

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Koperasi merupakan gerakan ekonomi rakyat atau badan usaha yang berperan serta untuk mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Dalam tata perekonomian nasional yang disusun sebagai badan usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi, pernyataan tersebut sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 1992 tentang perkoperasian. Keunggulan koperasi dibandingkan dengan badan usaha lain adalah setiap anggota koperasi memiliki hak suara yang sama artinya dalam koperasi tidak melihat banyak modalnya yang ditanam anggota di dalam koperasi, maka dari itu sebagian orang memilih koperasi dibandingkan badan usaha lain. Koperasi juga menerima siapa saja untuk bergabung tanpa membedakan suku, agama dan jenis kelamin.

Koperasi di Indonesia dalam perkembangannya mengalami pasang surut, koperasi yang mulai berkembang sejak jaman berdirinya koperasi di Indonesia sampai sekarang tidak ada yang tumbuh menjadi usaha besar seperti pelaku ekonomi yang besar. Salah satunya yang dapat menyebabkan koperasi dalam penyusutan keuntungan adalah kurangnya kemampuan dalam pengurusan sehingga dapat memperlambat dalam kemajuan koperasi. Dalam hal ini menurut pendapat para ahli tentang kinerja karyawan menjelaskan bahwa pendapat kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan

tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (Moeheriono, 2012).

Menurut Pane dan Fatmawati (2017) Kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai potensi yang dimilikinya, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri. Menurut Syamsirtorang (2013) kinerja adalah kuantitas dan kualitas hasil kinerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Mempunyai kinerja yang baik adalah harapan bagi setiap perusahaan, dengan adanya kinerja yang baik akan membentuk suatu hubungan yang harmonis dan suasana kinerja yang menyenangkan dalam terciptanya tujuan.

Menurut Josephine dan Harjanti (2017) kinerja karyawan merupakan pengukuran hasil penanganan terhadap pekerjaan yang bisa dilakukan karyawan yang dikur dari kualitas dan kuantitas. Ukuran dari perspektif kualitas menunjukkan hasil pekerjaan didasarkan pada standar yang ditetapkan oleh perusahaan, dan ukuran kuantitas didasarkan pada tingkat penyelesaian atau jumlah unit yang dihasilkan dari pekerjaan yang dilakukan karyawan. Seluruh jenis perusahaan harus memperhatikan kinerja

karyawannya demikian pula pada koperasi salah satunya Kopersi Simpan Pinjam Pande Sari Rejeki Kelurahan Pedungan Kota Denpasar. Koperasi Simpan Pinjam Pande Sari Rejeki Kelurahan Pedungan Kota Denpasar merupakan salah satu pelaku usaha berdirinya dan berkembang didalam suatu lingkungan masyarakat kelurahan pedungan yang terletak di Kota Denpasar beralamat di jalan Pulau Saelus No.78 Denpasar. Koperasi Simpan Pinjam Pande Sari Rejeki Kelurahan Pedungan Kota Denpasar. mulai berdiri pada tahun 2004 hingga kini dengan suatu perkembangan dan kemajuan perusahaan kini Kopersai sudah memiliki karyawan yang berjumlah 30 karyawan.

Pada KSP Pande Sari Rejeki Kelurahan Pedungan Kota Denpasar, perusahaan mengukur kinerja karyawan berdasarkan tingkat pencapaian jumlah hasil kinerja karyawan khususnya pendapatan tabungan dan deposito tiap bulannya. Dari hasil observasi terlihat ada penurunan atas kinerja karyawan dengan indikasi tidak tercapainya target keuntungan tabungan dan deposito dengan target yang telah ditetapkan sebesar Rp.600.000.000 oleh perusahaan di setiap bulannya.

Pada Tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa tingkat pencapaian hasil kerja karyawan dalam bentuk tabungan belum mencapai target yang ditetapkan diperusahaan sebesar 600.000.000. Hal ini ditunjukkan dari bulan Januari targetnya 600.000.000 tetapi jumlah tabungannya 580.494.448 hingga terjadi selisih sebesar 19.505.552. Demikian juga pada bulan Februari selisihnya meningkat yakni sebesar 112.332.852, dengan demikian dapat dikatakan kinerja pengumpulan tabungan menurun kinerjanya belum optimal.

Tabel 1.1
Tingkat Pencapaian Hasil KerjaKaryawan
Pada Tabungan KSP Pande Sari Rejeki Tahun 2018

Bulan	Tabungan (Rp)	Targe(Rp)	Selisih (Rp)
Januari	580.494.448	600.000.000	19.505.552
Februari	487.667.148	600.000.000	112.332.852
Maret	511.078.748	600.000.000	88.921.252
April	456.014.248	600.000.000	143.985.752
Mei	441.094.348	600.000.000	158.905.652
Juni	400.199.648	600.000.000	199.800.352
Juli	492.390.648	600.000.000	107.609.352
Agustus	573.404.748	600.000.000	26.595.252
September	488.193.048	600.000.000	111.806.952
Oktober	530.154.848	600.000.000	69.845.152
November	538.510.448	600.000.000	61.489.552
Desember	557.405.548	600.000.000	42.594.452

Sumber: KSP Pande Sari Rejeki Kota Denpasar (2018)

Pada Tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa tingkat pencapaian dalam bentuk deposito belum mencapai target yang ditetapkan perusahaan sebesar 1.600.000.000. Hal ini ditunjukkan dari bulan Januari targetnya 1.600.000.000 tetapi jumlah depositonya 1.537.500.000 hingga terjadi selisih sebesar 62.500.000. Demikian juga pada bulan Februari selisihnya meningkat yakni sebesar 137.500.000 dengan demikian dapat dikatakan kinerja pengumpulan deposito menurun kinerja kinerja belum optimal.

Tabel 1.2
Tingkat Pencapaian Hasil KerjaKaryawan
Pada Deposito KSP Pande Sari Rejeki Tahun 2018

Bulan	Deposito (Rp)	Target (Rp)	Selisih (Rp)
Januari	1.537.500.000	1.600.000.000	62.500.000
Februari	1.462.500.000	1.600.000.000	137.500.000
Maret	1.562.500.000	1.600.000.000	37.500.000
April	1.542.500.000	1.600.000.000	57.500.000
Mei	1.542.500.000	1.600.000.000	57.500.000
Juni	1.547.500.000	1.600.000.000	52.500.000
Juli	1.587.500.000	1.600.000.000	12.500.000
Agustus	997.500.000	1.600.000.000	602.500.000
September	1.011.500.000	1.600.000.000	588.500.000
Oktober	976.500.000	1.600.000.000	623.500.000
November	918.500.000	1.600.000.000	681.500.000
Desember	920.500.000	1.600.000.000	679.500.000

Sumber: KSP Pande Sari Rejeki Kota Denpasar (2018)

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah budaya organisasi. Budaya merupakan sebuah kerangka kerja yang dibentuk sekelompok orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang bertujuan dapat memecahkan masalah yang sedang dihadapi. Budaya organisasi adalah kekuatan yang mempengaruhi kehidupan kerja karyawan. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan pada sebuah organisasi yang mewakili norma-norma, perilaku yang kemudian diikuti oleh anggotanya (Agwu, 2014).

Budaya organisasi (*organization culture*) merupakan kegiatan yang berkaitan dengan membagikan nilai-nilai dan kepercayaan yang mendasari identitas suatu perusahaan. Budaya organisasi adalah seperangkat keyakinan yang dibagikan dan diterima secara personal serta dijadikan pegangan oleh suatu kelompok agar dapat menyesuaikan dengan lingkungan yang beragam. Pengertian ini berkaitan dengan karakteristik budaya organisasi yaitu: budaya organisasi diberikan kepada pegawai baru melalui proses sosialisasi, budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku, dan budaya organisasi bekerja pada level yang berbeda (Kretner dan Kinichi, 2014).

Agar tercapainya hasil yang diharapkan, maka pihak perusahaan dalam hal ini Koperasi harus mampu menerapkan budaya organisasi yang baik serta mampu mengelola konflik yang ada. Hal ini terjadi dikarenakan budaya organisasi yang bertentangan dan berbagai pihak saling mempertahankan pendapatnya, sehingga tidak terfokus pada peningkatan kinerja organisasi (Cahyono. 2012). Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia selalu dituntut untuk meningkatkan kualitas maupun keterampilannya dalam mengelola organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berhasil tidaknya pencapaian tujuan yang dimaksud, budaya organisasi memegang peranan penting karena budaya organisasi merupakan suatu pandangan, cita-cita keyakinan, prinsip, harapan, sikap dan nilai-nilai dari semua anggota organisasi.

Budaya organisasi adalah suatu karakteristik yang ada di suatu kelompok dan digunakan sebagai tuntunan mereka dalam berperilaku serta membedakannya dengan kelompok lain. Artinya, budaya organisasi merupakan suatu normal dan nilai-nilai perilaku yang harus dipahami dan dipatuhi oleh kelompok orang yang menganutnya. Budaya organisasi biasanya melibatkan seluruh pengalaman, filosofi, pengalaman, ekspektasi, dan seluruh nilai di dalamnya. Sehingga, budaya organisasi ini akan direfleksikan melalui kegiatan mereka sehari-hari, mulai dari interaksinya dengan orang lain, caranya bekerja dan ekspektasi di masa depan.

Menurut Fahmi (2010) fungsi budaya organisasi merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan oleh pegawai, mengingat sumber daya manusia adalah faktor penentu dalam melaksanakan fungsi untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia sangat penting dan sangat berharga didalam menunjang kemajuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan, penggunaan dan manfaat sumber-sumber yang lainnya menjadi tidak berdaya guna dan berhasil guna tanpa pengelolaan sumber daya manusia yang handal.

Dari hasil wawancara peneliti dengan beberapa karyawan Koperasi Simpan Pinjam Pande Sari Rejeki Kelurahan Pedungan Kota Denpasar yang berkaitan dengan budaya organisasi adalah manajemen koperasi tidak pernah mengontrol perilaku karyawan sehingga karyawan bekerja sesuai dengan keinginannya dan tidak sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Budaya yang terdapat di dalam koperasi tidak seluruhnya dipahami oleh karyawan. Dengan melemahnya budaya organisasi yang dipahami karyawan dan

kurangnya perhatian dari manajemen koperasi makan akan mengakibatkan rendahnya tingkat kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wahyudi (2018) dan Saputro (2018) menemukan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Duta Plast di Sukoharjo. Demikian pula menurut hasil penelitian dari Fauzi (2016) ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu disimpulkan budaya organisasi sangat berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan dilihat dari beberapa pendapat para ahli. Sedangkan hasil dari peneliti Muhamad (2016) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya Menurut Marwansyah (2012) dan menurut Sunyoto (2012), pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Seorang pimpinan yang mengharapkan pencapaian kinerja maksimal pada organisasinya harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri, salah satunya adalah pengembangan karir (*career development*) Caroline dan Susan (2014). Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin

orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi, kemampuan, dan pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan namun menurut (Regina,2013).

Perencanaan dan pengembangan karir yang jelas dalam organisasi akan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya (Nugroho dan Kunartinah, 2013). Dengan standar hidup yang lebih baik, karyawan tidak akan puas jika hanya memiliki pekerjaan dan tunjangan yang biasa. Para karyawan menginginkan karir yang mengungkapkan minatnya, kepribadiannya, kemampuannya dan yang selaras dengan keseluruhan situasi kehidupannya. Tetapi, sebagian besar manajemen telah gagal untuk mengenali kebutuhan ini dan pengalaman yang diberikan tidak memungkinkan untuk mengembangkan karir karyawan, (Nzuve 2007) dan Florence (2007) dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengembangan karir sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam perencanaan terorganisir yang digunakan untuk menyesuaikan tujuan karyawan dengan kebutuhan bisnis.

Menurut Rivai (2008) indikator pengembangan karir adalah perencanaan karir dimana setiap orang akan merencanakan karirnya di masa yang akan datang untuk mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari sebelumnya. Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah kegiatan untuk melakukan perencanaan karir dalam rangka lebih baik.

Pengembangan karir pada dasarnya dapat dijelaskan dari dua persepektif, yaitu internal dan eksternal. Secara eksternal pengembangan karir dapat dipandang sebagai suatu pendekatan formal yang diambil organisasi guna memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Menurut Rivai (2014) pengembangan karir adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengembangan, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.

Berdasarkan hasil observasi peneliti dengan beberapa karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Pande Sari Rejeki Kelurahan Pedungan Kota Denpasar. Pengembangan Karir yang dilakukan di perusahaan tidak secara merata terhadap seluruh karyawan, karena lebih berfokus kepada yang memiliki kesesuaian jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan yang mengikuti pelatihan. Dilihat dari hasil wawancara terhadap karyawan koperasi mengatakan bahwa karyawan merasa lebih puas apabila ia dapat mencapai tingkat ketentuan atau kedudukan dalam karirnya maka karyawan akan merasa lebih semangat dalam menyelesaikan pekerjaan dan hal tersebut berdampak terhadap kemajuan dan perkembangan perusahaan perkembangan perusahaan

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muntu (2018) menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh secara positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian dari Faturrahman (2013) pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dengan hasil uji t sebesar 0,889 yang kurang dari 0,05. Jadi hasil ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan ditolak atau tidak terbukti. Maka pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Robbins (2003) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Greeberg dan Baron (2003:148) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif dan negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Pandangan senada dikemukakan Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2000) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan persepsi mereka tentang pekerjaan (Wibowo, 2017).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) kepuasan kerja merupakan respons affective atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, menigukti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang sering

ideal dan semacamnya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap dan bukan perilaku.

Kepuasan kerja merupakan variabel tergantung karena dua alasan, yaitu: menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja dan merupakan preferensi nilai yang dipegang banyak peneliti perilaku organisasi. Keyakinan bahwa pekerjaan yang puas lebih produktif daripada yang tidak puas menjadi pendirian banyak manajer bertahun-tahun. Namun, banyak kenyataan mempertanyakan asumsi hubungan *kausah* tersebut. Peneliti yang memiliki nilai *humanitas* yang kuat menolak bahwa kepuasan merupakan tujuan yang *legitimate* suatu organisasi. Mereka juga menolak bahwa organisasi bertanggung jawab menyediakan pekerjaan yang menantang dan secara intrinsik menghargai.

Dari hasil wawancara peneliti kepada beberapa karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Pande Sari Rejeki Kelurahan Pedungan Kota Denpasar yaitu kurangnya perhatian manajemen terhadap apa yang diperoleh dikumpulkan karyawan, minimnya penghargaan yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi sehingga menyebabkan terjadinya penurunan pendapatan koperasi.

Dari latar belakang permasalahan dan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Simpan Pinjam Pande Sari Rejeki Kelurahan Pedungan Kota Denpasar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KSP. Pande Sari Rejeki Kelurahan Pedungan Kota Denpasar?
- 2) Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KSP. Pande Sari Rejeki Kelurahan Pedungan Kota Denpasar?
- 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KSP. Pande Sari Rejeki Kelurahan Pedungan Kota Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah diatas maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada KSP. Pande Sari Rejeki Kelurahan Pedungan Kota Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada KSP. Pande Sari Rejeki Kelurahan Pedungan Kota Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada KSP. Pande Sari Rejeki Kelurahan Pedungan Kota Denpasar.

1.4 . Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan muncul dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan sumbangan pemikiran dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

2) Kegunaan Emperis

a) Bagi Mahasiswa

Penelitian ini menjadikan mahasiswa mampu mengaplikasikan teori yang selama ini diperoleh di bangku kuliah, serta sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar.

b) Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan berarti bagi KSP Pande Sari Rejeki Kelurahan Pedungan Kota Denpasar dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga apa yang menjadi tujuan dari perusahaan dapat tercapai.

c) Bagi Universitas

Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai bacaan ilmiah diperpustakaan dan juga dapat dipakai sebagai referensi bagi mahasiswa yang meneliti masalah yang sejenis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori / *Goal Setting Theory*

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Birnber dalam Mahennoko, 2011).

Menurut teori ini salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*gold setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Wangmubadalam Ramandei,2009). *Gold setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi

tindakannya dan mempengaruhi konsenkiensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian diatas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan goal setting theory, kinerja karyawan yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan di identikkan sebagai tujuannya.

2.1.1 Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Priansa dan Garnida (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan system nilai yang dikembangkan dan berlaku dalam suatu organisasi, yang menjadikannya ciri khas sebagai sebuah organisasi. Sedangkan menurut ahli Robbins dan Judge (2011) dikutip Priansa dan Garnida (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem berbagi nilai yang dilakukan oleh para anggota organisasi sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain.

McShane dan Van Glinow (2008) dikutip Priansa dan Garnida (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pola dasar dari nilai dan asumsi organisasi yang mengarahkan karyawan dalam organisasi untuk berfikir dan bertindak terhadap masalah dan kesempatan.

Gibson dkk. dalam Wuradji (2009:78) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah apa yang dipersepsi karyawan dan bagaimana persepsi tersebut dapat menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan-harapan. Sedangkan menurut Lunerberg dan Ornstein dalam Wuradji (2009:78) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku dan symbol-simbol yang mencirikan suatu organisasi. Secara lebih spesifik budaya organisasi dirumuskan sebagai saling berbagai pandangan, cita-cita, keyakinan, perasaan, prinsip-prinsip, harapan, sikap, norma dan nilai-nilai dari semua anggota organisasi.

Fahmi (2010:47) fungsi budaya organisasi merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan oleh pegawai, mengingat sumber daya manusia adalah faktor penentu dalam melaksanakan fungsi untuk mencapai tujuan organisasi.

Bertitik tolak dari pengertian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah budaya yang hidup dan berkembang di lingkungan kantor yang menjadi ciri khas keberadaan kantor dan telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para pegawai.

2) Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2011:51) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki perbedaan yang merupakan karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi:

a) Inisiatif individual

Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independen yang dimiliki individu.

b) Toleransi terhadap tindakan beresiko

Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inivatif, dan mengambil resiko.

c) Arah

Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.

d) Integrasi

Sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi.

e) Dukungan dari manajemen

Sejauh mana para manajer member komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.

f) Kontrol

Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.

g) Identitas

Sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu dengan bidang keahlian professional.

h) Sistem imbalan

Sejauh mana alokasi imbalan (missal kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kabalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.

i) Toleransi terhadap konflik

sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

j) Pola-pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewarganegaraan formal.

Mengacu padan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan karakteristik budaya organisasi merupakan sebuah nilai-nilai, norma- norma, kebiasaan, ritual, mitos yang diyakini oleh seluruh anggota organisasi yang berfungsi sebagai acuan dalam berperilaku, berfikir, bertindak serta sebagai pondasi acuan, pedoman untuk mencapai tujuan organisasi.

3) Indikator –Indikator Dari Budaya Organisasi

Robbin dalam Wuradji (2013) menyatakan bahwa esensi dari budaya organisasi meliputi komponen-komponen sebagai berikut :

1) Identitas anggota (member identity)

Identitas anggota tidak memuaskan pada kepentingan individu, akan tetapi menempatkan organisasi sebagai suatu keseluruhan, bukan melihat pada jenis pekerjaan, atau bidang keahlian tertentu.

2) Penekanan pada kelompok (group emphasis)

Menekankan pada kerja sebagai aktivitas yang terorganisasi pada kelompok-kelompok kerja, bukan pada kegiatan orang per orang.

3) Fokus pada orang banyak (people fokus)

Memutuskan pada kepentingan dan kebutuhan orang banyak, bukan kepentingan pemimpin secara perseorangan.

4) Pengintegrasian unit kerja (unit integration)

Pengintegrasian antara fungsi unit yang berbeda melalui proses koordinasi sinkronisasi. Pengintegrasian antar fungsi unit-unit yang berbeda, melalui proses koordinasi, sinkronisasi dan harmonisasi agar proses pencapaian tujuan dapat berjalan dengan lancar.

5) Kontrol (control)

Adanya ketentuan dan aturan, serta supervisi yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku anggota.

5) Aspek-aspek budaya organisasi

Menurut Deal dan Kennedy (Riani, 2011), aspek aspek budaya organisasi yaitu

- 1) Lingkungan usaha berupa lingkungan di mana perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan,
- 2) Nilai-nilai (*values*) yang merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi,
- 3) Panutan atau keteladanan berupa orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya,

- 4) Upacara-upacara (rites dan ritual) yaitu acara-acara ritual yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.
- 5) Network berupa jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya perusahaan.

2.1.2 Pengembangan Karir

1) Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang karyawan sehingga mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir tertentu. Suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karir yang realistis. menurut Sunyoto (2012) pengembangan karir adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuannya. Dengan demikian seorang karyawan perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut.

Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental sifatnya. Dukungan pengembangan karir fleksibilitas dan otonomi desain pekerja serta fleksibilitas dalam rencana pengembangan karir muncul sebagai strategi pengembangan

karir positif yang akan mempengaruhi persepsi karyawan dari kehidupan kualitas kerja, implementasi dari rencana-rencana karir memerlukan langkah-langkah pengembangan karir yang didefinisikan sebagai upaya-upaya pribadi seseorang untuk mencapai suatu rencana karir

Menurut (Handoko 2011) Pengembangan karir adalah proses dimana individu-individu menetapkan tujuan karir saat ini dan di masa depan, kemudian menilai tingkat keterampilan, pengetahuan atau pengalaman yang ada dan menerapkan tindakan seusia untuk mencapai tujuan karir yang diinginkan (Gazperz (2012) Berbicara mengenai pengembangan karir, maka ada sejumlah istilah yang terkait dengan obyek tersebut yaitu : karir, jalur karir, sasaran karir, perencanaan karir dan pengembangan karir. Karir (*career*) adalah semua pekerjaan yang dilakukan selama seseorang bekerja. Jalur karir (*career path*) adalah pola sekuensial dari pekerjaan yang membentuk karir seseorang. Sasaran karir (*career goals*) adalah posisi masa depan dimana seseorang berusaha untuk mencapai sebagian dari karir.

Sasaran ini berfungsi sebagai tolak ukur disepanjang jalur karir seseorang. Perencanaan karir (*career planning*) adalah proses dimana seseorang memilih sasaran dan jalur menuju sasaran-sasaran tersebut. Pengembangan karir (*career development*) terdiri dari peningkatan yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi (Gazperz 2012). Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemajuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Rivai dan Sagala 2010). Dalam kerangka definisi tersebut, maka perkembangan karir terdiri dari peningkatan pribadi yang dijalani seseorang untuk mencapai rencana karirnya.

Dalam pembahasan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai atau sikap dan motivasi yang terjadi pada seseorang karena dengan penambahan dan peningkatan usianya akan menjadi semakin matang. Dari pengertian ini fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental, yang terjadi karena pertambahan usia.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir

Menurut Rivai (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1) Prestasi kerja

Prestasi kerja (*job Performance*) merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seseorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja dibawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke aras pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi

2) Exposure

Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, prestasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

3) Jaringan kerja

Jaringan kerja berarti perolehan exposure diluar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

4) Kesetiaan terhadap organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi dikalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok professional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turn over*) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir.

5) Pembimbing dan sponsor

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan.

6) Peluang untuk tumbuh

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan

kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

Penelitian ini menggunakan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir milik (Rivai 2011) dimana pernyataan-pernyataan disusun untuk mengukur apakah perusahaan telah menciptakan kondisi yang menunjang upaya-upaya individu untuk mewujudkan perencanaan karirnya, di mana di dalamnya juga mencakup upaya organisasi dalam menciptakan kesadaran pegawai akan pentingnya mengetahui sasaran karir, serta langkah-langkah yang perlu diketahui oleh individu karyawan untuk mencapai sasaran karir tersebut. Namun komponen bawahan yang mempunyai peran kunci (*key subordinate*) tidak dipergunakan, karena hubungan antara atasan dan bawahan sudah terwakili oleh aspek loyalitas organisasi serta aspek pembimbing dan sponsor. Namun komponen bawahan pengunduran diri dan pengalaman internasional tidak dipergunakan, karena hubungan antara atasan dan bawahan sudah terwakili oleh aspek *eksposure* dan aspek peluang untuk tumbuh. Aspek yang dinilai dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1) Kesempatan untuk mencapai suatu berharga

Parameter yang diukur adalah: promosi jabatan, adil dalam berkarir dan mendapatkan informasi peluang promosi.

2) Kesempatan untuk mencapai hal baru

Parameter yang diukur adalah: kesempatan mengembangkan pengetahuan inovasi dan kreativitas.

3) Kesempatan untuk membuat pegawai merasa senang

Parameter yang diukur adalah: kesempatan memilih pekerjaan sesuai dengan kesenangan dan kesempatan menyelesaikan pekerjaan dengan cara masing-masing. Kesempatan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan Parameter yang diukur adalah: kesempatan mengikuti diklat, seminar secara adil dan merata.

3) Indikator pengembangan karir

Indikator-indikator pengembangan karir menurut Mangkuprawira (2013), diantaranya:

1) Keadilan dalam karir

Para karyawan menghendaki keadilan dalam sistem promosi dengan kesempatan sama untuk peningkatan karir.

2) . Perhatian dengan penyelia

Para karyawan menginginkan para penyelia mereka memainkan perannya secara aktif dalam pengembangan karir dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerja.

3) Kesadaran tentang kesempatan

Para karyawan menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karir.

4) Minat pekerja

Para karyawan membutuhkan sejumlah informasi berbeda dan pada kenyataan memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karir yang tergantung pada beragam faktor.

5) Kepuasan karir

Para karyawan pada usia dan kedudukan mereka memiliki tingkat kepuasan yang berbeda.

2.1.3 Kepuasan Kerja

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan cara karyawan merasakan pekerjaannya dengan generalisasi sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya yang bermacam-macam. Sikap karyawan terhadap pekerjaan mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan (Wexley dan Yukl, 2003). Menurut Kaswan (2017) kepuasan kerja merupakan pendorong hasil karyawan maupun organisasi karena kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya memberikan hal yang dinilai penting. Lebih lanjut, Kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif maupun emosi negatif yang berasal dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja karyawan. Hasibuan (2001) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat mencerminkan moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja, maka karyawan akan dapat bekerja dengan lebih baik dan prestasinya akan meningkat pada saat karyawan puas akan pekerjaan yang dilakukannya.

As'ad (2004) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai penilaian karyawan terhadap pekerjaan atau seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Karyawan akan menilai perbedaan apa yang diharapkan dari pekerjaannya dengan apa yang diberikan organisasi

kepadanya, yaitu perasaan bahagia dengan komponen-komponen tertentu dari pekerjaan, penyelia (pengawas), maupun lingkungan pekerjaan menyeluruh. Menurut Locke (dalam Munandar, 2004) kepuasan kerja merupakan perasaan-perasaan yang mencerminkan tentang pengalaman kerja karyawan pada waktu sekarang dan waktu lampau. Lebih lanjut, dua unsur dalam kepuasan kerja yaitu nilai-nilai pekerja, merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan, yaitu nilai-nilai yang membantu memenuhi kebutuhan karyawan. Howell dan Diboye (dalam Munandar, 2004) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka dan tidak sukanya karyawan terhadap berbagai aspek dari pekerjaan, kepuasan kerja juga mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan oleh beberapa tokoh di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang di tunjukan karyawan terhadap pekerjaan yang dirasakannya, dengan begitu karyawan akan mengevaluasi gambaran positif atau negatif atas pekerjaannya.

2) Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Wexley dan Yukl (2003) mengemukakan bahwa aspek kepuasan kerja terbagi dalam tiga aspek, yaitu sebagai berikut

a) Pekerjaan

Kepuasan terhadap pekerjaan merupakan perasaan dan sikap karyawan dalam memandang suatu pekerjaan dari berbagai aktivitas dalam menyelesaikan pekerjaannya yang mencakup banyak jenis ketrampilan

dan bakat-bakat pekerja, pekerjaan memiliki arti penting dalam dirinya, pekerjaan memberikan kebebasan serta kemandirian, memiliki informasi langsung yang jelas tentang efektivitas pekerjaannya, lingkungan pekerjaan yang sesuai harapan, dan hubungan dengan teman kerjanya.

b) Pengembangan Karir

Kepuasan terhadap Pengembangan Karir merupakan sejumlah upah yang diterima karyawan dari organisasi yang sesuai dengan harapan dan beban kerja. Karyawan akan membandingkan upahnya dengan rekan-rekan kerjanya. Semakin tinggi jabatan karyawan, maka semakin besar harapan terhadap upah yang tinggi pula.

c) Pengawasan

Kepuasan terhadap pengawasan merupakan pandangan atau penilaian karyawan bahwa pengawas mampu berperilaku bijaksana dalam setiap permasalahan yang terdapat ditempat kerja dengan memberikan bantuan dan dukungan perilaku kepada karyawan yang membutuhkannya.

Aspek-aspek kepuasan kerja selanjutnya dikemukakan oleh Kaswan (2017), yaitu :

a) Kepribadian

Cara tetap yang dimiliki seseorang dalam berpikir dan berperilaku, yaitu sejauh mana seseorang merasakan mengenai pekerjaannya atau kepuasan kerjanya.

b) Nilai

Merepresentasikan kepercayaan tentang kualitas kehidupan manusia atau modus perilaku yang dianggap penting oleh seseorang dan layak dicapai.

c) Situasi kerja

Berkaitan dengan situasi kerja berupa pekerjaan itu sendiri, penggajian, kesempatan promosi, pengawasan, kelompok kerja, dan kondisi kerja.

d) Pengaruh sosial

Pengaruh sosial meliputi efektifitas kinerja, hasil perilaku, dan sikap anggota.

Berdasarkan uraian yang sudah dipaparkan sebelumnya, terdapat tiga aspek kepuasan kerja menurut Wexley dan Yukl (2003) yaitu pekerjaan, pengembangan karir, dan pengawasan, selain itu kepuasan kerja mencakup aspek lainnya menurut Kaswan (2017) yaitu kepribadian, nilai, situasi kerja, dan pengaruh sosial.

Dari beberapa aspek yang telah dijabarkan, maka peneliti memilih untuk menggunakan aspek yang dikemukakan oleh Wexley dan Yukl (2003) yaitu pekerjaan, pengembangan karir, dan pengawasan. Aspek tersebut dipilih sebagai acuan yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja pada karyawan generasi milenial di rumah makan X Yogyakarta. Peneliti memiliki pertimbangan karena aspek tersebut sejalan dengan variable penelitian, penjelasannya lebih konkrit, didukung berdasarkan hasil dari wawancara, dan dilihat dari kondisi tempat penelitian.

3) Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Gilmer (1996) dalam Edy Sutrisno (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1) Kesempatan untuk maju.

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2) Kemauan kerja.

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

3) Gaji.

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4) Perusahaan dan manajemen.

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5) Pengawasan.

Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*

6) Faktor Instrinsik dan pekerjaan.

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7) Kondisi kerja.

Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

8) Aspek sosial dalam pekerjaan.

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

9) Komunikasi.

Komunikasi yang lancar antarkaryawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10) Fasilitas.

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

4) Indikator-indikator kepuasan kerja

Menurut Yuwono yang dikutip Spector dalam Badriyah (2015), mengidentifikasi indikator kepuasan kerja ada beberapa aspek yaitu sebagai berikut:

1) Upah

Karyawan yang mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik akan mendapatkan imbalan dengan upah yang diterima dan adanya kenaikan gaji yang sesuai dengan kinerjanya.

2) Promosi

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi, kesempatan untuk mendapatkan promosi.

Kebijaksanaan promosi harus dilakukan secara adil, yaitu setiap karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

3) *Supervisi*

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersifat mendukung, penuh pengertian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada karyawan daripada bekerja pada atasan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan pada pekerjaan.

4) *Benefit*

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari perusahaan. Tunjangan tambahan diberikan kepada karyawan secara adil dan sebanding.

5) *Contingents rewards*

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha kerja keras dan pengabdian yang dilakukan karyawan untuk kemajuan perusahaan dihargai dan juga mendapat imbalan uang yang semestinya.

6) *Operating prosedurs*

Aspek yang mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan

peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti biokrasi dan beban kerja.

7) *Co-workers*

Aspek ini mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Misalnya, rekan kerja yang menyenangkan hubungan dengan rekan kerja yang rukun dan saling melengkapi.

8) *Nature of work*

Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.

9) *Communication*

Berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam perusahaan. Dengan komunikasi yang terjalin lancar dalam suatu perusahaan, karyawan menjadi lebih paham terhadap tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan segala sesuatu yang terjadi dalam perusahaan.

Dari penjelasan mengenai aspek-aspek kepuasan kerja yang telah dikemukakan sebelumnya, maka indikator kepuasan kerja yang terdiri dari gaji, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, pekerjaan itu sendiri dan komunikasi. Karena itu pimpinan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai kepuasan kerja seseorang.

2.1.4 Kinerja Karyawan

1) Pengertian kinerja karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi

bersangkutan, Menurut Sedarmayanti (2011) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur dan dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut Maulizar (2012) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Robbins (2011) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dessler (2011) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah penilaian hasil kerja, serta fungsi-fungsi kerja yang dianut secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikannya.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Swastha (2011:91) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

- a) Kemampuan mereka
- b) Motivasi
- c) Dukungan yang di terima
- d) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.
- e) Hubungan mereka dengan organisasi

3) Indikator kinerja karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2011) menyatakan indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Kuantitas

Yaitu seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus di selesaikan oleh seorang karyawan

2) Kualitas

dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

3) Ketepatan waktu

diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas yang lain.

4) Efektifitas

pemanfaatkan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.

5) Kehadiran

Karyawan berkerja sesuai dengan jam kerja yang di tentukan.

4) Aspek-aspek penilaian kinerja karyawan

Menurut Rivai (2014), aspek-aspek karyawan yang dinilai dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode teknik dan peralatan yang digunakan untuk pelaksanaan tugas serta pengalaman dan pelatihan.
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak di unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawab karyawan.

2.1.5 Hubungan antar Variabel

1) Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh organisasi, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang.

Robbin dalam Mangkunegara (2013) menyatakan pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat

dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan beberapa pengertian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2) Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Teori yang dikemukakan oleh Wibowo (2012), bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor pendukung pegawai dalam bekerja yang berasal dari lingkungan, misalnya pengembangan karir.

Burlian (2010), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Balai Karantina Ikan Polonia Medan. Dengan demikian kinerja dipengaruhi oleh pengembangan karir yang terdiri dari latar belakang pendidikan, pelatihan dan banyaknya pengalaman kerja. Caroline & Susan (2014), menyatakan bahwa seorang pimpinan yang mengharapkan pencapaian kinerja maksimal pada organisasinya harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri, salah satunya adalah pengembangan karir (career development).

Berdasarkan penjelasan beberapa pengertian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

3) Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya.

Kepuasan kerja akan tercapai bila kebutuhan karyawan terpenuhi melalui pekerjaan. Dimana kepuasan kerja merupakan keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman seseorang. Dengan kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Sementara itu, gibson, ivancevich, dan donnelly (2000) secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Disisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini, hasil penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan untuk membantu mendapatkan gambaran dalam kerangka berfikir, dan faktor-faktor penting lainnya yang dapat di jadikan sebagai landasan kajian untuk mengembangkan wawasan berfikir peneliti. Berikut tabel penelitian terdahulu.

- 1) Faturrahman (2013) meneliti tentang Analisis pengaruh disiplin, Motivasi, Pengembangan Karir, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum di Banjarnegara. Dari penelitian yang dilaksanakan diperoleh hasil uji t : H_3 untuk variable pengembangan karir adalah sebesar $0,889 > 0,05$ jadi H_3 ditolak, pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 2) Saputro (2015) Pengaruh Konflik, Stress kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Duta Plast di Sukoharjo. Hasil penelitian yang telah di lakukan, tingkat signifikan p-value sebesar $0,000 < 0,05$ maka dapat di simpulkan hipotesis ketiga ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Duta Plast di Sukoharjo terbukti kebenarannya.
- 3) Fauzi (2016) Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi pada PT. Toys Games Indonesia Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada dampak positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan terbukti dari $t (2,726) > table (1.697)$ atau $001 t sig < 0,05$.
- 4) Susanti (2019) dan Muntu (2019) Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap, Kinerja Karyawan Pada Klinik Kembang Yamet

Pamulang. Hasil Uji hipotesis Budaya Organisasi serta Disiplin Kerja nilai t hitung masing-masing sebesar 19,267 15,822 semua nilai t hitung $>$ t table. Untuk pengaruh simultan di peroleh F hitung $>$ F table yaitu $145,428 >$ $2,46$ taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ disimpulkan bahwa Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Klinik Tumbuh Kembang Yamet.

- 5) Muntu (2018) Pengaruh Lingkungan kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, Branch Manado. Hasil penelitian variable pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan pada pimpinan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk cabang Manado sebaiknya memperhatikan lingkungan kerja para karyawan dengan demikian semakin baik lingkungan kerja maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.
- 6) Putra (2014) Pengaruh Budaya Organisasi, Pengembangan Karir dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Badan Layanan Umum Rumah Sakit Jiwa Aceh. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi, Pengembangan Karir dan pengembangan karir baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BLUD RSJA.
- 7) Suwanto (2015) Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Jasa Retail. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

- 8) Satria dan Handoyono (2015) Pengaruh Budaya, Pengembangan Karir dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan bagian Pemasaran PT. Nyonya Semarang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pengembangan karir secara bersama-sama berdampak dan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian pemasaran PT. Nyonya Meneer Semarang.
- 9) Suradi (2016) Analisis Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi, Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Federal International Finance (FIF) Cabang Palur Karanganyar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir dan budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT. Federal International Finance (FIF) Cabang Palur Karanganyar.
- 10) Emma (2015) Pengaruh Budaya Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Wilayah IV PT Pos Indonesia (Persero) Jakarta Pusat. Budaya organisasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi dan pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 11) Koesmono (2016) Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap

motivasi, Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

12) Hendra (2017) Pengaruh Pengembangan Karir, Pengalaman Kerja Dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor. Hasil dari penelitian ini adalah pengembangan karir, pengalaman kerja, dan keterlibatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan Karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, pengalaman berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

13) Mekta (2017) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode kuisioner. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi sederhana dan analisis regresi berganda, menunjukkan bahwa terdapat kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta. Terdapat pengaruh negatif Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan