

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1 Pengembangan Karier

2.1.1 Pengertian Karier

Banyak orang menduga bahwa karier adalah suatu promosi yang diperoleh seseorang dalam organisasi. Kata karier dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda. (Simamora, 2001) berdasarkan perspektif pertama, karier adalah berbagai urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa hidupnya. Hal ini merupakan karier yang objektif. Meskipun demikian, dari perspektif lain karier terdiri atas perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi seseorang menjadi semakin tua. Hal ini merupakan karier yang subjektif. Kedua perspektif yang dikemukakan di atas, objektif dan subjektif terfokus pada individu.

Menurut Walker dalam Badriyah (2015), karier dianggap lebih penting daripada pekerjaan. Seorang pegawai bisa meninggalkan pekerjaannya jika merasa prospek kariernya buruk. Sebaliknya, apabila pegawai merasa kariernya cerah dalam organisasi tersebut dia akan termotivasi bekerja dan akan mengerahkan semua tenaga dan pikirannya melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan berbagai konsep yang dikemukakan di atas, dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa karier adalah sejumlah posisi kerja yang dijabat seseorang selama siklus kehidupan pekerjaan sejak dari posisi paling bawah hingga posisi paling atas.

2.1.2 Perencanaan Karier

Perencanaan karier adalah proses dimana seseorang memilih sasaran-sasaran karier (*career goal*) dan jalur karier (*career path*) untuk mencapai tujuan tersebut (Yani,2012). Perencanaan karier yang efektif dan program pengembangannya haruslah memperhatikan berbagai perbedaan kemampuan dan keinginan yang dimiliki pegawai. Pegawai memiliki tingkat kepuasan tentang karier yang berbeda tergantung pada indikator umur dan pekerjaan.

Terdapat lima keuntungan yang dapat diperoleh dengan adanya perencanaan karier yang ditetapkan organisasi.

1. Membantu pengembangan SDM dalam organisasi dengan mencatat berbagi informasi terkait kemampuan dan prestasi pegawai sehingga bisa digunakan secara objektif untuk keputusan mempromosikan pegawai yang berprestasi.
2. Mendorong loyalitas dan komitmen pegawai pada organisasi dan memperkecil ketidakpuasan yang berujung pada keluarnya pegawai dari organisasi.
3. Pegawai dapat mengoptimalkan kemampuannya karena yakin bahwa kariernya di organisasi tersebut akan berjalan baik.
4. Pegawai akan yakin dapat tumbuh dan berkembang dalam organisasi tersebut.
5. Pegawai akan puas terhadap organisasi dan tentu saja termotivasi dalam bekerja

2.1.3 Pengertian Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karier pegawainya, yang disebut dengan perencanaan karier, antara lain merencanakan, melaksanakan dan mengawasi karier. Pengembangan karier sangat diharapkan oleh setiap pegawai untuk memotivasi mereka dalam bekerja dengan baik. Handoko (2008) mengemukakan bahwa pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karier yang diinginkan.

Sedangkan menurut Robbins (2007) pengembangan karier adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Dalam pengembangan karier terdapat empat prinsip yang perlu diperhatikan.

1. Pekerjaan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karier. Apabila setiap hari pekerjaan menyajikan tantangan yang berbeda maka hal-hal yang dipelajari pada pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas pengembangan rencana formal.
2. Bentuk pengembangan keahlian yang dibutuhkan, ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifikasi. Keahlian yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor, seperti sudah pasti akan berbeda dengan keahlian yang dibutuhkan untuk menjadi seorang manajer.

3. Pengembangan terjadi jika seseorang belum memperoleh keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. Apabila tuntutan tersebut dikembangkan lebih lanjut, seseorang yang telah memiliki keahlian baru yang dibutuhkan dapat diberikan pekerjaan baru sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Pengembangan karier melalui promosi bagi pegawai tentu saja menjadi keinginan yang diharapkan dapat terwujud. Dalam hal ini, promosi adalah perpindahan yang memperbesar otoritas dan tanggung jawab seseorang kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan akan semakin besar. Dengan promosi, berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan, serta kecakapan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

2.1.4 Model Pengembangan Karier

Secara garis besar ada dua pendekatan terhadap model pengembangan karier, yaitu model tradisional dan model kontemporer. Pengembangan karier merupakan proses yang dilalui karyawan melalui serangkaian tahapan, masing-masing ditandai oleh sejumlah tugas perkembangan, aktifitas dan hubungan yang berbeda.

1. Model Pengembangan Karier Tradisional

a. Tahapan Eksplorasi

Pada tahapan eksplorasi individu berupaya mengidentifikasi jenis pekerjaan yang menarik minat mereka. Jika mereka mengidentifikasi jenis pekerjaan atau jabatan yang menarik minatnya, individu itu mulai mengejar pendidikan atau pelatihan yang dibutuhkan secara khusus. Eksplorasi terjadi pada usia pertengahan belasan tahun sampai awal atau akhir dua puluhan (di mana individu itu masih bersekolah atau kuliah). Eksplorasi berlanjut ketika individu memulai pekerjaan baru. Dalam banyak hal pekerja baru belum siap memulai tugas dan peran pekerjaan tanpa bantuan dan arahan dari orang lain. Dari kacamata perusahaan, aktivitas orientasi dan sosialisasi dibutuhkan untuk mengatur karyawan baru agar merasa nyaman dengan pekerjaan barunya serta karyawan yang lain sehingga mereka mulai dapat memberikan kontribusi terhadap tujuan perusahaan.

b. Tahapan Penentuan (Establishment)

Pada tahap establishment, individu menemukan tempatnya di perusahaan, memberikan kontribusi yang mandiri, memperoleh tanggung jawab yang besar dan kesuksesan financial, serta membangun gaya hidup yang dikehendaki. Para karyawan pada tahap ini tertarik dipandang sebagai kontributor kesuksesan perusahaan. Karyawan yang telah mencapai tahapan establishment dipandang sebagai kolega. Kolega adalah karyawan yang dapat bekerja secara mandiri dan mendatangkan hasil. Mereka adalah karyawan yang lebih mandiri atau lebih

berpengalaman daripada mereka yang ada di tahapan eksplorasi. Mereka mempelajari bagaimana perusahaan memandang kontribusi mereka dari interaksi informal dengan sesama manajer dan umpan balik formal yang diterima melalui sistem penilaian kinerja. Untuk karyawan pada tahapan ini, perusahaan perlu mengembangkan kebijakan yang membantu menyeimbangkan peranan kerja dan non-pekerjaan.

c. Tahapan Pemeliharaan (Maintenance)

Dalam tahapan maintenance, individu tertarik dengan memelihara keterampilannya agar tetap up to date dan dipersepsi oleh orang lain sebagai orang yang memberi kontribusi kepada perusahaan. Karyawan dalam tahapan ini memiliki pekerjaan bertahun-tahun, banyak pengetahuan kerja dan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana perusahaan mengharapkan bisnis dilakukan. Karyawan dalam tahap ini bisa menjadi pelatih atau mentor yang berharga bagi karyawan baru. Karyawan dalam tahap ini bisa diminta meninjau dan mengembangkan kebijakan atau tujuan perusahaan. Pendapat mereka tentang proses kerja, masalah dan isu-isu penting yang dihadapi unit kerja mungkin diminta. Dari kacamata perusahaan, isu utama adalah bagaimana menjaga karyawan dalam tahapan ini dari kejenuhan. Dan perusahaan memastikan bahwa keterampilan mereka tidak menjadi using.

d. Tahapan Pengunduran (Disengagement)

Dalam tahapan Pengunduran, individu mempersiapkan perubahan dalam keseimbangan antara aktivitas pekerjaan dan non-pekerjaan. secara khusus

berpikir tentang karyawan tua yang akan pensiun dan berkonsentrasi sepenuhnya pada aktivitas non-pekerjaan seperti olahraga, hobi, bepergian atau menjadi relawan. Akan tetapi sebuah survey yang dilakukan oleh Watson Wyatt, sebuah perusahaan konsultan sumber daya manusia internasional menemukan bahwa tiga dari empat karyawan tua lebih senang mengurangi jam kerjanya secara bertahap daripada menghadapi pekerjaan secara penuh atau bukan pekerjaan secara penuh. Bagi banyak karyawan tahapan ini berarti pengurangan jam kerja secara bertahap. Program pensiun secara bertahap membantu karyawan maupun perusahaan. Perusahaan memperoleh manfaat dari pengetahuan karyawan yang berpengalaman dan keterampilan khusus sambil mengurangi biaya memperkerjakan dan melatih karyawan baru. Bagi karyawan pensiun secara bertahap berarti mereka mempunyai kesempatan memilih pensiun dengan cara yang memenuhi kebutuhan finansial dan emosionalnya. Untuk memanfaatkan talenta karyawan lanjut usia, perusahaan perlu fleksibel misalnya mungkin mereka menawarkan pekerjaan paruh waktu dan pekerjaan konsultasi.

2. Pandangan Karier Kontemporer

Tren dalam globalisasi, demografi, teknologi (baik informasi maupun yang lainnya), perubahan hubungan kerja, pekerjaan berbasis tim dan struktur organisasi baru mempunyai dampak yang signifikan terhadap cara pandang karier. Dari sudut pandang ini, para pakar mempertanyakan relevansi jenjang karier tradisional.

Pandangan kontemporer mengenai pembangunan karier berpendapat bahwa individu dan organisasi harus fleksibel dan dapat beradaptasi agar tetap sukses dalam lingkungan yang terus menerus berubah dan tidak menentu.

Untuk menghadapi kondisi seperti itu, dibutuhkan perubahan paradigma karier, yang salah satu diantaranya protean career. Protean career merupakan karier yang kerap berubah yang didasarkan atas perubahan-perubahan pada minat, kemampuan dan nilai seseorang serta perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja. Protean career melibatkan ide bahwa pembelajaran sepanjang hayat dan pengembangan pribadi merupakan pusat pengembangan karier. Dalam pandangan ini, bukan usia kronologis seseorang yang penting, melainkan usia karier atau lamanya waktu yang dihabiskan seseorang disiklus tertentu.

2.1.5 Tujuan Pengembangan Karier

Tujuan dari seluruh program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Menurut Rivai (2004), usaha pembentukan sistem pengembangan karier yang dirancang secara baik akan membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karier mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan. Adapun tujuan pengembangan karier menurut Mangkunegara (2005) adalah:

1. *Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan*

Seorang karyawan yang sukses dengan prestasi kerja yang sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

2. *Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan.*

Perusahaan merencanakan karier karyawan dengan cara meningkatkan kesejahteraannya agar loyalitas karyawan lebih tinggi.

3. *Membantu karyawan menyadari potensi mereka.*

Pengembangan karier membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

4. *Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan.*

Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.

5. *Mengurangi keusangan profesi dan manajerial*

Pengembangan karier dapat menghindarkan diri dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

6. *Membuktikan tanggung jawab sosial*

Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai lebih bermental

7. *Membantu memperkuat pelaksanaan program perusahaan*

Pengembangan karier membatu program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

2.1.6 Tahap-Tahap Pengembangan Karier

Tahapan-tahapan pengembangan karier dalam organisasi merupakan tahapan waktu dan usia seseorang sejak memasuki organisasi hingga usia pensiun. Melalui empat tahapan pengembangan karier, yaitu :

1. Fase Awal

Fase awal atau yang sering disebut dengan karier awal adalah fase yang menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun awal bekerja. Meskipun organisasi memberikan kesempatan *intership* agar pegawai dapat mencoba pilihan karier yang berbeda. Manajer dan spesialis SDM dan karyawan itu sendiri haruslah dapat memastikan bahwa individu secara efektif berjalan bersamaan dalam organisasi. Tantangan pekerjaan tersebut berkontribusi secara signifikan terhadap pengembangan karier pegawai dikemudian hari.

Organisasi dapat membantu berbagai pegawai baru agar terlibat dalam eksplorasi karier dan menyusun berbagai karier mereka selama tahap awal karier dengan melakukan rekrutmen, orientasi dan praktik-praktik monitoring yang efektif memberikan berbagai tantangan dan tanggung jawab, serta menawarkan umpan balik kerja yang konstruktif.

2. Fase Lanjutan

Fase lanjutan, yaitu fase pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, akan tetapi masih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan pembebasan.

3. Fase Mempertahankan

Fase mempertahankan, yaitu fase dimana individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah dicapainya sebagai hasil pekerjaan pada masa yang lampau. Dalam hal ini individu merasa telah terpuaskan, baik secara psikologis maupun finansial.

Dalam perjalanan tahap ini banyak pegawai yang mengalami suatu transisi atau perubahan pertengahan karier, yang akhirnya menjadi krisis pertengahan karier pada beberapa pegawai. Dalam tahap ini, pegawai menilai ulang pencapaiannya pada saat itu, dan kemungkinan untuk mencapai karier pribadi dan tujuan hidupnya di masa mendatang.

4. Fase Pensiun

Fase pensiun, yakni individu telah melampaui suatu karier yang diharapkan dan akan berpindah ke karier yang lain sepanjang masih memiliki tenaga dan kemampuan. Fase pensiun menurut Simamora (2001) dinamakan karier akhir, yakni suatu titik balik terhadap produktivitas, atau penurunan dan pensiun dini dapat mengikuti suatu krisis pertengahan karier. Pegawai yang

produktif dapat mengemban peran staf senior atau manajemen puncak, atau mereka mungkin tetap sebagai kontributordalam peran non kepemimpinan.

Selanjutnya, mereka mulai melepaskan diri dari belitan tugas-tugas dan bersiap pensiun. Bagi sebagian besar pegawai, tugas-tugas pokok akhir karier adalah tetap produktif dan menyediakan diri untuk pensiun yang efektif.

2.1.7 Program Pengembangan Karier

1. Pengembangan Karier Terintegrasi dengan Perencanaan SDM

Dewasa ini, program pengembangan karier telah menjadi aktivitas yang penting dalam bisnis dan industri. Pengembangan karier sekarang ini diakui sebagai strategi dari departemen SDM, selain variabel lainnya seperti pelatihan dan konseling. Tujuan utama dari program ini untuk membantu pegawai dalam menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang dengan kebutuhan organisai.

2. Hubungan Antara Perencanaan Karier dengan Pengembangan Karier

Perencanaa karier akan mempengaruhi pencapaian tujuan karier. Pencapaian tujuan karier tersebut akan diantara variabel pengembangan karier sebagai variabel *interveining* yang dapat mempercepat pencapaian tujuan karier, tetapi dapat juga menjadi penghambat. Misalnya, dalam rencana karier individu, seseorang berupaya optimal dan mengikuti arah pengembangan karier yang ada, akan tidak pernah memiliki kesempatan karier di tingkat puncak, sementara yang lain dapat dengan mudah memperolehnya. Situasi seperti ini tentu akan membuat

orang tersebut menjadi frustrasi dan tidak akan pernah mencapai tujuan karier yang ditentukan.

3. Kebutuhan Pekerjaan

Disamping untuk memenuhi kebutuhan, tujuan pegawai memasuki organisasi, juga membutuhkan hal-hal berikut.

- a. *Persamaan perlakuan karier.* Semua pegawai mengharapkan adanya persamaan dalam setiap dilakukan promosi dalam rangka mendapatkan kesempatan karier yang lebih tinggi.
- b. *Pengawasan.* Pegawai menginginkan agar supervisor dapat memainkan peran aktif dalam pengembangan karier dan memberikan umpan balik terhadap kinerja mereka.
- c. *Kesadaran terhadap kesempatan.* Pegawai menginginkan adanya pengetahuan yang memadai mengenai kesempatan untuk karier yang lebih tinggi dimasa mendatang.
- d. *Minat pegawai.* Pegawai membutuhkan informasi dalam jumlah yang berbeda dan memiliki tingkat kepuasan karier yang akan datang, yang tergantung dari berbagi faktor.
- e. *Kepuasan karier.* Pegawai memiliki tingkat kepuasan karier yang berbeda, tergantung dari umur dan pendidikan.

4. Manfaat Pengembangan Karier

Pengembangan karier sangatlah penting bagi individu maupun organisasi. Praktik pengembangan karier sebagaimana dikemukakan Bernadin dan Russel (2013) dapat meningkatkan kepuasan karier pegawai dan meningkatkan efektivitas organisasi. Pegawai yang tidak dapat melihat kesempatan untuk maju, atau sama sekali tidak akan mengalami frustrasi, yang dapat membawa penurunan komitmen terhadap organisasi, penurunan kinerja pegawai, dan peningkatan hasrat keluar dari organisasi (Werner dan Desimone, 2006). Secara umum manfaat pengembangan karier adalah untuk mengembangkan prestasi pegawai, mencegah terjadinya pegawai yang minta berhenti untuk pindah kerja dengan cara meningkatkan loyalitas pegawai, sebagai wahana untuk memotivasi pegawai agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuannya, memberikan kepastian hari depan. Menurut Pfeffer, et al. (dalam Raja Rina, 2016) manfaat pengembangan karier adalah sebagai berikut:

1. bagi karyawan yaitu:
 - a. mengembangkan potensi kemampuan dan keterampilannya
 - b. mengetahui jalur pengembangan karier karyawan dalam organisasi
 - c. mendapat pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan kariernya
2. bagi organisasi yaitu:
 - a. mengendalikan tingkat keluar masuknya karyawan
 - b. membantu terlaksananya program kaderisasi
 - c. mengetahui dan mengantisipasi keinginan dan bakat tenaga kerja

- d. mengetahui sejak awal tenaga kerja yang kurang terampil, juga tenaga kerja yang tidak produktif, sehingga dapat diambil tindakan segera.

5. Isu dan Masalah dalam Pengembangan Karier

Sebaik apa pun suatu rencana karier yang telah dipersiapkan oleh pekerja dan telah disertai dengan tujuan karier yang wajar dan realistis, namun rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa disertai pengembangan karier yang sistematis dan programatis. Walaupun departemen SDM dapat berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, yang paling bertanggung jawab adalah pegawai itu sendiri. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karier yang sangat mendasar.

2.1.8 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier

Siagian (2014) berpendapat bahwa terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karier pegawai.

- 1) *Prestasi kerja yang memuaskan.* Pangkal tolak pengembangan karier adalah seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit 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.* Yang dimaksud di sini adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti

atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai.

- 3) *Kesetiaan pada organisasi*. Merupakan dedikasi seorang pegawai 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 kariernya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kariernya.
- 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) *Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri*. Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke perusahaan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karier.

2.1.9 Indikator-Indikator Pengembangan Karier

Indikator-indikator pengembangan karier yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karier yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri. Indikator pengembangan karier menurut Muhammad Burlian (2005) yaitu:

1. peningkatan kemampuan

kemampuan merupakan segala sesuatu yang menunjukkan kapasitas fisik maupun mental dari seorang karyawan Soeprianto (2001). Menurut Alwi dalam Burhan (2005) Ada beberapa pendekatan yang digunakan dalam peningkatan kemampuan yaitu:

a. pendidikan formal

Pendidikan formal adalah salah satu cara meningkatkan pengetahuan dan keahlian seseorang yang merupakan bagian dari proses pembelajaran. Pelatihan berkaitan erat dengan cara membantu seseorang dalam meningkatkan pengetahuan, keahlian dan sikap-sikap yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas dalam jabatannya. Sedangkan pendidikan menyangkut konsep yang lebih luas terutama dilihat dari segi materi, waktu, metode dan sasaran.

b. penilaian pekerjaan (*assessment*), merupakan sistem pengembangan karyawan melalui pusat penilaian pekerjaan yang melibatkan sejumlah penilaian pekerjaan yang mengidentifikasi kepribadian, keahlian administrative atau interpersonal skill yang diperlukan suatu jabatan manajerial. Penilaian pekerjaan ini melibatkan sejumlah informasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang perilaku, gaya komunikasi dan keahliannya. Hal ini dapat dilakukan berdasarkan tes psikologi untuk mengukur keahlian karyawan dan kepribadiannya atau berdasarkan performance appraisal juga digunakan sebagai dasar pengembangan.

- c. pengalaman jabatan merupakan nilai yang sangat berharga yang dimiliki seorang karyawan untuk kepentingan kariernya dimasa yang akan datang. Umumnya digunakan jika terjadi ketidak cocokan antara keahlian dengan pengalaman lalu yang dimiliki dengan keahlian yang diperlukan saat ini untuk memngku jabatan tertentu. Ada beberapa metode dalam mengembangkan karyawan berdasarkan pengalaman jabatan yaitu *job enlargement*, *rotation*, *transfer* dan kadang-kadang melakukan *assignment* dengan perusahaan lain.
 - d. Hubungan interpersonal, peningkatan keahlian dari pengetahuan karyawan dapat juga dilakukan melalui interaksi dengan anggota organisasi yang lebih berpengalaman misalnya melalui proses mentoring system secara informal dan formal. Informal mentoring system melibatkan karyawan senior yang berpengalaman. Sedangkan pendekatan formal yaitu mentor dapat mengakses kesemua karyawan tanpa memandang ras dan gender.
2. Sikap dan perilaku karyawan

Sikap dan perilaku karyawan tergantung pada tingkat hasil intrinsie dan hasil ekstrinsik serta bagaimana persepsi pemegang terhadapnya. Semua hasil ini mempunyai nilai yang berlainan bagi orang yang berbeda. Untuk sebagian orang, tanggung jawab dan pekerjaan yang penuh tantangan mempunyai nilai netral atau bahkan negatif. Untuk orang lain menganggap hasil kerja semacam itu mempunyai nilai positif yang tinggi. Manusia

berbeda dalam hal kepentingan yang mereka lekatkan pada hasil kerja.

Perbedaan individu yang penting adalah keterlibatan kerja, antara lain:

- a. Pekerjaan merupakan pusat perhatian hidup
- b. Mereka secara aktif turut ikut serta dalam bekerja
- c. Mereka memandang pekerjaan sebagai pusat harga diri
- d. Mereka memandang pekerjaan sesuai dengan konsep pribadi

Perbedaan individu lainnya ialah ekuitas hasil yang sesuai dengan apa yang dianggap penghargaan sepantasnya bagi si pemegang pekerjaan. Jika penghargaan dianggap kurang adil dibandingkan dengan mereka yang melakukan tugas yang sama dengan persyaratan yang sama, maka si pekerja akan merasa tidak puas dan berupaya memulihkan rasa keadilannya, yaitu dengan berusaha memperoleh penghargaan yang lebih besar atau dengan memperkecil usaha kerja. Dengan demikian, terlihat bahwa dalam berprestasi kerja juga banyak hasil yang potensial.

Realisasi hubungan sikap karyawan terhadap organisasi dalam manajemen sumber daya manusia diperlukan kondisi sebagai berikut:

- a. Kesadaran dan pemahaman para pekerja bahwa setiap jabatan selalu memberikan kesempatan untuk maju dan berkembang.
- b. Setiap pekerja harus memahami bahwa tanggung jawab pengembangan kariernya berada pada individu masing-masing.
- c. Setiap pekerja perlu menyadari dan memahami bahwa tidak mudah bagi organisasi memadankan dirinya dengan karier berupa jabatan/posisi yang

tersedia karena biasanya bisa lebih dari seorang pekerja yang memiliki peluang untuk mendapatkannya.

2.2 Prestasi Kerja

2.2.1 Pengertian Prestasi Kerja

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia prestasi kerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan. Prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Pada umumnya, prestasi kerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Informasi tentang tinggi rendahnya prestasi kerja seseorang karyawan tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses yang panjang yaitu proses penilaian prestasi karyawan yang disebut dengan istilah performance appraisal. Siagian (2007) mengemukakan prestasi kerja yang disebut juga dengan kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002), prestasi kerja adalah Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sutrisno (2012), mengemukakan pengertian prestasi kerja sebagai tingkat

kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pekerjaannya. Pengertian tersebut menunjukan pada bobot kemampuan individu didalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pekerjaannya

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas tentang prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil pencapaian yang dapat dilaksanakan seseorang baik kualitas maupun kuantitas yang akan dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

2.2.2 Perencanaan Prestasi Kerja

Perencanaan prestasi kerja mendesain kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan untuk melakukan kegiatan tersebut, bagaimana menyediakan sumber daya yang diperlukan dan kapan harus dilakukan sehingga tujuan dapat dicapai seperti yang diharapkan. Oleh karena itu, sebelum melakukan perencanaan kinerja terlebih dahulu ditetapkan apa yang menjadi tujuan dan sasaran perusahaan tersebut.

Menurut Wibowo (2016) perencanaan kinerja dapat dilakukan dengan melakukan beberapa proses diantaranya:

1. Mendefinisikan tujuan. Rencana strategis dimulai dengan menyatakan tujuan yang hendak dicapai oleh suatu perusahaan.
2. Mendefinisikan lingkup produk atau jasa. Perusahaan harus jelas mendefinisikan lingkup perusahaan agar rencana strategis menjadi efektif.

3. Menilai sumber daya internal. Sumber daya internal yang dimiliki perusahaan dapat berupa dana, fisik, teknologi, dan manusia.
4. Menilai lingkungan eksternal. Perusahaan bekerja dalam suatu lingkungan yang mempengaruhi kapasitasnya untuk bekerja untuk mencapai tujuannya.
5. Menganalisis pengaturan internal. Pengaturan internal harus mampu memberikan motivasi kepada pekerja untuk meningkatkan kinerja, sebaliknya pengaturan yang bersifat kurang memberikan dukungan harus dikurangi atau dihapuskan.

Berdasarkan uraian diatas, untuk mencapai kinerja yang diinginkan maka perusahaan harus mempunyai perencanaan kinerja yang jelas. Penting bagi perusahaan untuk mempunyai sumber daya internal seperti manusia yakni karyawan yang merupakan salah satu sumber daya utama dalam perusahaan. Selain itu pengaturan internal yaitu memberikan motivasi kepada karyawan dapat berpengaruh agar tujuan perusahaan yang telah ditetapkan tercapai.

2.2.3 Pengukuran Prestasi Kerja

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan, berikut pengukuran kinerja menurut Wibowo (2016).

Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Apabila kinerja tidak dapat terukur maka kinerja tidak dapat dikelola. Untuk dapat memperbaiki kinerja perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini. Apabila deviasi kinerja dapat diukur maka kinerja dapat diperbaiki.

Pengukuran yang tepat menurut Wibowo dapat dilakukan dengan cara:

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor kinerja.
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian.
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas.
6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya.
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Berdasarkan uraian diatas maka perusahaan harus dapat mengukur kinerjanya agar dapat meningkatkan kinerja. Perusahaan harus mengetahui apakah kinerjanya sudah mencapai tujuan perusahaan atau belum dan memahami keinginan pelanggan agar dapat mencapai kinerja standar perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.4 Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan alat untuk mengukur kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Dengan penilaian prestasi kerja tersebut, pimpinan dapat mengetahui kondisi prestasi kerja pegawai secara keseluruhan. Sebelum memahami pengertian mengenai penilaian dan prestasi kerja. Kegiatan penilaian ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberi umpan balik kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja mereka. Hal ini akan dapat memotivasi mereka untuk kemajuan-kemajuan mereka dimasa yang akan datang.

Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya.

Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan perannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Penilaian prestasi menurut beberapa para ahli, disini dikemukakan beberapa pendapat, menurut Flippo, (1996) penilaian prestasi kerja didefinisikan sebagai penyedia informasi yang sangat membantu dalam membuat dan

menerapkan keputusan-keputusan seperti promosi jabatan, peningkatan gaji, pemutusan hubungan kerja dan transfer. Sedangkan menurut Handoko (1995) yaitu Penilaian prestasi adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dimana kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Dari beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem formal dan struktur yang digunakan perusahaan yang mengukur, menilai dan mempengaruhi prestasi kerja karyawan yang berguna untuk penempatan kebijaksanaan perusahaan selanjutnya.

2.2.5 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Adapun manfaat dari penilaian prestasi kerja Mangkuprawira (2004) adalah sebagai berikut :

1. *Perbaikan kinerja.* Umpan balik pelaksanaan kerja bermanfaat bagi karyawan, manajer dan Departemen personalia dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
2. *Penyesuaian kompensasi.* Penilaian prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. *Keputusan penempatan.* Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya.

Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. *Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.* Prestasi yang buruk mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.
5. *Perencanaan dan pengembangan karier.* Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.
6. *Penyimpangan-penyimpangan proses staffing.* Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. *Ketidak-akuratan informasional.* Suatu prestasi kerja yang buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dalam sistem manajemen personal.
8. *Kesalahan rancangan pekerjaan.* Prestasi kerja yang buruk merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru.
9. *Kesempatan kerja yang sama.* Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa adanya perbedaan.
10. *Tantangan-tantangan eksternal.* Terkadang penilaian prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi keuangan atau masalah-masalah yang berhubungan dengan pribadi lainnya.

2.2.6 Elemen-elemen Pokok Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Banyak metode yang dapat digunakan untuk menilai prestasi kerja karyawan, namun cara atau sistemnya dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar diatas menunjukkan bahwa prestasi kerja karyawan dinilai dengan ukuran-ukuran prestasi kerja berdasarkan kriteria-kriteria tertentu yang berhubungan dengan pelaksanaan dan hasil pekerjaan, sumbernya dapat berasal dari catatan-catatan karyawan yang bersangkutan.

Untuk mengukur kinerja atau prestasi kerja karyawan dapat menggunakan skala nilai, yaitu bobot nilai yang diberikan kepada setiap unsur yang dinilai. Bobot-bobot dinyatakan dengan huruf (a, b, c, d, e,) atau dengan angka 1 s/d 10.

Sedangkan Menurut handoko (dalam Evarina, 2013) faktor-faktor yang dinilai dapat berupa:

- a. Keandalan, adalah dalam mengerjakan pekerjaan yang dibebankan.

- b. Inisiatif, adalah kemampuan mencari hal-hal yang baru dalam pekerjaan baik tujuan mencapai lebih unik dalam desain produk yang dihasilkan, atau bertujuan agar lebih efisien baik biaya, tenaga maupun waktu yang digunakan.
- c. Kehadiran, adalah absen yang menunjukkan kedatangan tepat waktu pada pekerjaan yang dibebankan.
- d. Sikap, adalah perilaku dalam menggapai sesuatu (misalnya pekerjaan yang dibebankan kepadanya) yang bersifat dingin atau hangat (responsibility)
- e. Kerja sama, adalah sikap kooperatif (sikap tolong-menolong) sesama pekerja dalam berbagai hal
- f. Dan lainnya termasuk Kualitas hasil kerja, yaitu kebersihan, kerapian, dan ketepatan dari ukuran hasil pekerjaan

2.2.7 Evaluasi Prestasi Kerja

Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja yang diperoleh perusahaan, tim, maupun individu. Evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personel. (Kreitner dan Kinicki, 2001:300)

Menurut Wibowo (2016) Suatu proses kinerja, apabila telah selesai dilaksanakan akan memberikan hasil kinerja atau prestasi kerja. Suatu proses kinerja dapat dikatakan selesai apabila telah mencapai suatu target tertentu yang

telah ditetapkan sebelumnya. Atau dapat pula dinyatakan selesai berdasarkan pada suatu batasan waktu tertentu, misalnya akhir tahun.

Evaluasi menunjukkan keterampilan dan pengembangan dengan mengukur seberapa baik karyawan yang berpartisipasi melaksanakan kinerja. Menurut Keithner dan Kinicki yang dikutip oleh Wibowo terdapat tiga macam pendekatan kinerja yaitu:

1. Pendekatan sikap. Pendekatan ini menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu. Sifat biasanya diukur dalam bentuk inisiatif maupun kecepatan membuat keputusan.
2. Pendekatan perilaku. Masalah dalam pendekatan perilaku menunjukkan bagaimana orang berperilaku dan bukan tentang kepribadiannya. Kemampuan orang untuk bertahan mengingkat apabila penilaian kinerja didukung oleh tingkat perilaku kinerja.
3. Pendekatan hasil. Apabila pendekatan sikap memfokuskan pada orang dan pendekatan perilaku memfokuskan pada proses, pendekatan hasil berfokus pada produk atau hasil usaha seseorang. Dengan kata lain, apa yang telah diselesaikan individu, manajemen berdasarkan sasaran merupakan format yang umum untuk pendekatan hasil.

Berdasarkan uraian di atas, maka evaluasi kinerja dilakukan perusahaan untuk menilai mengenai perilaku, sikap, dan hasil yang diperoleh karyawan dengan pendekatan sifat karyawan yang inisiatif dalam bekerja untuk menciptakan kinerja. Pimpinan pun harus menilai bagaimana hasil yang dicapai dalam kinerja yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan melakukan evaluasi kinerja yang

dilakukan dengan pendekatan kepada karyawan selanjutnya melakukan perbaikan kinerja, diharapkan tujuan organisasi di masa depan dapat dicapai dengan lebih baik lagi.

2.2.8 Perbaikan Prestasi Kerja

Kinerja individu, tim, atau perusahaan dapat mencapai tujuan seperti yang diharapkan, namun dapat pula tidak mencapai harapan. Perbaikan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dicapai tidak seperti yang diharapkan.

Namun perbaikan kinerja tidak hanya dilakukan apabila kinerja tidak seperti diharapkan. Perbaikan kinerja harus pula dilakukan walaupun seseorang, tim, atau perusahaan telah mampu mencapai kinerja yang diharapkan karena seseorang, tim, atau organisasi di masa depan dapat menetapkan target kuantitatif yang lebih tinggi atau dengan kualitas yang lebih tinggi.

Menurut Kirckpatrick yang dikutip oleh Wibowo (2016) bahwa perbaikan kinerja untuk memberikan hasil yang diharapkan harus memenuhi kriteria sifat sebagai berikut:

1. Praktis. Spesifikasi rencana harus berhubungan dengan kinerja yang harus diperbaiki.
2. Orientasi pada waktu. Waktu batas akhir penyelesaian pekerjaan harus ditentukan secara realistis dan dipertimbangkan bersama. Tidak ada pekerjaan tanpa batas waktu.

3. Spesifik. Harus jelas menguraikan apa yang akan dikerjakan. Apabila bidang yang diperbaiki adalah kualitas komunikasi dengan pekerja, maka harus secara spesifik referensi yang harus diperbaiki.
4. Melibatkan komitmen. Baik manajer maupun pekerja harus menjual rencana dan mempunyai komitmen terhadap implementasinya. Mereka harus sepakat dengan apa yang harus dilakukan.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa dengan memperbaiki kinerja dapat dilakukan dengan cara praktis, orientasi waktu, spesifik, maupun melibatkan komitmen antara karyawan dan pimpinan untuk menyelesaikan setiap permasalahan ataupun penurunan kinerja karyawan dengan baik antara kedua belah pihak. Dengan adanya penyelesaian yang baik maka kinerja akan cepat tercapai dan terjadi hubungan harmonis antara karyawan dan pimpinan

2.2.9 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Dalam pencapaian prestasi kerja yang baik tentunya banyak faktor yang mempengaruhi. Seperti yang diungkapkan oleh Handoko (1985) bahwa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja sangatlah kompleks. Ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan bekerja dengan produktif atau tidak bergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan dan aspek-aspek ekonomi, teknis serta perilaku lainnya. Pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi produktifitas ini sangat penting karena fungsi personalia kemudian dapat memilih faktor-faktor peningkatan prestasi yang sesuai dengan situasi.

Menurut Mangkunegara (2016) ada 3 faktor yang mempengaruhi pencapaian prestasi kerja yaitu:

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality artinya pegawai yang memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi ini merupakan kondisi mental karyawan artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

3. Faktor situasi

Situasi yang dapat berpengaruh terhadap prestasi kerjanya, misalnya adanya kondisi ruangan yang tentunya tenang, iklim suasana kerja yang baik, sistem kerja yang mendukung tentunya akan mendorong terciptanya prestasi kerja yang tinggi.

Menurut Handoko (2002:98), faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah :

1. Keterampilan atau pengalaman

Orang yang mempunyai pendidikan yang rendah, jelas mempunyai keterampilan yang kurang, begitu juga orang yang sudah berpendidikan agak tinggi masih tetap mempunyai produktivitas yang rendah. Oleh sebab itu, maka perlu adanya keterpaduan antara keterampilan dengan pengalaman kerja. Tenaga kerja yang masih muda atau baru mulai mengikuti karier, biasanya ada kekurangan pengalaman, hal ini dapat diatasi dengan cara mengikuti pelatihan kerja di luar atau pada tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan.

2. Faktor Umur

Umur seorang tenaga kerja dapat dijadikan sebagai tolak ukur dari produktivitas, akan tetapi hal tersebut tidak selalu begitu. Tetapi pengejaran karier seseorang selalu diimbangi dengan jumlah umur, dimana semakin bertambah lama orang bekerja, maka produktivitas dari orang tersebut akan meningkat.

3. Sarana Penunjang

Tingkat kemampuan pimpinan untuk menumbuhkan motivasi kerjasama yang baik antara pekerja serta mengadakan pembagian kerja yang jelas antara semua karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat produktivitas. Disamping itu dapat juga berupa penerapan teknologi sarana produksi yang cukup canggih, hal ini akan menyebabkan tugas atau kerja dari karyawan tersebut berkurang.

4. Faktor Semangat dan Kegairahan Kerja

Dengan adanya dorongan moril terhadap para pekerja akan meningkatkan produktivitas kerja. Dorongan moril tersebut dapat berupa memberikan semangat dan kegairahan kerja kepada para pekerja. Seperti yang dikemukakan oleh pakar manajemen, semangat dan kegairahan kerja merupakan problematik yang harus mendapat perhatian yang serius.

5. Faktor Pendidikan

Faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk menduduki sebuah jabatan dan mempengaruhi kelulusan karir seseorang. Semakin berpendidikan seorang karyawan akan semakin baik, atau dengan kata lain orang yang berpendidikan lebih tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula.

2.2.10 Indikator-indikator Prestasi Kerja

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Mangkunegara (Dalam Sri Iis, 2015) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam prestasi kerja antara lain :

1. Kualitas kerja.

Kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik.

Memiliki sumber daya manusia dengan integritas pribadi yang fokus pada kualitas kerja, akan menjadikan organisasi dan sistem kerja manajemen lebih efektif. Hal ini, tidak hanya akan meningkatkan pendapatan dan produktivitas organisasi, tapi juga dapat meningkatkan reputasi organisasi dipersepsi masyarakat yang luas. Dan secara internal, karyawan-karyawan dengan kualitas dan integritas pribadi, mampu menjadikan cara kerja mereka untuk meningkatkan kreativitas, inovasi, dan soliditas kerja.

Kualitas kerja menunjukkan keterampilan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja karyawan dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

- a. Ketelitian bekerja adalah kemampuan individu untuk melakukan sesuatu dengan cara cepat, cermat serta teliti.
- b. Kecakapan bekerja adalah kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.
- c. Tanggung jawab adalah menunjukkan seberapa besarnya karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan pra sarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap harinya
- d. Ketepatan dalam bekerja adalah karyawan dapat bekerja sesuai dengan standar waktu kerja yang telah di tetapkan oleh perusahaan. Dengan

bekerja sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan maka kinerja dari karyawan tersebut sudah baik.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.” Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya, dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

Kuantitas kerja berarti karyawan harus berupaya dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil kerja yang sesuai dengan target. Artinya, karyawan harus selalu menyiapkan kondisi tubuh yang kuat dan sehat, kondisi perasaan yang penuh semangat, kondisi pikiran yang jernih, tenang, dan kreatif.

Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jumlah pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksanakan sesuai dengan tujuan perusahaan.

- a. Hasil kerja yang baik adalah kualitas pekerjaan yang dihasilkan haruslah baik sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh perusahaan atau orang yang memberikan pekerjaan

- b. Penyelesaian pekerjaan adalah selesainya sebuah pekerjaan sesuai dengan standar yang diharapkan oleh sebuah perusahaan
- c. Pencapaian target pekerjaan adalah keberhasilan karyawan dalam pencapaian target perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik.

2.2.11 Hubungan antara pengembangan karier dengan prestasi kerja karyawan

Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seseorang yang mendorong adanya peningkatan prestasi kerja dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.

Menurut Soeprihanto (2004) Setiap peningkatan karier seorang karyawan harus didukung oleh beberapa kriteria yang sudah ditentukan seperti prestasi, bobot tugas atau pekerjaan, adanya lowongan jabatan, produktivitas kerja, efisiensi dan lainnya. Diperlukan pembinaan karier para karyawan, agar dapat memberikan kepuasan kerja pada setiap individu karyawan yang akan berakibat juga pada peningkatan prestasi kerja bagi kepentingan organisasi. Hal ini berarti dengan adanya pengembangan karier dapat mendorong peningkatan prestasi karyawan.

Sedangkan menurut Martoyo (2007) kegiatan pengembangan karier yang dapat dilakukan untuk memajukan karier adalah prestasi kerja yang baik karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya. Kemajuan karier sangat tergantung pada prestasi kerja.

Menurut Rivai, (Dalam Burlian, 2005) prestasi kerja karyawan di pengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi dan masing-masing individu. Perusahaan membutuhkan karyaawan yang berprestasi tinggi sedangkan pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, penilaian prestasi kerja menggambarkan kinerja karyawan.

Dari ulasan di atas di ketahui bahwa secara teori pengembangan karier dan prestasi kerja mempunyai hubungan erat, dimana antara pengembangan karier dan prestasi kerja saling mempengaruhi, tetapi dalam penelitian ini hanya meneliti dari pengaruh pengembangan karier terhadap prestasi kerja karyawan.

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi dalam penelitian ini terlihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Judul penelitian	Variabel Penelitian	Kesimpulan
1	Ni Made Candra Megita Atma Negara (2014)	Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kab. Jembrana	Dependen : Kinerja Karyawan Independen : Pengembangan Karier	Pengembangan Karier Memiliki Pengaruh Yang Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

2	Dwi Wahyuni, Hamidah Nayati Utami Dan Ika Ruhana (2014)	Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Prestasi Kerja Karyawan di PT. Astra Internasional, Tbk Daihatsu Malang	Dependen : Prestasi Kerja Karyawan Independen : Pengembangan Karier	Pengembangan Karier Memiliki Pengaruh Secara Signifikan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan
3	Shelvi Aprilia Suryadani (2016)	Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Kontruksi pada PT. Adhi Karya (Persero)	Dependen : Kinerja Karyawan Independen : Pengembangan Karier	Pengembangan Karier Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

2.4. Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi atau perusahaan harus menerima kenyataan bahwa eksistensinya pada masa depan tergantung pada sumber daya manusianya. Tanpa memiliki sumber daya manusia yang kompetitif sebuah perusahaan akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidak mampuan dalam menghadapi persaingan. Kondisi seperti ini mengharuskan perusahaan untuk melakukan pengembangan karier bagi para karyawannya yang harus dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan.

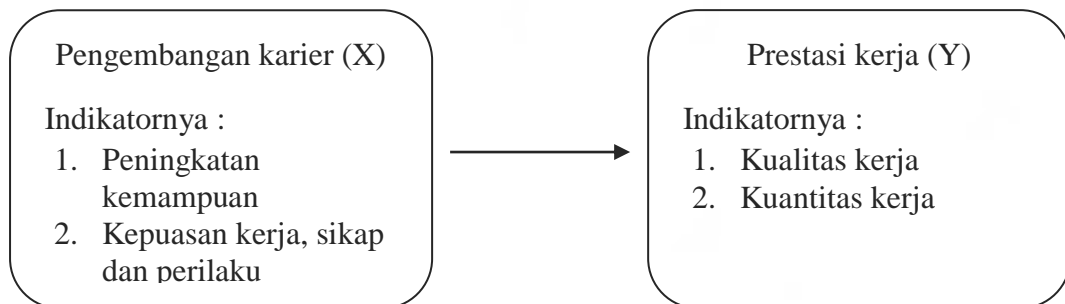
Menurut Nawawi (2001), pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan yang difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja, dengan pendekatan baru diartikan

pengembangan karier bukan sekedar promosi jabatan atau posisi yang lebih tinggi, tetapi juga merupakan dorongan motivasi untuk maju dalam bekerja dilingkungan perusahaan yang berarti juga memotivasi untuk mewujudkan karier yang sukses.

Menurut Robbins (2007) pengembangan karier adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002), prestasi kerja adalah Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sutrisno (2012), mengemukakan pengertian prestasi kerja sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pekerjaannya. Pengertian tersebut menunjukkan pada bobot kemampuan individu didalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pekerjaannya..

Berdasarkan landasan teori, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran antara pengembangan karier terhadap prestasi kerja karyawan seperti pada gambar di bawah ini:



2.5. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan pada perumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis yang diambil adalah : Diduga pengembangan karier mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Sumatera Makmur Lestari Sei. Pejangki Kecamatan Seberida Kabupaten Indragiri Hulu.

