

BAB II

TINJAUAN TEORI

A. Karyawan

1. Pengertian Karyawan

Menurut Subri (2002), karyawan merupakan setiap penduduk yang masuk ke dalam usia kerja (berusia di rentang 15 hingga 64 tahun), atau jumlah total seluruh penduduk yang ada pada sebuah negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan akan tenaga yang mereka produksi, dan jika mereka mau berkecimpung/berpartisipasi dalam aktivitas itu.

Menurut Hasibuan (2002), pengertian karyawan adalah setiap orang yang menyediakan jasa (baik dalam bentuk pikiran maupun dalam bentuk tenaga) dan mendapatkan balas jasa ataupun kompensasi yang besarnya telah ditentukan terlebih dahulu.

A.W.Widjaja berpendapat bahwa, karyawan merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi).

Selanjutnya A.W.Widjaja mengatakan bahwa, karyawan adalah orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik di lembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha.

Karyawan yang telah memberikan tenaga maupun pikirannya dalam melaksanakan tugas ataupun pekerjaan, baik itu organisasi pemerintah maupun

organisasi swasta akan mendapat imbalan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dikerjakan.

Hal ini sesuai dengan pendapat Musanef yang mengatakan bahwa, karyawan adalah orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan swasta.

Selanjutnya Musanef memberikan definisi karyawan sebagai pekerja atau worker adalah mereka yang secara langsung digerakan oleh seorang manajer untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa karyawan sebagai tenaga kerja atau yang menyelenggarakan pekerjaan perlu digerakan sehingga mereka mempunyai keterampilan dan kemampuan dalam bekerja yang pada akhirnya akan dapat menghasilkan karya-karya yang bermanfaat untuk tercapainya tujuan organisasi. Karena tanpa kemampuan dan keterampilan karyawan sebagai pelaksana pekerjaan maka alat-alat dalam organisasi tersebut akan merupakan benda mati dan waktu yang dipergunakan akan terbuang dengan percuma sehingga pekerjaan tidak efektif.

B. Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Karir adalah sebagai suatu rangkaian pekerjaan-pekerjaan, jabatan-jabatan, dan kedudukan yang mengarah pada kehidupan dalam dunia kerja (Super dalam Dewa Ketut Sukardi, 1998). Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang

ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang (Hani Handoko, 2000). Menurut Gibson dkk (1995), karir adalah rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas kerja yang terus berkelanjutan.

Individu yang mempunyai persepsi karir berarti memiliki penilaian yang baik atas pencapaian karir mereka selama ini. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (1994) karir dapat dipandang melalui beberapa cara : (1) rangkaian posisi dalam pekerjaan, contohnya di dalam suatu fakultas terdapat posisi asisten, dosen, dan profesor (2) konteks gerakan/mobilitas dalam organisasi, contohnya seorang insinyur memulai karirnya sebagai staf teknik. Sejalan dengan meningkatnya keahlian, pengalaman, dan *performance*, maka ia ditempatkan sebagai insinyur teknik senior. (3) karakteristik dari pekerja. Dimana tiap karir pekerja memiliki perbedaan pekerjaan, posisi dan pengalaman.

Menurut Hidayat (2002) karir dapat dipandang dari perspektif yang berbeda. Tinjauan umum karir dipandang sebagai urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama jangka waktu hidupnya. Ini merupakan karir objektif. Dari perspektif lainnya karir sendiri terdiri dari perubahan-perubahan dalam nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Gambaran ini merupakan karir subjektif. Flippo (1984) berpendapat bahwa suatu karir terdiri dari serangkaian pengalaman peran yang menuju kepada peningkatan tanggung jawab, status, kekuasaan dan ganjaran. Peningkatan keempat aspek karir ini mempunyai arti penting bagi harga diri dan karir seseorang.

Handoko (1988) mengatakan bahwa suatu karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Istilah karir digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Jaffe & Scott (Kummerouw, 1991) mengatakan bahwa pengembangan karir merupakan sekumpulan tujuan-tujuan pribadi dan gerakan strategis yang mengarah pada pencapaian prestasi yang tinggi dan kemajuan pribadi sepanjang jalur karir. Noe, dkk.(1994) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah suatu proses yang mana karyawan mengalami kemajuan yang dijalaninya melalui tingkatan-tingkatan tugas tertentu. Masing-masing tingkatan tugas memiliki karakteristik jenis tugas yang berbeda dan semakin berkembang. Karyawan akan mendapatkan tanggung jawab, wewenang, dan jenis-jenis tugas yang semakin besar. Hal ini akan mengarahkan karyawan untuk lebih dapat mengaktualisasikan diri.

Manurung (1989) mengemukakan bahwa pada hakekatnya pengembangan karir merupakan suatu keadaan tertentu yang berubah menjadi bentuk atau keadaan yang baru menuju ke arah positif (sesuai dengan yang dikehendaki), dan perubahan tersebut berkaitan dengan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas dari kurang mampu menjadisebaliknya. Terjadinya perubahan tersebut diiringi juga dengan bertambahnya tanggung jawab dan peningkatan hasil kerja atau produktivitas baik secara kualitas maupun kuantitas.

Ditambahkan pula oleh Glueck (1986) bahwa pengembangan karir merupakan struktur aktivitas normal yang ditawarkan perusahaan kepada karyawannya dengan tujuan meningkatkan kesadaran, pengetahuan dan

kemampuan yang mempengaruhi arah dan kemajuan karir. Menurut Rivai dan Sagala (2009) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan proses perubahan suatu keadaan atau kondisi tertentu ke arah yang positif melalui serangkaian posisi, pekerjaan atau jabatan, mencakup struktur aktivitas formal yang ditawarkan perusahaan kepada karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran, pengetahuan dan kemampuan kerja yang efektif serta menunjang peningkatan karir karyawan. Hal ini diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, status, kekuasaan dan ganjaran. Adapun dinamika perkembangannya bisa dalam bentuk gerakan ke atas, menyilang menyamping maupun tugas-tugas khusus dalam struktur kerja perusahaan.

2. Tahap-tahap Pengembangan Karir

Menurut Noe, dkk (1994) ada tiga model perkembangan karir yang sering dibicarakan:

a. Model siklus

Karyawan memiliki tugas yang semakin berkembang dalam karir mereka. Hal ini akan mengarahkan mereka dalam menjalani kehidupan yang nyata dalam karirnya.

b. Model organisasional

Bahwa perkembangan karir meliputi proses untuk mempelajari informasi yang berbeda-beda dalam melakukan aktivitas pada tiap tingkatan karir yang dilalui.

c. Model pola terpimpin

Menggambarkan bagaimana pekerja memandang karir mereka, dan memutuskan sendiri mengenai seberapa cepat ia akan melalui tahap-tahap karirnya.

Greenhaus (Noe, dkk., 1994) mengkombinasikan ketiga model di atas dan membagi tahap-tahap karir menjadi empat tahapan pengembangan yaitu : tahap eksplorasi, tahap penetapan, tahap pemeliharaan, dan tahap kemunduran atau akhir. Pembagian terperinci adalah sebagai berikut :

1. Tahap Eksplorasi (15-24 tahun)

Individu berusaha untuk mengidentifikasi jenis pekerjaan. Mereka mempertimbangkan ketertarikan, nilai, dengan pilihan pekerjaan, serta mencari informasi mengenai pekerjaan, karir dan jabatan dari rekan kerja, teman, dan anggota keluarga. Setelah mereka menemukan jenis pekerjaan atau jabatan yang dirasa menarik, maka individu akan berusaha memenuhi persyaratan pendidikan atau pelatihan yang diperlukan dalam menduduki jabatan tersebut. Terjadi pada usia pertengahan remaja sampai awal/akhir 20 tahun, dimana individu saat itu masih bersekolah di SLTA atau kuliah. Tahap ini akan berlanjut sampai ketika individu memulai pekerjaan baru. Biasanya karyawan baru masih memerlukan bantuan dan arahan dalam melakukan tugas dan aturan pekerjaan. Dengan kata lain bahwa orang muda memikirkan berbagai alternatif jabatan, tetapi belum mengambil keputusan yang mengikat (Super, dalam Winkel 1997).

2. Tahap Pemantapan (25-44 tahun)

Dengan bekal pendidikan, keterampilan dan pelatihan yang dimilikinya, seseorang memulai memasuki dunia pekerjaan yang sebenarnya (Imaco, 1996). Individu mengembangkan perasaan mengenai masa depannya dalam perusahaan. Individu dan perusahaan saling mempelajari kemampuan masing-masing. Pertukaran informasi terjadi secara terbuka, termasuk saling memberikan umpan balik. Fungsinya sebagai pelaksana keputusan dan pemberi keputusan merupakan proses yang harus dialami. Dalam hubungan dengan yang lain, individu merupakan rekan sejawat. Menurut Super (Winkel, 1997) tahap ini bercirikan usaha tekun memantapkan diri melalui seluk-beluk pengalaman selama menjalani karir tertentu dan membuktikan diri mampu memegang jabatan tertentu.

3. Tahap Pemeliharaan/Pembinaan (45-64 tahun)

Individu dipandang sebagai orang yang memberikan sumbangan yang berarti bagi perusahaan. Karyawan pada tahap ini biasanya memiliki pengalaman kerja dan pengetahuan kerja yang tinggi, serta mengerti tujuan dan harapan perusahaan, ia juga dapat menjadi *mentor* (penasihat) bagi karyawan baru. Menurut Super (Winkel, 1997) pada tahap ini orang yang sudah dewasa menyesuaikan diri dalam penghayatan jabatannya.

4. Tahap Kemunduran atau Akhir

Pada tahap ini individu berusaha menjaga keseimbangan antara aktivitas pekerjaan dengan di luar pekerjaan. Karyawan akan memilih untuk meninggalkan pekerjaan dan kemudian mengganti pekerjaan atau jabatan, karena faktor usia.

Alasan lainnya dikarenakan penyusutan tenaga kerja atau merjer. Sehingga mereka akan kembali ke tahap eksplorasi. Menurut Super (Winkel, 1997) bila orang memasuki masa pensiun maka ia harus menemukan pola hidup baru sesudah melepaskan jabatannya.

Tahapan pengembangan karir menurut Henry Simamora (2004) adalah sebagai berikut:

1. Karir awal

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

2. Karir pertengahan

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

untuk menyingkapi masalah di pertengahan karir (mid career) adalah dengan melatih karyawan pada karir pertengahan untuk membina karyawan yang lebih junior. Pengembangan satu generasi pemimpin di masa depan dapat menjadi suatu kontribusi yang signifikan, permanen, dan sangat memuaskan. Strategi lainnya untuk mengatasi masalah karir pertengahan adalah dengan menghadapi atau mencegah keusangan (obsolescence). Untuk menyingkapi persoalan ini, salah satu caranya adalah dengan mengirimkan karyawan ke seminar, workshop, pelatihan. Selanjutnya tiga karakteristik pribadi yang cenderung diasosiasikan dengan kadar keusangan yang rendah: kemampuan intelektual yang tinggi, motivasi diri yang tinggi, dan fleksibilitas pribadi.

3. Karir akhir

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

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tahap-tahap pengembangan karir adalah model siklus, model organisasional, model pola terpimpin, tahap eksplorasi (15-24 tahun), tahap pematangan (25-44 tahun), tahap pemeliharaan/pembinaan (45-64 tahun), tahap kemunduran atau akhir, karir awal, karir pertengahan dan karir akhir.

3. Aspek-aspek Pengembangan Karir

Berdasarkan pendapat Schein (dalam Thewinrti, 2004) aspek-aspek pengembangan karir terdiri dari :

a. *Training* dan pengembangan

Training atau pelatihan merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan dengan beberapa metode yang berguna untuk mengembangkan potensi individu dan organisasi, pelatihan operasional pengembangan manajemen.

Training adalah suatu program pengembangan karir yang ditujukan pada karyawan agar dapat mengembangkan kemampuan dan meningkatkan produktivitas serta kualitas kerja dan membangun kesetiaan pegawai kepada perusahaan.

b. Kesempatan kerja, promosi dan gerak karir lainnya

Kesempatan untuk maju di dalam organisasi disebut dengan promosi (kenaikan tingkat jabatan). Promosi merupakan suatu perpindahan dari suatu jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

Promosi memiliki nilai yang sangat berarti karena merupakan bukti pengakuan atas hasil atau prestasi kerja karyawan. Promosi memiliki arti yang penting bagi perusahaan, karena dengan adanya promosi berarti kestabilan perusahaan

dan moral karyawan akan lebih terjamin dalam bekerja, seorang karyawan pasti mengharapkan adanya peningkatan-peningkatan dalam karir.

c. Pengawasan dan pelatihan

Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang memberikan kesempatan untuk mendapatkan dan meningkatkan ketrampilan yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam organisasi. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah berkerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi dan lain sebagainya. Pengawas berarti langkah untuk mengontrol jalannya kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan kerja, sehingga karyawan tidak melakukan kesalahan yang berulang-ulang.

d. Konseling karir

Konseling karir dan perkembangannya dalam eksplorasi karir, perencanaan, dan pengambilan keputusan karir dalam proses belajar dan proses kerja.

e. Imbalan organisasional

Imbalan oprasional merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan atau organisasi atas apa pekerjaan karyawan. Para karyawan menentukan pengharapan mengenai imbalan dan kompensasi yang diterima jika tingkat kinerja tertentu dicapai.

Aspek-aspek pengembangan karir menurut Handoko (2008) dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Pengembangan karir secara individual, terdiri:
 - a. Prestasi kerja
 - b. Permintaan berhenti
 - c. Kesetiaan organisasional
 - d. Mentor dan sponsor, dan
 - e. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh
2. Pengembangan karir secara organisasional, terdiri:
 - a. Dukungan manajemen
 - b. Umpan balik karyawan dalam mewujudkan sasaran karir, dan
 - c. Kelompok kerja kohesif

Aspek-aspek pengembangan karir menurut Veitzhal Rivai (2008) sebagai berikut:

- a. Perencanaan karir
Karyawan harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.
- b. Pengembangan karir individu
Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.
- c. 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.

d. 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.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek pengembangan karir adalah training, pengembangan, kesempatan kerja, promosi dan gerak karir lainnya, pengawasan dan pelatihan, konseling karir, imbalan organisasional, prestasi kerja, permintaan berhenti, kesetiaan organisasional, . mentor dan sponsor, kesempatan untuk tumbuh, dukungan manajemen, umpan balik karyawan dalam mewujudkan sasaran karir, Kelompok kerja kohesif, perencanaan karir, pengembangan karir individu, pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM, dan peran umpan balik terhadap kinerja

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir. Secara umum, ada lima faktor yang akan mempengaruhi mulus tidaknya karir seorang, antara lain adalah sebagai berikut (Tohardi, 2002):

a. Sikap atasan, rekan sekerja, dan bawahan

Orang yang berprestasi dalam bekerja namun tidak disukai oleh orang disekeliling tempat ia bekerja, maka orang yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karir yang lebih baik. Dengan kata lain, orang yang demikian tidak dipakai dalam organisasi tersebut.

b. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini berkaitan tingkat golongan (senoritas) seorang pegawai. Dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi ada pemberian penghargaan terhadap pengabdianya kepada organisasi.

c. Pendidikan

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

d. Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun karena keterbatasan pendidikan, pengalaman, dukungan rekan-rekan sekerja.

e. Faktor nasib

Faktor nasib juga turut menentukan walaupun porsi kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya sepuluh persen saja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan menurut Sondang P. Siagian (2006) yaitu :

a. Prestasi kerja

Faktor paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang di percayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk di usulkan oleh atasannya agar di pertimbangkan untuk di promosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.

b. Kesetiaan pada organisasi

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

c.. Mentors dan Sponsor

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

d. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan kesempatan untuk bertumbuh

e. Kesempatan untuk bertumbuh

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

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Gouzali Saydam (2000) yaitu :

a. Kebijakan diorganisasi

Merupakan faktor dominan yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai dan penentu ada tidaknya kesempatan pengembangan dalam organisasi, berlaku tidaknya kesempatan pengembangan karier untuk semua orang tanpa pilih kasih dan ada tidaknya pola karier yang dapat dipertanggung jawabkan

b. Latar belakang pendidikan

Merupakan suatu acuan untuk meningkatkan karir seseorang

c. Pelatihan

Merupakan pelatihan yang dapat diperoleh sepanjang kariernya dan dapat membantu peningkatan karirnya dimasa mendatang dan menambah kemampuan pegawai.

d. Pengalaman kerja

Merupakan bagian penting dari pengembangan manajemen yang memberikan kontribusi dalam berbagai kondisi di berbagai pengembangan.

e. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan pemberian loyalitas (dedikasi) pada karir yang besar pada organisasi untuk mengurangi turnover pegawai.

f. Keluwesan bergaul dan hubungan antar sesama

Merupakan kebutuhan akan perasaan seseorang untuk dihormati dan menghormati sesamanya dengan mencerminkan lingkungan yang aman, nyaman dan tentram.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sikap atasan, pengalaman, pendidikan, prestasi, faktor nasib, prestasi kerja, kesetiaan pada organisasi, mentors, dukungan para bawahan, kesempatan untuk bertumbuh, kebijakan diorganisasi, latar belakang pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, kesetiaan pada organisasi, dan keluwesan bergaul serta hubungan antar sesama.

C. Prestasi Kerja

1. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja disebut juga sebagai kinerja atau *performance*. Pada prinsipnya, ada istilah lain yang lebih menggambarkan pada “prestasi” yaitu kata “achievement”. Tetapi karena kata tersebut berasal dari kata “to achieve” yang berarti “mencapai”, maka dalam bahasa Indonesia sering diartikan menjadi “pencapaian” atau “apa yang dicapai”.

Menurut Prawirosetono (1999), kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi. Dengan demikian, pengertian prestasi kerja disini lebih menekankan sebagai hasil atau prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Prestasi kerja seseorang ditunjukkan dengan keseriusannya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan atas kecakapan, pengalaman kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2011). Menurut Mangkunegara (2000) prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Sedangkan Menurut Siswanto (1989), prestasi

kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Menurut (Dharma, 2001) prestasi kerja adalah perbandingan antara penampilan seseorang dengan hasil yang diharapkan. Penilaian evaluasi kerja menunjukkan hasil yang telah dicapai pegawai selama ini. Menurut (Dessler, 2002) prestasi kerja karyawan adalah suatu informasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji. Penilaian prestasi kerja ialah sebuah penilaian sistematis terhadap karyawan oleh atasannya atau beberapa ahli lainnya yang paham akan pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan atau jabatan itu. Menurut Simamora (2002) penilaian prestasi kerja ialah suatu alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi organisasi kalangan karyawan. Pendapat yang tidak jauh berbeda mengatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan, kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka, (Handoko, 2001).

Bernardin dan Russel (dalam Sutrisno, 2010) memberikan definisi tentang prestasi, yaitu catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Bryas dan Rue (dalam Sutrisno, 2010) mengartikan prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya. Pengertian tersebut menunjukkan pada bobot kemampuan individu di dalam memenuhi

ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pekerjaannya. Vroom (dalam Sutrisno, 2010) menyatakan tingkah sejauhmana keberhasilan seseorang di dalam melakukan tugas pekerjaannya disebut dengan tingkatan prestasi. Konteks kata “prestasi” apabila dikaitkan dengan konteks kata “kerja”, maka akan menghasilkan pengertian yang sedikit berbeda pada pendefinisian sebelumnya.

Prestasi kerja (*achievement*) menurut Thoha (1998) adalah perasaan kemampuan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Pengertian prestasi kerja secara singkat dikemukakan oleh Gibson (1996) sebagai hasil yang diinginkan dari perilaku. Dalam suatu pernyataan Maier (1965) memberikan batasan, bahwa secara umum prestasi kerja atau kinerja diartikan sebagai suatu keberhasilan dari suatu individu dalam suatu tugas dalam pekerjaannya. Menurut Vroom (1964) menjelaskan prestasi kerja sebagai suatu kombinasi gabungan antara keahlian dan motivasi, dimana keahlian adalah usaha untuk melaksanakan sesuatu kerja dan merupakan suatu ciri yang stabil.

Menurut Sim dan Szilagy (1976) prestasi kerja dinilai dari segi dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, keterikatan, keahlian merencanakan, daya usaha dalam pekerjaan dan prestasi secara keseluruhan. Menurut Robbins (1978) menjelaskan juga bahwa prestasi kerja sebagai usaha seorang karyawan dalam mencapai objektif atau tujuan organisasi tersebut. Sedangkan menurut Lagece (1988) juga melihat prestasi sebagai usaha seseorang dalam menjalankan atau menyempurnakan suatu tugas dengan efektif.

Suprihanto (dalam Kusuma, 2004) mengemukakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan

berbagai ukuran misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Stolovitch dan Keeps (dalam Rivai, 2005), prestasi kerja merupakan seperangkat hasil yang dapat dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Donnelly, Gibson, & Ivancevich (dalam Rivai, 2005) juga menyatakan bahwa kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika (Rivai, 2005).

Poerwandarminta (1982) menyatakan bahwa prestasi adalah hasil yang telah dicapai dilakukan, dikerjakan. Bila dihubungkan dengan pekerjaan maka prestasi kerja menurut Heidarachman (1993) bahwa prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud prestasi kerja adalah suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu perusahaan tertentu.

2. Penilaian prestasi kerja

Penilaian prestasi dikatakan oleh Rachmawati (2008) adalah proses dimana organisasi menilai atau mengevaluasi prestasi kerja karyawan. Siagian (2003) mengemukakan yang dimaksud dengan sistem penilaian prestasi kerja ialah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat berbagai faktor, yaitu:

1. Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud, yaitu:
 - a. Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi di masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karir lebih terbuka baginya.
 - b. Dalam hal penilaian tersebut bersifat negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
 - c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.

4. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu didokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai.
5. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Penilaian prestasi menurut Panggabean (dalam Sutrisno, 2010) merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Tujuan ini memerlukan suatu proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi.

3. Aspek-aspek Prestasi Kerja

Menurut Heidjrahman dan Suad Husnan (1990), aspek-aspek prestasi kerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut:

a. Kuantitas kerja

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.

b. Kualitas kerja

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, keberhasilan hasil kerja.

c. Keandalan

Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti intruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama.

d. Inisiatif

Kemampuan mengenali masalah dan pengambil tindakan korektif, pemberian saran-saran untuk meningkatkan dan menerima tanggungjawab menyelesaikan.

e. Kerajinan

Kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.

f. Kehadiran

Keberadaan karyawan ditempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah di tentukan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2002) sebagai berikut :

a. Kualitas kerja

Kualitas kerja dilihat dari pemahaman lingkup pekerjaan, uraianpekerjaan, tanggungjawab serta wewenang.

b. Kuantitas kerja

Ditunjukkan melalui hasil dan kecepatan dalam melaksanakan pekerjaan.

c. Konsistensi pegawai

Dilihat dari usaha untuk selalu mengembangkan kemampuan dan aktualisasi diri, memahami dan mengikuti intruksi yang diberikan, mempunyai inisiatif, kejujuran, kecerdasan, dan kehati-hatian dalam bekerja.

d. Kerja sama

Kemampuan bekerja sama ditunjukkan untuk meningkatkan kualitas.

e. Sikap pegawai

Perilaku terhadap organisasi/lembaga atau atasan dan juga rekan kerja.

Veitzhal Rivai (2006) menyatakan bahwa aspek-aspek prestasi kerja dapat dikelompokkan menjadi :

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas lembaga pendidikan dan penyesuaian dari masing-masing tenaga pengajar, staf serta atasan ke dalam bidang operasional lembaga pendidikan secara menyeluruh, yang pada intinya individu – individu tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya.
- c. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dan memotivasi diri sendiri.

Pada Perusahaan PT Indosat Prestasi Kerja dinilai berdasarkan dokumen Form Penilaian Prestasi Kerja Karyawan (FPPKK) yang memuat aspek-aspek sebagai berikut :

- a. Disiplin
- b. Sikap
- c. Kerjasama
- d. Kerapihan dan kebersihan

- e. Dedikasi dan loyalitas
- f. Keterampilan
- g. Inisiatif
- h. Kuantitas kerja
- i. Kualitas kerja dan,
- j. Kepemimpinan

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek prestasi kerja adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, keandalan, inisiatif, kerajinan, kehadiran, konsistensi pegawai, kerja sama, sikap pegawai, kemampuan teknis, kemampuan konseptual, kemampuan hubungan interpersonal, disiplin, kerjasama, kerapian dan kebersihan, dedikasi dan loyalitas, keterampilan, dan kepemimpinan.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Menurut Steers (dalam Sutrisno, 2010) umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor sebagai berikut:

- a. Kemampuan, dan minat seorang pekerja
- b. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja
- c. Tingkat motivasi kerja.

Byars dan Rue (dalam Sutrisno, 2010) mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

- a. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- b. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- c. *Role / task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah: Kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan dan keberuntungan.

Timple (2001) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja dibagi menjadi dua, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal masalah tingkat kerja (prestasi kerja) terdiri dari enam faktor yaitu lingkungan, perlakuan, manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan. Sedangkan faktor internal meliputi kemampuan dan keterampilan (*ability*), motivasi dan pengalaman.

Menurut Handoko (2001) banyak faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja antara lain: motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, system kompensasi dan desain pekerjaan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2009) adalah sebagai berikut:

- a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, kebanyakan seorang pegawai atau karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-

120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Berdasarkan uraian diatas maka faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah kemampuan dan minat seorang pekerja, kejelasan dan penerimaan, tingkat motivasi kerja, usaha (*effort*), *abilities*, *role/task perception*, kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan, keberuntungan, faktor eksternal dan internal, dan faktor kemampuan.

D. Hubungan Prestasi Kerja Dengan Pengembangan Karir

Sebuah organisasi harus mampu mengoptimalkan kemampuan karyawannya yang dimilikinya agar pencapaian sasaran dapat terlaksana, namun hal tersebut tidaklah sederhana perlu pemahaman yang baik tentang organisasi. Pengembangan karyawan dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah-satunya adalah promosi jabatan, dengan adanya target promosi akan merasa dihargai.

Pengembangan karir juga diperlukan oleh setiap karyawan untuk meningkatkan komitmen kerja sumber daya manusia. Hamalad (2008) menyatakan bahwa organisasi yang maju dan berkembang identik dengan

pengembangan karir. Hans (2007) menyatakan pengembangan karir memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen sumber daya manusia

Cascio (dalam Kurniati, 2005) mengemukakan bahwa dinamika karir tidak selalu bergerak vertikal tetapi juga horizontal misalnya melalui rotasi pekerjaan, karenarotasi pekerjaan menyediakan tantangan kerja yang berbeda dan dapat memberikan kesempatan pengembangan diri yang lebih besar.

Poter dan Lawer (1967) mengatakan prestasi kerja sebagai berikut: “successful role achievement” yang diperoleh dari hasil pekerjaan oleh individu, prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai oleh seorang individu untuk ukuran yang telah ditetapkan dalam satu pekerjaannya,

Menurut Soeprihanto (dikutip Muftiani, 2004) setiap peningkatan karir seseorang karyawan harus didukung oleh beberapa kriteria yang sudah ditentukan seperti prestasi kerja, bobot tugas/pekerjaan, adanya lowongan jabatan, produktivitas kerja, efisiensi dan lainnya. Diperlukan pembinaan karir pada 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 karir dapat mendorong peningkatan prestasi karyawan.

Moekijat (1995) jika karyawan sudah siap memikul tanggung jawab, tujuh hal yang berperan dan berguna untuk pengembangan karir karyawan yaitu: prestasi kerja yang memuaskan, pengenalan oleh pihak lain, kesetiaan pada organisasi, pemanfaatan mentor dan sponsor, dukungan para bawahan, pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh, berhenti atas permintaan dan kemauan

sendiri. Robbie (2000); Ties Setyaningsih (2009); dan Beby Kendida Hasibuan (2010) menunjukkan bahwa semakin tinggi pengembangan karir, prestasi kerja karyawan juga akan semakin tinggi.

Dari uraian diatas peneliti mengetahui bahwa secara teori pengembangan karir dan prestasi kerja mempunyai hubungan yang erat. Pengembangan karir berusaha untuk mencocokkan antara manajemen karir yang dilakukan perusahaan dengan perencanaan karir yang dilakukan individu. Apabila perencanaan karir individu yang dilakukan karyawan sesuai dengan kesempatan karir yang diberikan perusahaan, maka kemungkinan besar dari diri karyawan tersebut akan timbul suatu semangat bekerja atau gairah kerja yang nantinya akan meningkatkan prestasi kerja karyawan tersebut (Prihantini, 2006).

E. Kerangka Konseptual



F. Hipotesis

Berdasarkan uraian-uraian serta penjelasan teoritis yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, maka peneliti mengajukan hipotesis yaitu ada hubungan positif antara prestasi kerja dengan pengembangan karir, dengan asumsi semakin tinggi prestasi kerja maka semakin tinggi pengembangan karirnya. Dan sebaliknya, semakin rendah prestasi kerja maka semakin rendah pula pengembangan karirnya.