

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1 Prestasi Kerja

2.1.1 Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan sebuah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dilihat dari karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu, ataupun bentuk penilaian tersendiri dalam menjalankan dan meningkatkan program-program kerjanya. Hal terpenting dalam sebuah perusahaan adalah meningkatkan prestasi kerja untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan.

Bernardin dan Russel dalam Sutrisno (2016:150) ”prestasi kerja sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya, pengertian pada bobot kemampuan individu di dalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pekerjaan”.

Dharma (2018:1) mendefinisikan “Prestasi kerja adalah proses penampilan kerja atau pencapaian hasil kerja yang diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, dikerjakan dengan skill, kemampuan yang dimiliki. Prestasi kerja seorang karyawan tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses dan ketentuan dalam pekerjaan.

2.1.2 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Karyawan dapat dikatakan memiliki prestasi kerja yang baik apabila dapat memberikan hasil terbaik untuk pekerjaannya untuk mencapai atau melebihi standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan.

Riva'i dalam Hartatik (2019, 126) mendefinisikan metode penilaian kinerja karyawan digunakan dua metode, metode penilaian berorientasi masa lalu dan masa depan.

A. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Metode penilaian berorientasi masa lalu ini melakukan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

1. Skala Peringkat (*Rating Scale*)
 2. Daftar Pertanyaan (*checklist*)
 3. Metode Dengan Pilihan Terarah (*forced choice method*)
 4. Metode Peristiwa Kritis (*critical incident method*)
 5. Metode Catatan Prestasi
 6. Skala Peringkat Dikaitkan Dengan Tingkah Laku
 7. Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Method*)
 8. Tes Observasi Prestasi Kerja (*Performance Test and Observation*)
1. Skala peringkat (*Rating Scale*)

Penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, penilaian ini didasarkan pada pendapat para ahli dan kriteria-kriteria yang berkaitan langsung dengan hasil kerja.

2. Daftar pertanyaan (*checklist*)

Daftar ini berisi sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku karyawan terhadap suatu pekerjaan.

3. Metode dengan pilihan terarah (*forced choice method*)

Pendekatan metode ini untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan adanya berat sebelah dalam penilaian prestasi kerja.

4. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*)

Metode yang didasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam pelaksanaan pekerjaan.

5. Metode catatan prestasi

Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis dan catatan penyimpangan dan aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan.

6. Skala Peringkat Dikaitkan Dengan Tingkah Laku

Metode ini menjadi suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

7. Metode Peninjauan Lapangan (*field review Method*)

Penyelia langsung ke lapangan bersama ahli dari SDM. Spesialis SDM mendapat informasi dari tentang prestasi karyawan dan mengevaluasinya.

8. Tes Observasi Prestasi Kerja (*performance test and observation*)

Tes yang didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan ini berupa tes tertulis dan peragaan, dengan syarat tes harus valid dan dapat dipercaya.

B. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Dalam Hartatik (2019:129) Metode penilaian masa depan yaitu seorang pegawai akan dapat realistis menentukan rencana karirnya serta memilih teknik pengembangan yang cocok baginya, diantaranya :

1. Penilaian Diri Sendiri (*self Appraisal*)
 2. Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management By Objective*)
 3. Penilaian Secara Psikologis
 4. Pusat Penilaian
1. Penilaian Diri Sendiri (*self appraisal*)

Penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan/kelemahannya, sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.
 2. Manajemen Berdasarkan Sasaran (*management by objective*)

Bentuk penilaian di mana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan dan sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.
 3. Penilaian Secara Psikologis

Penilaian dilakukan ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang. Penilaian ini dilakukan melalui tes psikologi secara wawancara/tes tertulis untuk menilai potensi karyawan di masa akan datang.
 4. Pusat Penilaian

Penilaian yang dilakukan dengan serangkaian teknik untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

2.1.3 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi sangat penting dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan. Penilaian prestasi bersifat umpan balik bagi karyawan itu sendiri, karena untuk mencapai tujuan sistem penilaian berhubungan dengan hasil kerja karyawan.

Menurut Panggabean dalam Sutrisno (2016:153) Penilaian prestasi kerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang, kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi.

Sunyoto (2019:201) mendefinisikan Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut :

a. Perbaikan Prestasi Kerja

Dalam hal ini umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka.

b. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi

Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan penilaian prestasi kerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan besarnya upah dan gaji yang sepatasnya.

c. Keputusan-keputusan Penempatan

Prestasi kerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan promosi, *transfer* dan demosi atau penurunan pangkat.

d. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangannya

Dengan adanya prestasi kerja yang rendah berarti memungkinkan untuk diadakan latihan guna mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan mampu untuk mengembangkan potensi karyawan yang belum sepenuhnya digali.

e. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Untuk meyakinkan umpan balik seseorang karyawan maka mereka harus ditunjang pengembangan diri dan karir dengan demikian dapat menjamin efektifitas perusahaan.

Menurut peneliti setiap organisasi baik berskala kecil maupun berskala besar prestasi kerja perlu di evaluasi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan menaikkan gaji, penugasan, promosi, keperluan training dan beberapa hal lain yang memengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Untuk dapat mengevaluasi karyawan secara objektif dan akurat, seseorang harus mampu mengukur tingkat prestasi kerja mereka. Pengukuran prestasi kerja dapat berfungsi sebagai sasaran dan informasi yang dapat digunakan oleh para pegawai dalam mengarahkan usaha-usaha mereka melalui serangkaian prioritas tertentu dan pengukuran ini berfungsi sebagai standar dan sasaran kerja. Oleh karena itu para karyawan dan atasan dapat memanfaatkan hal itu untuk menilai seberapa baik pelaksanaan pekerjaan seseorang.

Edwin Fliplo dalam Sunyoto (2019:200) mengemukakan bahwa prestasi kerja seseorang dapat diukur melalui:

- a. Mutu kerja, dalam hal ini berkaitan dengan ketetapan waktu, keterampilan dan kepribadian dalam melakukan pekerjaan.
- b. Kualitas kerja, berkaitan dengan pemberian tugas-tugas tambahan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan.
- c. Ketangguhan, berkaitan dengan tingkat kehadiran pemberian waktu libur dan jadwal mengenai keterlambatan hadir di tempat kerja.
- d. Sikap, merupakan sikap kepada karyawan yang menunjukkan seberapa jauh tanggung jawab mereka terhadap sesama teman dan atasan serta seberapa jauh tingkat kerja sama dalam mengevaluasi tugas.

Menurut Sunyoto (2019:201) Secara kategori terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang matang harus memenuhi lima syarat, yaitu :

- a. *Hallo effect*, maksudnya pengukuran prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh pendapat pribadi atau oleh penilaian itu sendiri.
- b. Kesalahan kecendrungan terpusat, maksudnya bila penilaian merasa takut memberikan penilaian sangat jelek atau sangat baik maka selalu dibuat nilai rata-rata pada karyawan.
- c. Biasa terlalu lunak atau terlalu keras, maksudnya bila penilaian terlalu mudah memberikan nilai atau terlalu ketat dalam mengevaluasi.
- d. Prasangka pribadi, maksudnya prasangka pribadi penilaian ikut memengaruhi suatu penilaian atau mengubah suatu penilaian.
- e. Pengaruh kesan terakhir, maksudnya menggunakan prestasi kerja subjektif, penilaian akan sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan terakhir.

Dari pendapat di atas peneliti mengetahui agar terciptanya penilaian prestasi kerja yang matang harus mengetahui Kelemahan-kelemahan kriteria penilaian dan mengantisipasi dengan pemberian latihan bagi para penilai, umpan balik, dan pemilihan teknik-teknik penilaian yang cepat dan tepat.

2.1.4 Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja sangat berpengaruh bagi karyawan untuk motivasi dalam bekerja karena dengan adanya penilaian prestasi kerja karyawan termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerja.

Menurut Hartatik (2019:123) Pengaruh penilaian prestasi kerja terjadi pada dua kepentingan, yaitu terhadap kepentingan individu dan organisasi.

1. Kepentingan individu

Hasil penilaian prestasi kerja (PPK) dapat berpengaruh positif maupun negatif terhadap moral kerja pekerja. Hal ini dimungkinkan mengingat peranan hasil PPK yang dapat digunakan untuk berbagai kepentingan manajemen SDM. Cara pandang pegawai terhadap PPK dan penggunaan hasil PPK menentukan positif atau negatif pengaruh PPK pada pegawai yang bersangkutan. sebagai contoh, jika PPK lebih dipandang sebagai kritik daripada pertolongan perusahaan terhadap pegawai, maka PPK akan menumbuhkan rasa “was-was” pada diri pegawai yang bersangkutan saat dilakukan PPK atau penerapan hasil PPK. Perasaan was-was ini pada gilirannya akan menurunkan semangat kerja. Sebaliknya, jika PPK lebih dipandang sebagai pertolongan atau pemberian kesempatan pengembangan diri dari pada kritik, maka PPK akan membuat pegawai

yang bersangkutan bertambah giat dan selalu berupaya mengembangkan kreativitasnya di dalam melaksanakan pekerjaan.

Dengan demikian, sisi pandang atau interpretasi pegawai terhadap PPK merupakan hal yang mendasari baik buruknya akibat perubahan sikap/moral pekerja setelah menerima hasil PPK. karenanya, pemilihan metode yang tepat dengan tolak ukur yang tepat serta waktu yang tepat, merupakan kunci yang dapat mengeliminir kecurigaan pegawai terhadap subjectivitas penilai saat melakukan PPK.

1. Kepentingan Organisasi

PPK mempengaruhi organisasi, khususnya pada proses kegiatan SDM. sebagaimana halnya dengan pengaruh PPK terhadap individu, informasi hasil penilaian merupakan umpan balik sukses tidaknya fungsi personalia. Besar kecilnya pengaruh PPK pada organisasi tergantung sedikit banyaknya pada informasi yang didapat dari hasil PPK tersebut. PPK yang komprehensif dapat menghasilkan informasi yang cukup. Informasi yang bisa didapat antara lain rekrutmen, seleksi, orientasi, kebutuhan diklat, dan sebagainya.

Jika sejumlah besar pegawai menerima hasil PPK dengan nilai buruk, maka dapat diduga kemungkinan adanya kelalaian atau kesalahan program perencanaan SDM pada organisasi yang bersangkutan. atau, mungkin hal tersebut terjadi akibat target goal yang ditetapkan terlalu tinggi, sementara kemampuan pegawai dan fasilitas yang ada belum memungkinkan untuk mencapai target tersebut.

Selain untuk mengevaluasi program manajemen SDM, PPK juga dapat digunakan untuk mengembangkan SDM organisasi seperti promosi, kenaikan upah, bonus, pelatihan dan sebagainya. Dengan kata lain, hasil PPK dapat digunakan untuk mengevaluasi dan mengembangkan SDM saat ini serta mengkaji kemampuan organisasi untuk menentukan kebutuhan SDM di masa yang akan datang.

Menurut Siagian (2018:225) faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. Mendorong peningkatan prestasi kerja
- b. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan
- c. Untuk kepentingan mutasi pegawai
- d. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan
- e. Membantu para pegawai menentukan rencana karirnya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karir yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi.

2.1.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja penting untuk menentukan tingkat hasil kerja setiap karyawan. Handoko (2014:193) mendefinisikan banyak faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja antara lain: motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, dan desain pekerjaan.

Untuk mengukur perilaku itu sendiri atau sejauh mana individu berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi atau institusi, yaitu prestasi

kerja pada umumnya dikaitkan dengan pencapaian hasil dari standar kerja yang telah ditetapkan. Menurut Sutrisno (2016:152) ada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan, yaitu :

1. Hasil kerja
2. Pengetahuan pekerjaan
3. Inisiatif
4. Kecakapan mental
5. Sikap
6. Disiplin waktu dan absensi

1. Hasil kerja

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

2. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

3. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal pengalaman masalah-masalah yang timbul.

4. Kecakapan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

5. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Mencerminkan perasaan seseorang terhadap sesuatu.

6. Disiplin waktu dan absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran. Rutinitas yang dilakukan oleh pegawai untuk membuktikan dirinya hadir dalam suatu instansi. Kedisiplinan yang ditentukan oleh masing-masing perusahaan atau instansi.

2.1.6 Unsur-unsur yang Dinilai dalam Penilaian Prestasi Kerja

Ada beberapa unsur yang penting dalam penilaian prestasi kerja, unsur tersebut membantu instansi/perusahaan dalam menilai prestasi kerja seluruh karyawannya. Berikut ini unsur-unsur dasar dalam penilaian prestasi kerja menurut P. Hasibuan dalam Hartatik (2019,130) :

- a. Kesetiaan
- b. Prestasi
- c. Kejujuran
- d. Kedisiplinan
- e. Kreativitas
- f. Kerja sama
- g. Kepemimpinan
- h. Kepribadian
- i. Prakarsa
- j. Tanggung jawab

1. Kesetiaan

Penilai menilai kesetiaan pekerjaan terhadap pekerjaan, jabatan dan, organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaan.

2. Prestasi

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dan melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian, baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain.

4. Kedisiplinan

Penilai menilai kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga bekerja lebih berdaya dan berhasil guna.

6. Kerja sama

Penilai menilai partisipasi dan kerja sama seorang karyawan, baik vertikal maupun horizontal, di dalam maupun luar pekerjaan.

7. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan karyawan untuk memimpin, mempengaruhi, dan mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain.

8. Kepribadian

Penilai menilai sikap, perilaku, kesopanan, periang, diskusi, memberi kesan menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik, dan penampilan yang simpatik serta wajar dari karyawan tersebut.

9. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir seorang karyawan dengan didasarkan pada inisiatif untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan masalah yang dihadapi.

10. Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaan, pekerjaan, hasil kerja, sarana, dan prasarana yang digunakan.

Dari pendapat diatas unsur dasar seperti: kesetiaan, prestasi, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, tanggung jawab merupakan unsur-unsur yang membantu kita dalam melihat peningkatkan prestasi kerja seseorang. Karena dengan unsur tersebut mempermudah instansi/perusahaan melihat kualitas kerja seseorang yang bekerja dalam perusahaanya.

2.2 Pengembangan Karir

2.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir sering disebut dengan serangkaian aktivitas sepanjang hidup, yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pencapaian karir seseorang. Pengembangan karir yang dimiliki seseorang dibantu oleh departemen dengan melakukan pelatihan bagi karyawan.

Menurut Marwansyah (2014:220) mendefinisikan pengembangan karir mencakup setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir dan melibatkan cara formal maupun informal.

Kegiatan terus-menerus berkelanjutan dan memberikan manfaat bagi pencapaian karir seseorang". Dessler dalam Hartatik (2019:138) dalam pembahasan lebih lanjut, definisi tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang karena dengan penambahan/peningkatan

usianya akan menjadi semakin matang. Dari pengertian ini, fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental yang terjadi karena penambahan usia. perkembangan mental juga dapat berlangsung selama seseorang menjadi pekerja pada sebuah organisasi, yang terwujud melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas pokoknya.

- b. Pekerjaan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan serta penambahan kemampuan seorang pekerja.
- c. Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.
- d. Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi yang bersangkutan.

Priansa (2018:161) mendefinisikan pengembangan karir merupakan serangkaian kegiatan kerja yang terpisah-pisah masih merupakan hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan pegawai. Adapun indikator dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan karir

Pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

2. Pengembangan karir Individu

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

3. Pengembangan Karir yang Didukung oleh Departemen SDM

Pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

4. Peran Umpan Balik Terhadap Kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relatif sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir.

2.2.2 Bentuk Pengembangan Karir

Dalam manajemen sumber daya manusia unsur penting di dalamnya adalah pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya.

Menurut Cardoso dalam Sunyoto (2019, 138) Bentuk pengembangan Karir dapat dibagi menjadi tiga yaitu :

a. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan untuk pekerja adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Supaya efektif pelatihan biasanya mencakup pendidikan atau pengalaman belajar, aktivitas-aktivitas yang terencana, dan didesain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil di identifikasikan.

b. Promosi / Kenaikan Jabatan

Promosi/ kenaikan jabatan adalah perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang. Apabila seseorang mempunyai kemampuan dan keahlian maka dia bisa di promosikan dan akan naik Jabatan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, sehingga tanggung jawabnya akan semakin besar atas pekerjaan tersebut.

c. Mutasi / Perubahan Jabatan

Mutasi adalah kegiatan yang bisa mengembangkan posisi atau status seseorang dalam sebuah organisasi, atau sering juga disebut dengan perubahan jabatan dalam organisasi

Mengenai pengembangan karir sudah menyangkut kegiatan pendidikan dan latihan. Ada dua manfaat pengembangan karir:

- a. Meningkatnya kemampuan karyawan, dengan pengembangan karir melalui pendidikan dan latihan, kemampuan intelektual maupun keterampilan karyawan yang dapat disumbangkan kepada organisasi dapat lebih ditingkatkan.
- b. Meningkatnya suplai karyawan yang berkemampuan. Jumlah karyawan yang mempunyai kemampuan lebih tinggi dari sebelumnya menjadi bertambah, sehingga memudahkan pihak pimpinan (Manajemen) untuk menempatkan dalam *job* atau pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian, suplai karyawan yang berkemampuan bertambah dan jelas akan menguntungkan organisasi.

2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Karyawan memilih suatu karir karena yakin pilihan karir bisa membawanya jadi berkembang, baik secara finansial maupun kualitas hidup. Kesuksesan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan, namun juga untuk diri karyawan sendiri. Dengan demikian pengembangan karir dilakukan untuk pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan.

Hastho dan Meilan dalam Sunyoto (2019, 186) ada beberapa faktor yang berpengaruh pada pengembangan karir meliputi, hubungan pegawai dan organisasi, personalitas karyawan, faktor-faktor *eksternal*, *politicking* dalam organisasi, sistem penghargaan, jumlah karyawan, ukuran organisasi, kultur organisasi, dan tipe manajemen.

a. Hubungan pegawai dan organisasi

Dalam situasi ideal karyawan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini baik karyawan maupun organisasi dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Dengan terciptanya hubungan yang harmonis antara karyawan dan organisasi sangat mempengaruhi pengembangan karir.

b. Personalitas Karyawan

Manajemen karir karyawan terganggu karena adanya karyawan yang mempunyai personalitas yang menyimpang, misalnya: terlalu emosional, apatis, ambisius dan lain-lain. Karyawan yang ambisius dan memaksakan kehendak untuk mencapai tujuan karirnya akan sulit dibina karena dirinya sendiri tidak peduli dengan karirnya.

c. Faktor-faktor *Eksternal*

Seorang karyawan yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang yang di *drop* dari luar organisasi. Faktor *Eksternal* ini yang mengakibatkan manajemen karir suatu organisasi menjadi kacau karena intervensi dari pihak luar.

d. *Politicking* Dalam Organisasi

Manajemen karir karyawan akan tersendat dan bahkan mati jika faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kusuk, hubungan antarteman, nepotisme dan sebagaimana lebih dominan memengaruhi karir seseorang daripada prestasi kerjanya. Dengan kata lain jika kadar *politicking* dalam organisasi sudah tidak sehat, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya.

e. Sistem Penghargaan

Sistem manajemen sangat mempengaruhi banyak hal termasuk manajemen karir karyawan. Organisasi yang membuat sistem penghargaan yang baik dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan karyawan dapat diberi kredit poin dalam jumlah tertentu.

f. Jumlah Karyawan

Menurut pengalaman dan logika akal sehat, semakin banyak karyawan maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan bagi seorang karyawan untuk meraih tujuan karir tertentu.

g. Ukuran Karyawan

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel karyawan yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan. Biasanya semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir karyawan. Namun kesempatan untuk promosi dan rotasi karyawan lebih banyak.

h. Kultur Organisasi

Organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, objektif, rasional, dan demokratis. Akan lebih menghargai prestasi kerja dan mementingkan senioritas karyawan.

i. Tipe Manajemen

Secara teoretis normatif, semua manajemen sama, namun dalam implementasinya, manajemen suatu organisasi mungkin berlainan dengan manajemen organisasi lain. Jika manajemen cenderung tertutup maka keterlibatan karyawan dalam hal pembinaan karirnya cenderung minimal. Sebaliknya jika cenderung terbuka, demokratis maka keterlibatan karyawan dalam pembinaan karir cenderung besar.

2.2.4 Hubungan Prestasi Kerja dengan Pengembangan Karir

Hubungan prestasi kerja dengan pengembangan karir merupakan dua variabel yang saling berhubungan karena dengan prestasi kerja yang berkualitas akan mendapat kesempatan meniti karir. Sehingga semua karyawan termotivasi meningkatkan prestasi kerja untuk pengembangan karir untuk masa depan kerja yang lebih bagus.

Hubungan prestasi kerja terhadap kemajuan karir Gomez dalam Hartatik (2019, 119) “perusahaan maupun organisasi melakukan penilaian prestasi kerja bagi para karyawan atau individu adalah sebagai langkah administratif dan pengembangan”.

Secara administratif, perusahaan atau organisasi dapat menjadikan penilaian prestasi kerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi pekerjaan karyawan, termasuk untuk promosi pada jenjang karir yang lebih tinggi, pemberhentian, dan penghargaan atau penggajian. Dalam perkembangannya, penilaian ini menjadi salah satu cara untuk memotivasi dan meningkatkan ketrampilan kerja untuk pengembangan karir yang lebih tinggi termasuk pemberian konseling pada perilaku karyawan, kemudian menindaklanjuti dengan pengadaan *training*.

Handoko dalam Sunyoto (2019:189) mendefinisikan hubungan pengembangan karir yaitu “pengembangan karir tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individual saja, karena hal ini tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasional. Untuk mengarahkan pengembangan karir agar menguntungkan organisasi dan karyawan, departemen sumber daya manusia sering mengadakan program-program latihan dan pengembangan bagi para karyawan”.

Di samping itu departemen sumber daya manusia perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan dan membangun suatu lingkungan kerja yang kohesif untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan karir

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel Penelitian
1.	Husnia Indar (2013)	Hubungan pengembangan karir dengan prestasi kerja pegawai di Puskesmas Lanrisang Kabupaten Pinrang.	Penelitian ini menyimpulkan bahwa tidak ada hubungan pendidikan dengan prestasi kerja pegawai di puskesmas Lanrisang ($p=0,73$), ada hubungan pelatihan dengan prestasi kerja pegawai di Puskesmas Lanrisang ($p=0,01$) dan tidak ada hubungan promosi dengan prestasi kerja pegawai di Puskesmas Lanrisang ($p=0,64$).	Pengembangan karir dengan Prestasi kerja pegawai
2	Dwi Wahyuni (2014)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Astra Internasional, Tbk Daihatsu Malang	Berdasarkan hasil yang didapat dalam penelitian ini dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap prestasi kerja karyawan sebesar 65,3% dan sisanya sebesar 34,7 % variabel prestasi kerja dipengaruhi oleh variabel lain yaitu faktor motivasi.	Pengembangan karer terhadap prestasi kerja karyawan.

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel Penelitian
3	Eva Maria (2015)	Pengaruh pengembangan karir dan desain pekerjaan terhadap prestasi kerja pegawai kesehatan provinsi sumatera utara	Berdasarkan Uji Hipotesis secara serempak pengaruh pengembangan karir dan desain pekerjaan terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Utara menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan. Ini terlihat dari dimana $F_{hitung} (14,329) > F_{tabel} (3,15)$. Artinya jika pengembangan karir dan desain pekerjaan sesuai dengan harapan pegawai dan dapat terlaksana maka akan mempermudah pegawai dalam meningkatkan prestasi kerja.	Pengembangan karir, desain pekerjaan dan prestasi kerja
4	Achmad Zakaria (2010)	Analisis hubungan harapan karir perawat pelaksana dengan prestasi kerja di RSUD Swadana Jombang	Berdasarkan hasil analisis didapatkan proporsi harapan karir dengan prestasi kerja pelaksana RSUD Swadana Jombang tergolong rendah, dari 128 responden 53,9% mempunyai harapan karir rendah dan 55,5% mempunyai prestasi kerja rendah.	Harapan Karir dan prestasi kerja.

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel Penelitian
5	Ni Putu Asri (2017)	Pengaruh pengalaman kerja, prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karir pada perawat PNS Rumah Sakit Umum Bandung Mangusada	Dari penelitian ini dapat disimpulkan dari hasil analisis menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, serta penelitian ini juga berhasil membuktikan bahwa pengalaman kerja, prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan karir.	Pengalaman kerja, prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir, Rumah sakit

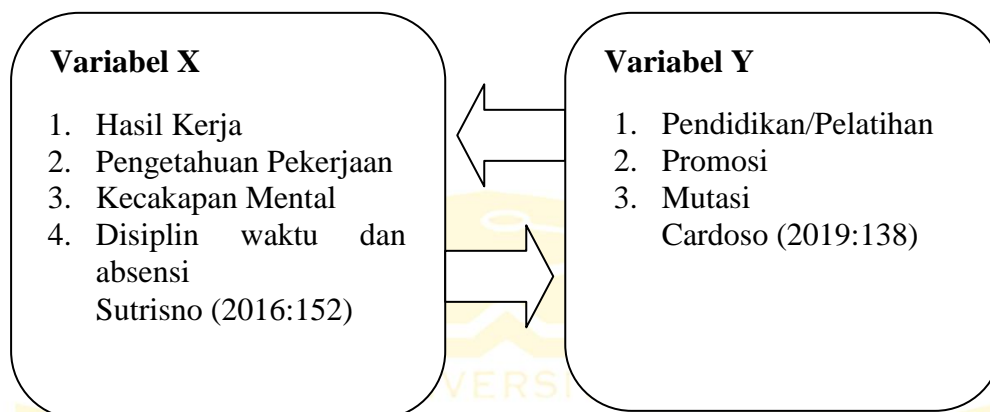
2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis antar variabel yang akan diteliti.

Sebuah penulisan terdapat kerangka pemikiran yang menjawab masalah penulis. Hubungan sebab-akibat digunakan oleh penulis yang kemudian

dikembangkan dalam kerangka pemikiran, dimana variabel prestasi (X) mempengaruhi pengembangan karir (Y).

Variabel prestasi (X) menjadi masalah utama dalam penulisan ini yang kemudian mempengaruhi variabel terkait yaitu pengembangan karir(Y) yang dibuat dalam gambar di bawah ini.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Berdasarkan gambar diatas terdapat hubungan yang kuat antara variabel x dan variabel y dimana variabel x adalah prestasi kerja dan variabel y adalah pengembangan karir.

2.5 Hipotesis Penelitian

Perumusan hipotesis penelitian merupakan langkah ketiga dalam penelitiann, setelah peneliti mengemukakan landasan teori dan kerangka berpikir. Menurut Sugiyono (2016:104) mendefinisikan hipotesis penelitian adalah hubungan yang positif dan signifikan antara prestasi kerja dengan pengembangan karir .

Hipotesis penelitian sebagai berikut:

Ha : Terdapat hubungan prestasi kerja dengan pengembangan karir karyawan pada kantor BPJS Kesehatan Cabang Kabanjahe.

Ho : Tidak terdapat hubungan prestasi kerja dengan pengembangan karir karyawan pada kantor BPJS Kesehatan Cabang Kabanjahe.

