yang semakin maju dengan dilengkapi teknologi informasi dan komunikasi. Pilihan yang ada selanjutnya hanyalah apakah PT. Pos Indonesia (Persero) akan membiarkan dirinya tidak mampu bersaing dalam era kemajuan teknologi dan

tidak mampu memasuki era konektivitas logistik ataukah perusahaan memilih untuk berani melakukan revitalisasi dan mentransformasikan dirinya sejalan dengan kemajuan teknologi dan memasuki era konektivitas logistik dengan membangun kompetensi baru.

Pangsa pasar yang mendominasi, produk yang berkualitas, sistem layanan yang bagus atau teknologi yang tinggi adalah hasil dari konsep, cara berpikir, perencanaan dan eksekusi sekelompok individu di dalam perusahaan. Peperangan mungkin terlihat di tingkat pasar, tetapi pasar bukan tempat persaingan yang sesungguhnya. Manusialah yang menentukan kualitas proses, kualitas produk dan layanan, persepsi kualitas di mata konsumen dan menentukan pangsa pasar (Market share). Karena itu, bila kita ingin kembali ke formasi bersaing sesungguhnya, pembenahan pertama – tama haruslah pada aspek manusia dalam perusahaan.

SDM dalam hal ini karyawan, harus diakui sebagai faktor penting yang turut menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam jangka pendek maupun

jangka panjang. Salah satu bentuk perhatian suatu instansi terhadap para pegawai yaitu dengan menerapkan suatu strategi pemberian kompensasi dalam bentuk remunerasi, hal ini dilakukan guna memacu kinerja dari para pegawainya. Remunerasi diartikan sebagai bentuk tindakan balas jasa atau pemberian imbalan yang diberikan kepada pegawai dari pengusaha (perusahaan) atas prestasi yang telah diberikan oleh pegawai tersebut dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Remunerasi meliputi beberapa indikator yaitu gaji, insentif, benefit, bonus dan komisi, tunjangan.Hal tersebut mengacu pada definisi pengembangan karir yang dikemukakan oleh Pora (2011:3).

Selanjutnya yaitu pelatihan yang diberikan oleh perusahaan sebagai proses sistematik pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan dan pengembangan penting karena keduanya merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir terdapat beberapa indikator didalamnya, yakni prestasi kerja, pegenalan oleh pihak lain, kesetiaan pada organisasi, pembimbing dan sponsor, dukunan para bawahan, kesempatan untuk bertumbuh, pengunduran diri. Para pegawai harus memiliki gambaran yang jelas tentang jenjang karir tertinggi yang dapat ia capai selama bekerja di sebuah perusahaan. Hal tersebut mengacu pada definisi pengembangan karir yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagan (2012:207).

Selain itu mengacu pada pendapat Robbins (2008:256), budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang menjadi karakteristik kunci di dalam sebuah organisasi yang tidak dimiliki oleh organisasi lain,. Pola tersebut dianut oleh para anggota sebagai dasar, norma, atau aturan untuk melakukan suatu kegiatan didalam perusahaan. Budaya organisasi menjelaskan tentang bagaimana bagian dari perusahaan memandang bagian lain dan bagaimana setiap departemen berperilaku sebagai hasil dari pandangan tersebut. Sehingga budaya organisasi bersifat berbeda antara satu dan lain organisasi, masing-masing memiliki ciri spesifik yang membedakan. Budaya organisasi sebuah perusahaan dapat didukung oleh beberapa indikator yaitu inovasi, perhatian kepada hal yang detail, orientasi terhadap hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim, agresivitas, stabilitas.

Kinerja pegawai cenderung dilihat sebagai hasil dari suatu proses pekerjaan yang pengukurannya dilakukan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja pegawai mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, keandalan (dapat atau tidaknya seorang pegawai diandalkan), dan sikap. Hal tersebut mengacu pada kinerja pegawai yang diungkapkan oleh Benardin dan Russel (1999:379).

2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel

2.2.1.1 Keterkaitan antara Remunerasi dengan Pengembangan Karir

Slamet Riyanto (2014:72) menyatakan bahwa remunerasi yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Apabila remunerasi yang diberikan secara benar dan teratur maka pegawai memiliki komitmen untuk

bekerja secara lebih baik agar tercapai sasaran atau tujuan organisasi. Apabila remunerasi yang diberikan oeh organisasi kepada pegawai tidak memadai atau tidak sesuai,maka akan mengakibatkan menurunnya prestasi kerja pegawai.

2.2.1.2 Keterkaitan antara Pengembangan Karir dengan Budaya Organisasi

Dalam Tina Melinda dan Zulkarnain (2004:59-60), hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara budaya perusahaan dengan persepsi karyawan terhadap pengembangan karir. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat penerimaan karyawan terhadap nilai-nilai yang berlaku dalam perusahaan, maka akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap pengembangan karirnya. Hasil ini sejalan dengan pendapat Sondang (2002) menyatakan sebagai konsekuensi logis dari penerimaan terhadap budaya dan rasa memiliki organisasi adalah para anggota organisasi akan bersedia membuat komitmen khususnya dalam memberikan pengorbanan terhadap perusahaan sehingga para anggota akan ikhlas bekerja dan berusaha demi keberhasilan perusahaan. Kesediaan tersebut hanya akan tumbuh dan berkembang apabila para anggota organisasi yakin, bahwa keberhasilan organisasi adalah juga keberhasilan mereka untuk mencapai karir yang diinginkan, cita- cita yang diharapkan, dan kepentingan pribadinya. Dengan kata lain mereka yakin bahwa budaya perusahaan mendukung mereka dalam mencapai karir yang diinginkan (Gomej dkk, 2001).

2.2.1.3 Keterkaitan antara Remunerasi dengan Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2015:373) menyatakan bahwa pemberian gaji, promosi dan pujian bagi pegawai atas hasil kerja yang telah diberikan kepada perusahaan dapat meingkatkan budaya

organisasi atas hasil kerja yang telah diberikan kepada perusahaan dapat meingkatkan budaya organisasi.

Menurut Katarína, Zdenko, Gabriela (2015-286), sehubungan dengan remunerasi, kriteria, kinerja, dan budaya organisasi, perlu untuk fokus pada kriteria mana yang diinginkan untuk menghargai untuk mencapai diminta kinerja, sesuai dengan unsur-unsur budaya organisasi. Velíšková menyediakan tiga varian, masing-masing bonus, yang dapat dibayarkan kepada karyawan untuk pemenuhan kriteria yang diminta, dengan dampaknya terhadap budaya organisasi (Lukášová 2010). Varian pertama berdasarkan pemilihan kriteria yang bertujuan untuk mendorong kinerja individu, yaitu bonus berdasarkan kinerja individu, yang memaksimalkan kinerja individu di satu sisi, namun secara signifikan memperkuat dualisme indivi, dan lingkungan kompetisi atau persaingan adalah dibuat di sisi lain. Varian kedua adalah berdasarkan pemilihan kriteria mendorong kerjasama tim, bonus yaitu berdasarkan kinerja tim, yang meningkatkan kerjasama tim dan pembagian tanggung jawab; Namun pendekatan semacam itu dapat mendemotivasi seorang individu dengan kinerja yang lebih besar. Hal ini kemudian dapat mengakibatkan ketegangan mengangkat dalam tim, dan masing-masing terjadinya budaya sub dalam tim. Varian ketiga didasarkan pada pembayaran bonus yang dihasilkan dari hasil bisnis. imbalan tersebut meningkatkan perasaan persekutuan, kerjasama, dan loyalitas karyawan; Namun, itu tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan individu, kecuali bonus manajerial (Lukášová 2010). Yang diberikan jelas menunjukkan bahwa setelah pemilihan kriteria remunerasi perlu mempertimbangkan dampak

dari remunerasi gaji pemerintah terhadap kinerja karyawan serta dampaknya pada budaya organisasi.

2.2.1.4 Keterkaitan antara Remunerasi dengan Kinerja Pegawai

Menurut Yunita dan Rini (2014:54) mengemukakan bahwa remunerasi memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan Optik Pranoto di Surakarta di bandingkan dengan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dan komitmen organisasi hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi terbesar yaitu 0,568. Remunerasi memiliki pengaruh signifikan pada tingkat kesejahteraan pegawai sehingga dapat dikatakan bahwa pegawai yang sejahtera maka akan dapat menjalankan perannya dengan sebaik-baiknya. Remunerasi dapat digunakan oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Sistem penggajian merupakan bagian dari sistem remunerasi dan merupakan salah satu implementasi atau penerapan hasil dari manajemen kinerja. Remunerasi sendiri memiliki arti sebagai setiap bentuk imbalan (*reward*) yang diterima pegawai sebagai akibat dari kinerja-kinerja tugas dalam organisasi, termasuk diantaranya hadiah, penghargaan atau promosi jabatan. Kinerja sendiri tidak dapat dicapai secara optimal apabila remunerasi diberikan tidak secara proposional (Ivancevich, 2001:286-287).

Menurut Misail Palagia, Nurdin Brasit, Muh. Yunus Amar (2012:73) remunerasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Remunerasi dapat memberikan tambahan penghasilan kepada setiap pegawai, sehingga pegawai lebih konsentrasi dalam bekerja.

2.2.1.5 Keterkaitan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Gainer Frisky Lakoy mengemukakan bahwa pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena tingkat signifikansi yang ditunjukkan lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,000. Hal ini berarti bahwa pengembangan karir sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Harlie (2010) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Menurut Sadili Samsudin (2006) dalam Isyanto dkk, (2013) mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Menurut Cianni dan Wnuck (1997) dalam Mudji Rahardjo, Herniwati Retno Handayan (2006) menyatakan bahwa pengembangan karir yang baik yang diraih karyawan akan meningkatkan kinerjanya.

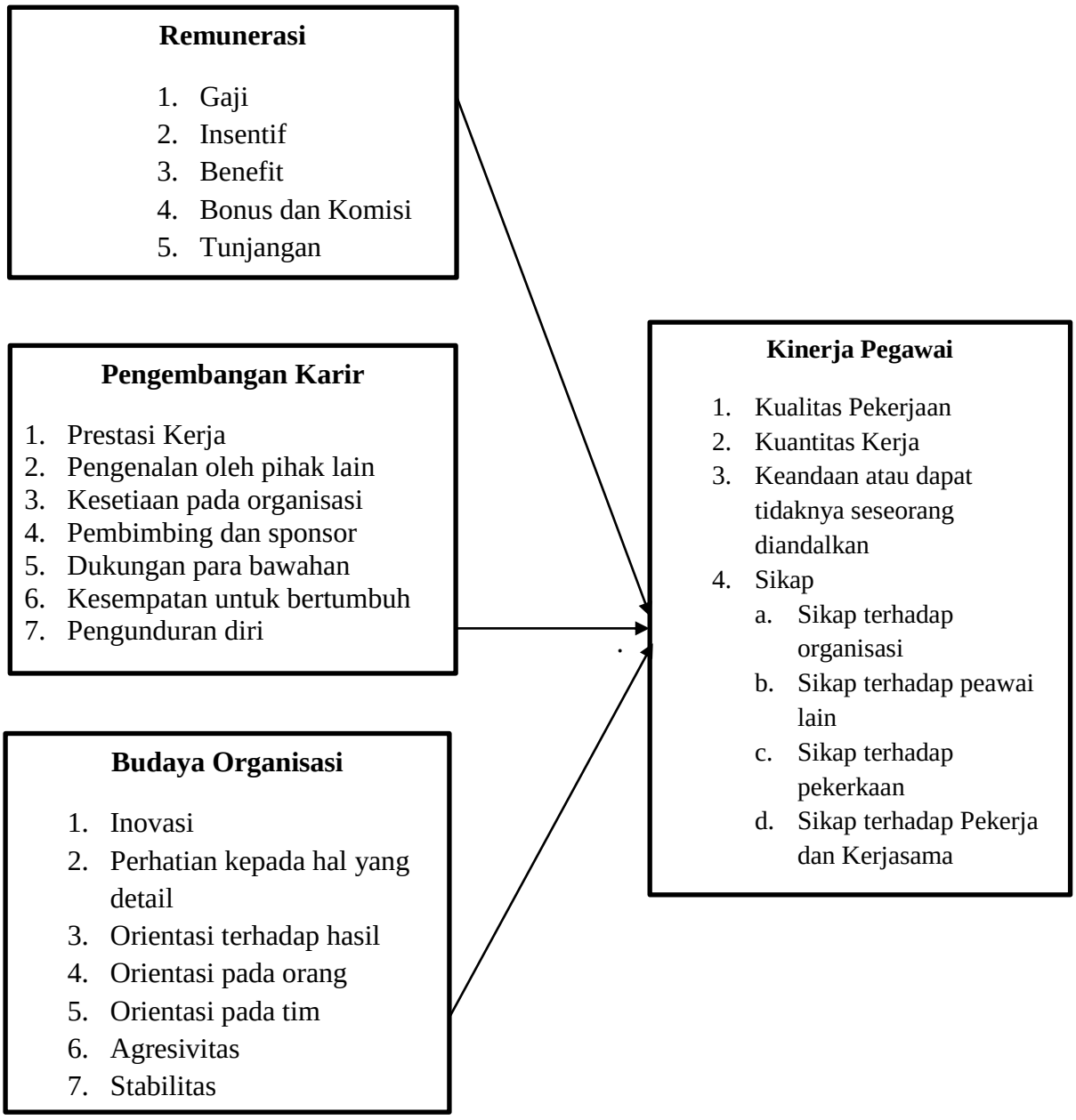
2.2.1.6 Keterkaitan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Dedek Kurniawan Gultom (2014:7) menyatakan bahwa berdasarkan nilai regresi yang sebesar 0.348 membuktikan bahwa Budaya Organisasi memiliki hubungan yang positif terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan, bahwa ada pengaruh signifikan budaya organisasi dengan

kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Zulita sari nasution (2013) membuktikan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi yang signifikan terhadap kinerja karyawan..

Menurut Chaterina Melina Taurisa, Intan Ratnawati (2012:179) terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi pada PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya. Indikator budaya organisasi yang paling mendominasi adalah perasaan dihargai, di mana hal ini menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan merasa dihargai dalam sebuah organisasi, maka ketika itu pula keberadaan budaya dirasakan oleh karyawan dan diharapkan perilaku mereka sesuai dengan budaya tersebut sehingga nantinya akan dapat meningkatkan kinerjanya.

2.2.2 Paradigma Penelitian



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian
Pengaruh Remunerasi, Pengembangan Karir, dan Budaya Organisasi Tehadap Kinerja Pegawai Pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan oleh penulis adalah:

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, diduga bahwa:

1. Pemberian remunerasi, pengembangan karir, budaya organisasi, kinerja pegawai
    a) Pemberian remunerasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung sesuai.
    b) Pengembangan karir pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung terarah.
    c) Budaya Organisasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung kuat.
    d) Kinerja pegawai pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung tinggi.
2. Terdapat pengaruh pemberian remunerasi dengan pengembangan karir pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
3. Terdapat pengaruh pemberian remunerasi dengan budaya organisasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
4. Terdapat pengaruh pengembangan karir dengan budaya organisasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung.
5. Terdapat pengaruh pemberian remunerasi, pengembangan karir dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung baik secara simultan maupun parsial.