

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMPETENSI, PERENCANAAN
KARIR DAN PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA PT. POS INDONESIA CABANG GUNUNG
SITOLI**

Oleh : Asali Lase

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kompetensi, perencanaan karir dan pelatihan sumberdaya manusia terhadap kinerja pada PT. Pos Indonesia Cabang Gunung Sitoli. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 53 orang. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah budaya organisasi (X_1), kompetensi sumber daya manusia (X_2), perencanaan karir (X_3) dan pelatihan (X_4). Sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y). Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan budaya organisasi, kompetensi sumber daya manusia, perencanaan karier dan pelatihan secara serempak signifikan (nyata) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Secara parsial budaya organisasi, kompetensi dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan perencanaan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci : *budaya organisasi, komptensi, perencanaan karir, pelatihan dan kinerja*

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Dalam konteks pemberdayaan sumber daya manusia yang menghasilkan pegawai yang professional dengan kinerja tinggi, diperlukan adanya acuan baku bagi organisasi dan nilai inti yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi yaitu budaya organisasi yang secara otomatis akan menuntut pegawai untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi organisasi. Hubungan antara budaya organisasi dengan sukses atau gagalnya kinerja suatu organisasi diyakini oleh para ilmuwan perilaku organisasi dan manajemen serta sejumlah peneliti, memiliki hubungan yang sangat erat. Budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu terhadap peningkatan kinerja individu dan kesuksesan kinerja organisasi.

Budaya organisasi yang dianut PT. Pos Indonesia Cabang Gunung Sitoli ialah *Performance Based Culture*, yaitu pendekatan budaya yang berorientasi pada pencapaian tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim dan akhirnya organisasi. Setiap fungsi SDM (posisi dan jabatan) memiliki kontribusi yang berbeda terhadap pencapaian visi dan misi organisasi. Kontribusi yang berbeda ini dinilai secara berbeda, sehingga karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Sebelum *Performance Based Cultured* diberlakukan, PT. Pos Indonesia Cabang Gunung Sitoli memberi perlakuan yang relatif sama, tidak ada perbedaan terhadap seluruh karyawan pada masing-masing bidang dan tim. Setelah *Performance Based Culture* diberlakukan tim produksi, tim perencanaan

dan pengembangan diberikan imbalan yang lebih tinggi dibandingkan bidang manajemen lainnya, karena tim tersebut memberikan kontribusi yang lebih tinggi bagi pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Perubahan penilaian ini dikhawatirkan dapat memberikan dampak yang kurang baik, yaitu penurunan kinerja pegawai yang berada pada bidang manajemen lain.

Peningkatan kinerja bagi setiap pegawai harus diikuti dengan kepemilikan kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya. Kompetensi sumber daya manusia terutama diperlukan untuk menjawab tuntutan organisasi, di mana terjadi perubahan lingkungan yang begitu cepat, perkembangan masalah, serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan yang kompleks dan tatanan kehidupan masyarakat. Setiap organisasi harus mengidentifikasi serta mengembangkan kompetensi sumber daya manusia yang dimilikinya kearah kinerja yang lebih baik.

Persoalan yang terjadi adalah sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tidak sepenuhnya dapat mendukung jabatan atau pekerjaan yang diberikan kepada pegawai. Hal ini akibat adanya ketidak-sesuaian kompetensi yang dimiliki pegawai terhadap tugas/jabatan yang sedang diduduki. Ketidak-sesuaian ini dapat memberikan dampak bagi penurunan kinerja pegawai yang pada akhirnya berpengaruh pada tidak tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Globalisasi menuntut persaingan bisnis yang semakin tajam, tantangan masa mendatang adalah meningkatkan daya saing dan keunggulan kompetitif dengan mengandalkan kemampuan SDM. Pentingnya kompetensi sumber daya manusia bagi PT. Pos Indonesia Cabang Medan menuntut organisasi untuk menghilangkan ketidak-sesuaian kompetensi dengan jabatan. Kompetensi yang dimiliki pegawai secara individu harus mampu mendukung tujuan organisasi. Solusi alternatif yang dapat ditempuh adalah dengan membuat perencanaan karir bagi para pegawai. Fokus utama perencanaan karir haruslah pada kemampuan dan minat pegawai itu sendiri yang bermuara pada peningkatan kompetensinya dengan menggunakan kesempatan-kesempatan yang tersedia.

Perencanaan karir sepatutnya tidak hanya terkonsentrasi pada kesempatan-kesempatan promosi. Perencanaan karir perlu pula terfokus pada pencapaian keberhasilan psikologis yang tidak harus memerlukan promosi. Kenyataan yang terjadi adalah perencanaan karir bagi pegawai cenderung tidak mengikuti tahapan-tahapan yang baik, termasuk ketidak-sesuaian latar belakang pendidikan, keahlian dan jenis pelatihan yang diikuti. Seorang pegawai mendapatkan promosi jabatan yang lebih tinggi tetapi tidak linier dengan jabatan sebelumnya. Dampak yang mungkin timbul dari kejadian ini adalah pegawai yang dipromosikan tidak memiliki kompetensi yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan pada jabatan barunya.

Solusi lain yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia ialah dengan melaksanakan program pelatihan yang diberikan sesuai bidang tugas dan kompetensi yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan. Persoalan yang terjadi, dalam pelaksanaan program pelatihan para pegawai di dalam organisasi belum memperoleh kesempatan yang sama. Peserta yang mengikuti program pelatihan cenderung adalah peserta yang sama. Kejadian ini mengakibatkan peningkatan kompetensi yang tidak merata, atau dengan kata lain pegawai yang tidak diberikan kesempatan untuk

mengikuti program pelatihan tidak dapat meningkatkan kompetensinya untuk mendukung jabatannya.

Berdasarkan fenomena awal dan latar belakang tersebut, maka penelitian ini mengambil judul : *"Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, Perencanaan Karir dan Pelatihan Sumberdaya Manusia terhadap Kinerja Pada PT. Pos Indonesia Cabang Gunung Sitoli"*.

1.2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kompetensi, perencanaan karir dan pelatihan sumberdaya manusia terhadap kinerja pada PT. Pos Indonesia Cabang Gunung Sitoli.

1.3. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguraikan atau meng-gambarkan tentang karakteristik dari suatu keadaan atau objek penelitian yang dilakukan melalui pengumpulan data dan analisis data kuantitatif serta pengujian statistik (Prasetyo dan Miftahuljannah, 2007 : 263). Adapun sifat dari penelitian ini adalah penjelasan (*explanatory*) yang berkaitan dengan kedudukan satu variabel serta hubungannya dengan variabel yang lain. Berdasarkan rumus Slovin maka jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 53 orang dari 113 populasi. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah budaya organisasi (X_1), kompetensi sumber daya manusia (X_2), perencanaan karir (X_3) dan pelatihan (X_4). Sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah kinerja pegawai (Y). Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

2. Uraian Teoritis

2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2003 : 305) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak.

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Schein (1981) dalam Ivancevich *et.al.*, (2005 : 44) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

2.2. Kompetensi Sumberdaya Manusia

Persoalan kebutuhan untuk memperoleh sumber daya manusia unggul dan profesional sangat diharapkan oleh banyak perusahaan. Persoalan yang dimaksud dalam hal ini adalah kompetensi sumber daya manusia. Kompetensi merujuk kepada pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, atau karakteristik

kepribadian individual yang secara langsung mempengaruhi kinerja seseorang. Menurut Mc Ahsan *dalam* Sutrisno (2010: 203) kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang dikuasai seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, efektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Apabila kompetensi diartikan sama dengan kemampuan, maka dapat diartikan pengetahuan memahami tujuan bekerja, pengetahuan dalam melaksanakan kiat-kiat jitu dalam melaksanakan pekerjaan yang tepat dan baik, serta memahami betapa pentingnya organisasi agar semua aturan dapat berjalan dengan baik.

Spencer *and* spencer (1993) *dalam* Moeherino (2009: 3) kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaan atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau yang memiliki sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, afektif atau berkinerja prima, superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

2.3. Perencanaan Karir

Karir adalah keseluruhan jabatan atau pekerjaan/posisi yang dapat diduduki seseorang selama kehidupan kerjanya didalam satu ataupun beberapa organisasi. Hariandja (2007: 220) menyatakan perencanaan karir merupakan kegiatan dan kesempatan yang diberikan organisasi dalam upaya membantu pegawai untuk mencapai tujuan karirnya, yang penting untuk meningkatkan kompetensi individu dan kemampuan organisasi.

Perencanaan karir dapat dianggap sebagai suatu proses yang dilalui individu pegawai dimana pegawai tersebut mengidentifikasi, merencanakan dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan karirnya. Melalui perencanaan karir, seorang pegawai dituntut untuk mengevaluasi kemampuan dan minat pegawai sendiri, memper-timbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun sasaran karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan karir secara praktis.

Menurut Maryoto (2007: 74) perencanaan karir adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang pegawai atau anggota organisasi sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai dengan persyaratan dan kemampuannya. Suatu perencanaan karir harus dilandasi penyusunan persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki seseorang, guna mendukung peningkatan karirnya. Keberhasilan karir seseorang dapat dipengaruhi oleh pendidikan formal, pengalaman kerja, sikap atasan, prestasi kerja, bobot pekerjaan, kompetensi yang dibutuhkan oleh suatu jabatan, dan sebagainya.

2.4. Teori tentang Pelatihan

Menurut Gomes (2003 : 197) pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Secara ideal, pelatihan harus didesain untuk mewujudkan tujuan-tujuan dari para pekerja perorangan.

Noe (2009 : 4) menyatakan ; pelatihan ditujukan sebagai upaya dalam perencanaan yang dibuat oleh perusahaan untuk memudahkan pembelajaran pegawai yang berhubungan dengan kompetensi jabatan yang antara lain

pengetahuan, keahlian, dan tingkah laku yang menjadi tolak ukur dalam pencapaian kinerja yang tinggi.

Mathis (2006 : 301) menyatakan; pelatihan merupakan proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Dalam pengertian terbatas pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

2.5. Kinerja

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2009: 60). Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standart keberhasilan tolak ukur yang telah diterapkan oleh organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif, maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja individual ditingkatkan sampai tingkat dimana ketiga komponen tersebut ada di dalam diri karyawan. Akan tetapi, kinerja berkurang apabila salah satu faktor ini dikurangi atau tidak ada (Mathi dan Jackson, 2006: 114). Sedangkan Robbins (2003) dalam Moeriono (2009: 61) menyakan bahwa kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Artinya bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan nilai-nilai inti yang dianut didalam organisasi, keputusan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil Penelitian

3.1.1. Regresi Linier Berganda

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan *SPSS 20 for windows*. Analisis masing-masing variabel dijelaskan dalam uraian berikut :

Tabel 1.
Hasil Regresi Linier Berganda

Coefficients(a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	1 (Constant)	6.278	6.927		.906
Budaya organisasi	.337	.126	.349	2.681	.010
Kompetensi	.258	.147	.224	1.753	.086
Perencanaan karir	.020	.154	.015	.130	.897
Pelatihan	.321	.159	.257	2.024	.049

a Dependent Variable: Kinerja

F-hitung = 9,935; sign = 0,000; R² = 0,453

Dari tabel di atas dapat dirumuskan suatu persamaan regresi untuk efektivitas karir sebagai berikut:

$$Y = 0,337 X_1 + 0,258 X_2 + 0,020 X_3 + 0,321 X_4$$

Keterangan :

Y = Kinerja pegawai

X₁ = Budaya organisasi

X₂ = Kompetensi

X₃ = Perencanaan karir

X₄ = Pelatihan

Berdasarkan hasil persamaan regresi berganda menunjukan bahwa :

- Besarnya nilai koefisien X₁ sebesar 0,337 yang berarti ada hubungan positif budaya organisasi dengan kinerja pegawai sebesar 0,337. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi kinerja pegawai.
- Besarnya nilai koefisien X₂ sebesar 0,258 yang berarti ada hubungan positif kompetensi sumber daya manusia dengan kinerja pegawai sebesar 0,258. Hal ini berarti semakin baik kompetensi sumber daya manusia maka semakin tinggi kinerja karyawan.
- Besarnya nilai koefisien X₃ sebesar 0,020 yang berarti ada hubungan positif perencanaan karier dengan kinerja pegawai sebesar 0,020. Hal ini berarti semakin baik perencanaan karier pegawai maka semakin tinggi kinerja pegawai tersebut.
- Besarnya nilai koefisien X₄ sebesar 0,321 yang berarti ada hubungan positif pelatihan dengan kinerja pegawai sebesar 0,321. Hal ini berarti semakin baik pelatihan pegawai maka semakin tinggi kinerja pegawai.
- Budaya organisasi (X₁) mempunyai pengaruh yang lebih besar dari pada variabel pelatihan (X₄) variabel kompetensi (X₂) dan variabel perencanaan karir (X₃). Ini berarti budaya organisasi sangat menentukan kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Cabang Gunung Sitoli. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *beta* terstandar dari variabel budaya organisasi (X₁) > pelatihan (X₄), yaitu sebesar 0,349 > 0,257 dan budaya organisasi (X₁) > kompetensi (X₂), yaitu sebesar 0,349 > 0,224, serta budaya organisasi (X₁) > perencanaan karir (X₃) sebesar 0,349 > 0,015.

3.1.2. Uji Signifikansi

Uji ini bertujuan untuk menguji signifikannya pengaruh budaya organisasi (X_1), kompetensi (X_2), perencanaan karier (X_3) dan pelatihan (X_4) secara serempak terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SPSS 12, maka diketahui F_{hitung} sebesar $9,935 > F_{tabel}$ 2,56, sehingga H_0 ditolak atau H_1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompetensi sumber daya manusia, perencanaan karier dan pelatihan secara serempak signifikan (nyata) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

3.1.3. Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Sebagai dasar untuk menerima atau menolak hipotesis, dilakukan pengujian hubungan kausal menggunakan uji-t. Pengujian hipotesis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan cara membandingkan nilai t-hitung dengan nilai t-tabel. Dengan taraf signifikan sebesar 0,05 atau 5%, pengujian dua sisi dan dk (n-k) maka diperoleh t-tabel = 1,702.

Untuk menguji pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan membandingkan t-hitung sebesar 2,681 dan t-tabel 1,702 yang berarti t-hitung $>$ t-tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Untuk menguji pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan membandingkan t-hitung sebesar 1,753 dan t-tabel 1,702 yang berarti t-hitung $>$ t-tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Untuk menguji pengaruh variabel perencanaan karir terhadap kinerja pegawai dengan membandingkan t-hitung sebesar 0,130 dan t-tabel 1,702 yang berarti t-hitung $<$ t-tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel perencanaan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Untuk menguji pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan membandingkan t-hitung sebesar 2,024 dan t-tabel 1,702 yang berarti t-hitung $>$ t-tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3.1.4. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur sejauh mana kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai R^2 adalah antara 1 - 0. Nilai R^2 yang kecil atau mendekati nol berarti kemampuan variasi variabel terikat terbatas. Jika nilai mendekati satu, berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel terikat.

Nilai yang dipergunakan dalam melihat koefisien determinasi dalam penelitian ini adalah pada kolom *adjusted R square*. Hal tersebut dikarenakan nilai *adjusted R square* tidak rentan pada penambahan variabel bebas.

Tabel 2.
Nilai Koefisien Determinasi

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.673(a)	.453	.407	5.30848	.919

a Predictors: (Constant), Pelatihan, Perencanaan_karir, Kompetensi, Budaya_organisasi

b Dependent Variable: Kinerja

Besarnya nilai pengaruh tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,453 atau 45,3% yaitu persentase pengaruh budaya organisasi (X_1), kompetensi (X_2), perencanaan karier (X_3) dan pelatihan (X_4) terhadap perubahan tingkat kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 45,3%. Sedangkan sisanya sebesar 54,7% ($100\% - 45,3\%$) dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

3.2. Pembahasan

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Cabang Gunung Sitoli. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Supomo dan Indriantoro (1998) dalam Lako (2004) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan kinerja organisasi pada umumnya, dan khususnya kinerja karyawan yang berkerja di dalam suatu organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan karyawan, bagaimana mengalokasikan dan mengelola sumber daya organisasi, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

Hal terpenting yang perlu dipertimbangkan oleh pimpinan perusahaan adalah model budaya organisasi macam apakah yang sebaiknya dibangun untuk mendorong kinerja pegawai. Menurut Lako (2004), model budaya organisasi yang ideal untuk suatu organisasi adalah yang memiliki paling sedikit dua sifat berikut ini, yaitu :

1. Kuat (*strong*), artinya budaya organisasi yang dibangun atau dikembangkan harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku para individu pelaku organisasi (pemilik, manajemen, dan karyawan) untuk menyelaraskan tujuan individu dan kelompoknya dengan tujuan organisasi, serta mampu mendorong para pelaku organisasi untuk memiliki tujuan (*goals*), sasaran (*objectives*), persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, interaksi sosial, dan norma-norma bersama sehingga setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut mampu bekerja dan mengekspresikan potensi yang dimilikinya ke arah dan tujuan yang sama.
2. Dinamis dan adaptif (*dynamic and adaptive*), artinya budaya organisasi yang dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal organisasi yang demikian cepat dan kompleks.

Hubungan antara karyawan dan perusahaan pada dasarnya merupakan

hubungan timbal balik. Di satu sisi, karyawan bekerja memberikan segala yang dimilikinya, seperti tenaga, ide, dan pengetahuan kepada perusahaan tempat ia bekerja. Di sisi lain, karyawan menerima penghargaan atas pekerjaan yang dilakukannya.

Selain itu, Charles Hampden Turner (1992) menyatakan bahwa suatu budaya merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, dimana suatu budaya organisasi yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di kalangan anggota organisasi mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi/perusahaan itu. Penelitian terdahulu yang menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dilakukan oleh Nystrom (1993) dan Darufitri Kartikandari (2002) dimana dalam penelitiannya menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Cabang Gunung Sitoli. Kompetensi sering digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kinerja pegawai seperti profesional, manajerial atau senior manajer. Organisasi akan mempromosikan pegawai yang memenuhi kriteria kompetensi yang dibutuhkan dan dipersyaratkan untuk ke jenjang yang lebih tinggi. Karena kompetensi merupakan suatu kecakapan dan kemampuan individu dalam mengembangkan dan menggunakan potensi-potensi dirinya dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi atau tuntutan dari pekerjaan yang menggambarkan satu kinerja. Kompetensi dapat juga digunakan sebagai kriteria untuk menentukan penempatan kerja pegawai. Pegawai yang ditempatkan pada tugas tertentu akan mengetahui kompetensi apa yang diperlukan, serta jalan yang harus ditempuh untuk mencapainya dengan mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang sesuai dengan tolak ukur penilaian kinerja. Sehingga system pengelolaan sumber daya manusia lebih terarah, pegawai dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian, tingkat kompetensi dan kinerjanya.

Peranan kompetensi dalam meningkatkan kinerja pegawai mempunyai pengaruh yang kuat akan peningkatan kinerja tergantung dengan kompetensi yang dimiliki satu individu. Kompetensi Sumber Daya Manusia seperti pengetahuan dan kemampuan modal utama bagi karyawan untuk mencapai tujuan dan harapan yang dikehendaki tujuan karyawan pada umumnya jenjang karier yang dapat mempengaruhi kompensasi. Organisasi akan dapat membantu merealisasikan tujuan tersebut jika karyawan tersebut memiliki kualitas yang baik. Apabila pegawai penuh dedikasi loyalitas yang tinggi, kreatif dan bertanggung jawab maka akan mendapat perhatian yang lebih pula dari instansi.

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa perencanaan karier berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Cabang Gunung Sitoli. Perencanaan karier berkontribusi terhadap pertumbuhan kinerja pegawai dan meningkatkan kualifikasi pegawai untuk kesempatan berkarier di organisasi dimasa mendatang. Dengan demikian diperlukan manajemen karier agar karier dapat dicapai secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian semakin efektif manajemen karier organisasi maka semakin tinggi efektivitas karier pegawai. Dari perspektif individu sendiri, individu belum memiliki manajemen dalam mencapai karier

tertentu sehingga kemungkinan menghambat karier pegawai, meskipun perusahaan menyediakan rencana atau jalur karier yang baik, efektivitas karir tidak akan tercapai apabila individu sebagai pegawai tidak memiliki perencanaan dalam pencapaian karir. Manajemen karir secara parsial tidak berpengaruh terhadap efektivitas karir, hal ini disebabkan perlunya dukungan dari organisasi yang menyediakan jalur karir. Manajemen karir individu akan sia-sia apabila perusahaan tidak memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berkarir.

Dalam pengembangan karir, pegawai dituntut memiliki kompetensi yang ditetapkan melalui standar kerja perusahaan. Pegawai yang memiliki kompetensi akan memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang meningkatkan kemampuan yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang baik. Kemampuan kerja merupakan input dalam proses yang menghasilkan output yaitu efisiensi kerja. Kompetensi merupakan keterampilan, keahlian yang dimiliki oleh pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang ada. Kompetensi merupakan dasar yang memberikan dorongan kepada seseorang untuk melakukan sesuatu (pekerjaan). Kompetensi menunjukkan rasionalitas dalam bekerja, pegawai yang memiliki kemampuan kerja membutuhkan sedikit arahan yang bersifat operasional atau teknis namun lebih pada konsep dibandingkan pegawai yang memiliki kemampuan kerja yang rendah yang lebih membutuhkan arahan teknis dalam bekerja.

Dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Pos Indonesia Cabang Gunung Sitoli. Untuk mencapai kinerja pegawai yang lebih baik, peningkatan mutu sumber daya manusia harus diarahkan untuk mempertinggi keterampilan dan kecakapan pegawai dalam menjalankan tugasnya, sehingga dengan diadakannya pelatihan, diharapkan kinerja pegawai akan meningkat atau menjadi lebih baik dibandingkan dengan sebelum diadakan pelatihan. Oleh karena itu, pelatihan sangat penting untuk diadakan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Pelatihan merupakan usaha untuk memperbaiki kinerja pegawai pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Supaya efektif, pelatihan biasanya harus mencakup pengalaman belajar, aktivitas-aktivitas yang terencana, dan di desain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi. Secara ideal pelatihan harus di desain untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi, yang pada waktu yang bersamaan juga mewujudkan tujuan-tujuan dari para pegawai secara perseorangan. Jadi pelatihan bermanfaat dalam situasi dimana para pegawai kekurangan kecakapan dan pengetahuan. Kegiatan ini sebagai sarana yang ditujukan pada upaya untuk lebih mengaktifkan kerja para pegawai yang kurang aktif sebelumnya, mengurangi dampak-dampak negatif yang dikarenakan kurangnya pendidikan dan pengalaman yang terbatas, atau kurangnya kepercayaan diri pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengurangan pelatihan juga dapat mengakibatkan kejenuhan pada pegawai yang merasa bahwa sesuatu yang telah dikerjakannya terlalu monoton, tidak mengalami perubahan dari waktu ke waktu, dan tidak mengalami tantangan tertentu dalam penyelesaian pekerjaannya.

Berkaitan dengan hasil penelitian pada hipotesis keempat maka dapat dikatakan bahwa PT. Pos Indonesia Cabang Gunung Sitoli telah berhasil dalam

meningkatkan kinerja pegawai dengan melakukan pendekatan terhadap kemampuan pegawai melalui pelatihan. Artinya semakin baik pelaksanaan pelatihan maka akan semakin baik atau semakin meningkat pula kinerja pegawai.

4. Kesimpulan dan Saran

4.1. Kesimpulan

1. Berdasarkan uji F diperoleh nilai F_{hitung} sebesar $9,935 > F_{tabel}$ 2,56. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompetensi sumber daya manusia, perencanaan karier dan pelatihan secara serempak signifikan (nyata) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dengan demikian maka hipotesis kelima dapat diterima.
2. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan membandingkan t-hitung sebesar 2,681 dan t-tabel 1,702 yang berarti t-hitung $>$ t-tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan membandingkan t-hitung sebesar 1,753 dan t-tabel 1,702 yang berarti t-hitung $>$ t-tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Pengaruh variabel perencanaan karir terhadap kinerja pegawai dengan membandingkan t-hitung sebesar 0,130 dan t-tabel 1,702 yang berarti t-hitung $<$ t-tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel perencanaan karir berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan membandingkan t-hitung sebesar 2,024 dan t-tabel 1,702 yang berarti t-hitung $>$ t-tabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4.2. Saran

1. Bagi pihak manajemen PT. Pos Indonesia Cabang Gunung Sitoli agar memperhatikan budaya organisasi, kompetensi SDM, perencanaan karier dan pelatihan secara baik sehingga membawa implikasi bagi kinerja pegawai.
2. Pihak perusahaan perlu meningkatkan kompetensi kerja untuk mencapai kesuksesan karir seperti melalui jenjang non-formal dengan mengikuti pelatihan-pelatihan serta melalui jenjang formal dengan melanjutkan studi.

Daftar Pustaka

- Charles, Hampden Turner, *Creating Corporate Culture, Business Economics*, Penerbit London, 1992.
- Darufitri Kartikandari, "Pengaruh Motivasi, Iklim Organisasi, EQ dan IQ terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus DPU dan Setda Kabupaten Bantul," *Sinergi*, Vo.4, No.2, Hal.41-48, 2002.
- Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen SumberDaya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta, 2005.
- Hariandja, MarihotTua Effendi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama, Gramedia Widia Sarana, Jakarta, 2002

- Ivancevich, Jhon, Robert Konopaske, Michael T Matteson, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2006.
- Lako, A., *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*, Amara Books, Yogyakarta, 2004.
- Mathis, Robert. Jhon H Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta, 2006.
- Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2009.
- Noe, Raymond A., *Employee Training & Development*, McGraw Hill, New York, 2002.
- Nystrom, Paul C, "Organizational Cultures, Strategies, and Commitments in Health Care Organizations," *Health Care Manage Review*, Vol.18, 1993, p:43-49.
- Prasetyo, Miftahuljannah, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Rajawali Press, Jakarta, 2007.
- Robbins, Stephen P, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Indeks, Jakarta 2003.
- Sutrisno.Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prenada Media Group, Jakarta, 2010.

