

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kinerja kerja**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja Kerja**

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil individu dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Kinerja kerja sebagai sesuatu yang tampak, di mana individu relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula. Senada dengan Herman Aguinis mendefinisikan kinerja kerja sebagai...” *behavior or what employees do, not about what employees produce or the outcomes of their work.*”(2013: 271)

Kinerja kerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang di hasilkan pada fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan. Oleh

karena itu kinerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melalui hasil kerja yang telah dan akan dilakukan seseorang.

Kinerja kerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan kontribusi ekonomi. Luthan berpendapat bahwa kinerja kerja tidak hanya dipengaruhi oleh sejumlah usaha yang dilakukan seseorang, tetapi dipengaruhi pula oleh kemampuannya, seperti: pengetahuan, pekerjaan, keahlian, serta bagaimana seseorang merasakan peran yang dibawakannya.

#### **2.1.1.2. Faktor-Faktor Kinerja**

Luthan berpendapat bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh sejumlah usaha yang dilakukan seseorang, tetapi dipengaruhi pula oleh kemampuannya, seperti : pengetahuan, pekerjaan, keahlian, serta bagaimana seseorang merasakan peran yang dibawakannya. Robbins 2009: 259 (dalam Noor Juliansyah, 2013: 280) mengatakan bahwa kinerja kerja seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M), dan kesempatan atau opportunity (O) yaitu *performance* artinya kinerja kerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan pengendali pegawai itu. Bila motivasi kerja seseorang rendah, maka kinerjanya akan rendah pula meskipun kemampuannya ada dan baik, serta peluangnya tersedia. Motivasi kerja seseorang besar tetapi peluang untuk memanfaatkan kemampuan-kemampuannya tidak ada, maka suatu proses itu menyatakan bahwa

kinerjanya menjadi rendah. Begitu pula bila motivasi kerjanya besar, kesempatan tersedia. Tetapi kemampuan dan keahlian tidak ditingkatkan, maka kinerjanya juga rendah. Bila motivasi kerja seseorang rendah, maka kinerjanya akan rendah pula mesti pun kemampuannya ada dan baik, serta peluangnya tersedia.

Lawyer (Gareth, 2009: 259) (dalam Noor Juliansyah, 2013: 280) mengemukakan bahwa kinerja kerja seseorang di pengaruhi oleh: (1) *effort*; (2) *ability*; dan (3) *role perceptions*, yaitu kesesuaian antara *effort* yang dilakukan seseorang dengan syarat pekerjaan yang ada (*job requirement*). Adapun menurut Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson faktor-faktor mempengaruhi kinerja kerja yaitu : (1) kemampuan (2) motivasi (3) dukungan (4) keberadaan pekerjaan yang dilakukan; dan (5) hubungan karyawan dan organisasi. Sejalan dengan pernyataan tersebut, terkait dengan faktor motivasi yang mempengaruhi kinerja. Kesiadaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Sementara itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai, secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhinya, yaitu: variabel individu, psikologis, dan organisasi. Kelompok variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Adapun variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung.

### 2.1.1.3. Penilaian Kinerja yang Efektif

Penilaian kinerja hanya akan efektif jika memenuhi dua kriteria pokok: *fair* dan objektif. Sebagaimana setelah dikemukakan sebelumnya, yang dimaksud dengan *fair* di sini adalah bahwa penilaian tersebut didasarkan pada standar yang telah disepakati, sedangkan yang disebut *objektif* adalah bahwa nilai yang diberikan benar-benar sesuai dengan tingkat pencapaian yang diukur.

Agar *fair*, penilaian kinerja harus dilaksanakan dengan memperhatikan beberapa kondisi dibawah ini:

❖ **Ada sasaran kinerja yang jelas dan disepakati bersama.**

Sejak awal periode pengelolaan kinerja kerja, pegawai harus mengetahui apa yang ditetapkan sebagai sasaran kerjanya dan bagaimana ukuran penilaiannya. Sekalipun tidak memiliki wewenang untuk memilih sasaran, karyawan/pegawai perlu mendapatkan kejelasan tentang apa yang harus dia realisasikan. Dengan demikian, berhasil atau tidak berhasil mencapai sasaran tersebut, setidaknya dia sudah memperoleh kesempatan untuk mengarahkan perilaku maupun kerjanya.

❖ **Sasaran kinerja yang disepakati berkaitan erat dengan uraian jabatan.**

Apa yang dijadikan sasaran pokok tidak lain adalah apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab pegawai karyawan di posisinya. Dengan demikian, untuk bisa merealisasikan sasaran tersebut, pada dasarnya pegawai hanya perlu menjalankan perannya dengan sebaik mungkin.

Tidak banyak direcoki dengan tugas-tugas yang berada di luar jangkauan posisinya, sementara di satu sisi dia tetap dituntut untuk mempertanggungjawabkan fungsi jabatannya.

❖ **Ada pertemuan tatap muka untuk membahas hasil penilaian.**

Atasan harus bersedia membuka akses bagi pegawai untuk mempelajari hasil penilaian kerjanya, sekaligus untuk memastikan bahwa penilaian tersebut benar-benar didasarkan pada sasaran kinerja yang telah disepakati. Selanjutnya, atasan juga harus meluangkan waktu untuk mendiskusikan hasil evaluasi tersebut, meskipun secara potensial bisa menghadapi situasi yang bersifat konfrontatif.

❖ **Ada diskusi tentang penyebab masalah kinerja.**

Ketika hasil penilaian kinerja menunjukkan adanya masalah yang perlu dibenahi, atasan harus bersedia mendiskusikannya secara terbuka dengan pegawai yang dinilai. Ini perlu dilakukan agar pegawai tetap percaya diri bahwa sasaran kerjanya itu sebenarnya realistis, dan yakin bahwa kegagalannya dalam mencapai sasaran semata-mata disebabkan oleh kelemahan nya sendiri bukan oleh faktor-faktor lain yang tidak relevan.

Di sisi lain, agar *objektif*, penilaian kinerja kerja perlu dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi berikut ini:

❖ **Penilaian harus didasarkan pada data aktual.**

Apa yang dihasilkan sebagai pencapaian pegawai adalah perilaku dan kinerja nyata yang teramati. Dengan demikian, sebagai atasan, ada dua hal pokok yang harus dilakukan:

- 1) Menyediakan waktu untuk mengobservasi tindakan serta upaya pencapaian sasaran yang dilakukan oleh bawahan.
- 2) Mempersiapkan diri dan data ketika hendak menyampaikan hasil penilaian.

❖ **Atasan memperhatikan perilaku/kinerja yang positif maupun negatif.**

Untuk bisa objektif, penilaian harus di dasarkan pada keseluruhan perilaku/kinerja pegawai. Baik yang positif maupun yang perlu ditingkatkan. Oleh sebab itu, sebagai atasan, perlu memperhatikan semua tindakan bawahan. Tidak hanya yang sudah sesuai dengan harapan atau sebaliknya cuma yang menurut atasan masih negatif saja.

❖ **Atasan berani mengelola “kabar buruk”.**

Jika memang bermaksud mengembangkan bawahan, atasan harus berani memutuskan dan menyampaikan penilaian apa pun yang menurut dia sesuai dengan kenyataannya; termasuk didalamnya penilaian yang mungkin akan terdengar tidak menyenangkan bagi bawahan. Terlebih jika perilaku yang negatif tersebut adalah perilaku yang jika tidak dibenahi bisa menghambat pengembangan karir nya.

❖ **Atasan terlatih untuk menerapkan sistem pengelolaan kinerja.**

Untuk bisa menilai secara objektif dibutuhkan keterampilan khusus. Oleh sebab itu, dalam upaya memastikan terlaksananya sistem pengelolaan kinerja yang minim subjektivitas, setiap atasan harus mendapatkan pelatihan tentang bagaimana cara menerapkan sistem tersebut dan bagaimana melakukan penilaian kinerja.

❖ **Pegawai mendapatkan kesempatan untuk naik banding.**

Salah satu kriteria pokok dari penilaian yang objektif adalah bahwa penilaian itu diterima oleh pihak yang dinilai. Dengan demikian, untuk memastikannya, pegawai harus diberikan kesempatan untuk mengomunikasikan ketidaksepakatan atau keberatannya (kepada penilai atau kepada atasan si penilai) jika dia memang memiliki data aktual yang berbeda.

Semua kondisi tersebut sangat dibutuhkan untuk menciptakan penilaian kinerja yang efektif. Hanya dengan memenuhi prasyarat *fair* dan *objektif* itulah, bisa memastikan bahwa penilaian kinerja seseorang akan berhasil-guna. Diterima dengan senang hati oleh pegawai, dan dijadikan landasan untuk meningkatkan produktivitasnya. Proses penilaian kinerja sekalipun tidak mudah, penilaian kinerja merupakan langkah pokok yang tidak boleh diabaikan. Sesulit apapun situasinya, tetap harus melakukannya.

#### **2.1.1.4. Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Castetter (dalam Dessler, 2011: 514-516) menyatakan, bahwa tujuan penilaian kinerja yaitu untuk:

1. Menentukan status jabatan
2. Mengimplementasikan kegiatan-kegiatan, memperbaiki kinerja individu

3. Menerjemah sistem otoritas ke dalam kontrol-kontrol yang mengatur kinerja.

#### **2.1.1.5. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja (*performance indicator*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*). Namun, sebenarnya meskipun keduanya merupakan sama-sama kriteria pengukuran kinerja, tetapi terdapat perbedaan arti dan maknanya. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung. Adapun indikator kinerja sebagai berikut :

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Disiplin
4. Sarana
5. Ketepatan waktu

#### **2.1.2. Jabatan**

##### **2.1.2.1. Pengertian Jabatan**

Jabatan atau pekerjaan menurut Faustino Cardoso Gomes (dalam Arif Yusuf Humali, 2018: 35) adalah proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pekerja, yang dilaksanakan dengan cara mengamati atau mengadakan wawancara terhadap pekerja, dengan bukti-bukti yang benar. Jabatan secara sederhana dapat dikatakan sebagai usaha-usaha untuk merumuskan hal-hal yang dilakukan oleh seorang pekerja ke dalam kata-kata.

Jabatan ini akan menghasilkan suatu daftar uraian pekerjaan berupa pernyataan tertulis mengenai kewajiban-kewajiban pekerja dan bisa juga mencakup standar kualifikasi, yang merinci pendidikan dan pengalaman minimal yang diperlukan bagi seorang pekerja untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban dari kedudukannya secara memuaskan. Jabatan dan klasifikasi jabatan merupakan pusat sumber daya manusia dalam organisasi, termasuk organisasi publik. Jabatan dan klasifikasi jabatan penting karena memiliki aspek sejarah, berkaitan dengan anggaran, dan nilai daya tanggap politik yang dapat dikaitkan dengan tujuan-tujuan orientasi pekerja dan efisiensi.

Dale Yoder, Mangkunegara (dalam Arif Yusuf Humali, 2018: 36) mendefinisikan jabatan sebagai prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis. Hal ini terkadang disebut studi jabatan yang mempengaruhi tugas-tugas, proses-proses tanggung jawab, dan kebutuhan kekaryawan yang diselidiki, jabatan harus dibedakan dengan analisis karyawan yang menitikberatkan pada karakteristik karyawan, penggunaan ujian fisik, tes-tes, wawancara dan prosedur-prosedur lainnya untuk tujuan tersebut.

Jabatan menurut Moekijat (dalam Arif Yusuf Humali, 2018: 36) memiliki arti penting sebagai berikut :

- a) Menilai bagaimana tantangan lingkungan mempengaruhi jabatan-jabatan perseorangan.

- b) Menghapuskan syarat-syarat jabatan yang tidak diperlukan yang dapat menyebabkan diskriminasi/perbedaan dalam kesempatan kerja.
- c) Menemukan unsur-unsur jabatan yang membantu atau menghalangi-halangi mutu kehidupan kerja.
- d) Merencanakan syarat-syarat SDM yang akan datang.
- e) Menyesuaikan pelamar jabatan dengan lowongan jabatan.
- f) Menentukan kebutuhan pelatihan bagi karyawan baru dan karyawan lama.
- g) Membuat rencana untuk mengembangkan potensi karyawan.
- h) Menentukan standar pelaksanaan pekerjaan yang realistik.
- i) Menempatkan karyawan-karyawan dalam jabatan-jabatan yang menggunakan kecakapan secara efektif.
- j) Memberikan upah yang cukup kepada para pemegang jabatan.

Jabatan atau pekerjaan adalah suatu proses, metode, dan teknik untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk berbagai kepentingan program kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan (Samsudin, dalam Arif Yusuf Humali 2018: 35). Jabatan merupakan proses pengumpulan dan pemeriksaan aktivitas kerja dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, dan sifat individu) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas. Produk akhir dari jabatan adalah deskripsi tertulis dari persyaratan aktual suatu jabatan atau pekerjaan.

Andrew J. Durbin, Mangkunegara (dalam Arif Yusuf Humali, 2018: 37) mengemukakan lima tahap dasar jabatan, yaitu :

- **Tahap I. Pengumpulan Latar Belakang Informasi**

Pada tahap ini dikumpulkan semua informasi dan diadakan pengujian terhadap informasi yang ada, selain itu dibuat juga deskripsi jabatan, bagan organisasi informasi tentang upah dan gaji.

- **Tahap 2. Pemilihan Kedudukan yang Representatif**

Tahap ini merupakan tahap penentuan kedudukan yang sesuai dengan kemampuan karyawan dan persyaratan yang telah ditentukan.

- **Tahap 3. Pengumpulan Data Analisis Jabatan**

Tahap ini merupakan pengumpulan data yang relevan dengan kemampuan dan keahlian karyawan.

- **Tahap 4. Pengembangan Deskripsi Jabatan**

Tahap ini merupakan tahap pengembangan deskripsi jabatan yang berhubungan dengan keperluan perusahaan.

- **Tahap 5. Pengembangan Spesifikasi Jabatan**

Pada tahap ini diuraikan kebutuhan jabatan, seperti kemampuan, sifat-sifat, bakat, keahlian, dan pengalaman karyawan.

Jabatan merupakan prosedur dalam menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan dipekerjakan untuk jabatan ini. Ini akan menghasilkan informasi tentang tuntutan jabatan dan selanjutnya digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*). Bahasan tentang uraian jabatan dan spesifikasi jabatan akan dibahas pada subbahasan selanjutnya.

### 2.1.2.2. Indikator Spesifikasi Jabatan

Indikator dalam spesifikasi jabatan menurut Donni Juni Priansa (2014: 86) mengatakan bahwa spesifikasi jabatan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas bagi pegawai, yang diikuti oleh kualifikasi definitif yang dibutuhkan dari pegawai yang memangku jabatan tersebut diuraikan sebagai berikut :

1. Keterampilan
2. Pengetahuan
3. Kemampuan
4. Kepribadian
5. minat

### 2.1.2.3. Kompetensi Jabatan pada Instansi Pemerintah

Kebijakan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPANRB) yang antara lain menegaskan bahwa kompetensi merupakan persyaratan dan pertimbangan penting dalam penataan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Manajemen sumber daya aparatur negara harus berbasis kompetensi yang mencakup semua pada semua aspek pengelolaan manajemen sumber daya manusia (*human resources development*) yang meliputi antara lain: rekrutmen, seleksi, pengangkatan, penempatan, pelatihan, dan pengembangan pegawai (*training and development*). Telah ditetapkannya PP No. 13 Tahun 2002 tentang perubahan atas PP No. 100 Tahun 2000. Dalam Pasal 5 ditegaskan bahwa kompetensi sebagai salah satu persyaratan dalam pengangkatan dalam jabatan.

Untuk dapat menduduki jabatan struktural seorang PNS harus memenuhi persyaratan jabatan struktural, sebagaimana disebutkan dalam Pasal 5 PP No. 13 Tahun 2002 yaitu bahwa untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural adalah sebagai berikut :

1. Berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS).
2. Serendah-rendahnya menduduki pangkat (satu) tingkat di bawah jenjang pangkat yang ditentukan.
3. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang sudah ditentukan oleh peraturan pemerintah.
4. Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.
5. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan
6. Sehat jasmani dan rohani.

#### **2.1.2.4. Aspek-Aspek Jabatan**

Aspek-aspek yang diperlukan dalam jabatan *Ghiselli dan Brown* mengemukakan aspek-aspek yang diperlukan dalam analisis jabatan, yaitu Mangkunegara, (dalam Arif Yusuf Humali, 2018: 39) :

#### **1. Mengenai Jabatan**

##### **A. Nama Jabatan**

##### **B. Metode dan prosedur kerja masa kini**

- Kewajiban-kewajiban dan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pegawai.

- Bahan-bahan perlengkapan dan lain-lainnya yang dipakai oleh pegawai.
- Alat-alat, mesin dan peralatan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan.
- Tanggung jawab.
- Besarnya pengawasan yang diterima.
- Ukuran standar hasil kerja.

### **C. Kondisi fisik dalam lingkungan kerja**

- Tempat kerja di dalam maupun di luar.
- Kondisi penerangan atau cahaya.
- Kondisi ventilasi.
- Kondisi kegaduhan suara.
- Kondisi yang tidak sehat.

### **D. Hubungan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan lainnya.**

- Pekerja dan asisten.
- Koordinasi tugas-tugas dan jabatan.

### **E. Kondisi penerimaan pegawai**

- Metode seleksi karyawan.
- Lamanya jam kerja.
- Metode penggajian.
- Pekerja tetap dan temporer.
- Kesempatan promosi jabatan.

## 2. Mengenai pegawai

### A. Ciri-ciri jasmaniah pegawai

- Kesehatan.
- Kekuatan dan daya tahan tubuh.
- Ukuran tubuh.
- Keterampilan
- Kekurangan jasmaniah yang dapat diterima.

### B. Ciri-ciri Rohaniah pegawai

- Fungsi alat indra.
- Kecakapan dan kemampuan
- Sifat kepribadian dan tabiat, seperti kejujuran dan stabilitas emosi.

### C. Latar Belakang pegawai

- Pendidikan umum.
- Pengalaman kerja sebelumnya.
- *Inservice training* (pelatihan jabatan).

#### 2.1.2.5. Tujuan Jabatan

Jabatan yang dilakukan di perusahaan mengandung tujuan-tujuan sebagai berikut :

1. Tujuan jabatan adalah untuk menyusun uraian jabatan (*job description*) dan persyaratan jabatan (*job specification*). Uraian jabatan ini dapat memberikan informasi berupa jenis dan tanggung jawab, prosedur

mengerjakannya, dan alasan pemangku jabatan melakukan pekerjaan tersebut. Dipenuhi oleh seseorang agar mampu mengerjakan pekerjaan itu dengan baik. Persyaratan-persyaratan yang tertuang di dalamnya adalah syarat pendidikan minimal, yang harus dimiliki, pengetahuan atau pengalaman kerja, keterampilan yang dimiliki, bakat, minat, temperamen, kondisi fisik, dan jenis kelamin (untuk jabatan tertentu).

2. Tujuan jabatan sebagai dasar untuk melaksanakan kegiatan manajemen SDM. Kegiatan-kegiatan yang dimaksud adalah penilaian kinerja pejabat yang bersangkutan, apakah sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Tujuan jabatan juga sebagai pertimbangan dalam mengambil tindakan jika ada kesenjangan antar prestasikerja dengan uraian jabatan. Tindakan apa yang diperlukan agar prestasi pejabat tersebut bisa selaras dengan uraian jabatan yang diberikan, misalnya pelatihan atau dialih tugaskan ke bagian lain yang mungkin cocok dengan minatnya.

### **2.1.3. Pengembangan Karir**

#### **2.1.3.1. Pengertian Pengembangan Karir**

Sebuah karir secara umum didefinisikan sebagai pergerakan seseorang melalui sebuah urutan pekerjaan-pekerjaan selama hidupnya Stumpf & London, 1981 (dalam Chris Rowley Keith Jackson, 2012: 18). Kosa kata 'karier' dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang yang berbeda-beda. Peninjauan dari perspektif, sebuah karir terdiri dari sebuah intuisi mengenai arah mana yang akan

dituju seseorang di dalam masa bertugasnya. Ini adalah karir subjektif, yang menjadi properti dari setiap individu dan dijalankan oleh sebuah konsep yang dibangun oleh individu itu sendiri dan terdiri dari bakat-bakat, kemampuan-kemampuan, nilai-nilai dasar dan motivasi-motivasi serta kebutuhan-kebutuhan karir yang dirasakan dibutuhkan (Schein, 1996). Sedangkan jika ditinjau dari perspektif lain, sebuah karir adalah sebuah urutan jabatan-jabatan yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya. Ini adalah karir yang objektif, yang diinterpretasikan sebagai properti struktural dari sebuah organisasi (Schein, 1996) dan organisasi tempat personel tersebut bekerja akan memainkan peran di dalam pengembangan karir nya (dalam Chris Rowley Keith Jackson, 2012: 18).

Kedua perspektif mengenai karir ini mengasumsikan bahwa para pekerja memilih tingkat-tingkat kontrol terhadap tujuan-tujuan mereka dan bahwa mereka dapat memanipulasi kesempatan-kesempatan yang ada untuk memaksimalkan kesuksesan dan kepuasan yang dihasilkan oleh karir mereka. Pengembangan karir adalah sebuah usaha yang diorganisasikan dan direncanakan yang terdiri dari aktivitas-aktivitas terstruktur yang akan dihasilkan didalam sebuah usaha perencanaan yang timbal-balik diantara para pekerja dengan organisasi tempat mereka bekerja Gilley Aggland, 1989 (dalam Chris Rowley Keith Jackson, 2012: 19). Hal tersebut merupakan sebuah proses yang dilangsungkan secara terus-menerus dimana setiap kemajuan yang dihasilkan melalui serangkaian tahap-tahap atau pergerakan sepanjang jalur karir, dimana masing-masing proses tersebut dicarikan oleh rangkaian isu-isu,tema-tema, dan tugas-tugas yang relatif unik.

Karena pentingnya pengembangan karir, maka siapa sebenarnya yang memegang tanggung jawab utama untuk melaksanakan pengembangan karir tersebut merupakan pertanyaan yang sangat penting. Jawabannya adalah bahwa organisasi, manajer dan pekerja, keseluruhannya memainkan peran dan berbagi tanggung jawab dalam merencanakan, mengarahkan, dan mengembangkan karir para pekerja.

### **2.1.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Menurut Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto 2007: 98 (dalam Indah Puji Hartatik 2014: 150) memberikan contoh 9 faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu di suatu organisasi yaitu :

#### **1. Hubungan Pegawai dan Organisasi**

Dalam situasi ideal, pegawai organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini, baik pegawai maupun organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang tinggi.

#### **2. Personalita Pegawai**

Kadangkala, manajemen karir pegawai terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lain-lain)

#### **3. Faktor Eksternal**

Seorang pegawai mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya, mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang didrop dari luar organisasi.

#### 4. *Politicking* Dalam Organisasi

Dengan kata lain, bila kadar “*politicking*” dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi.

#### 5. Sistem Penghargaan

Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai malas.

#### 6. Jumlah Pegawai

Semakin banyak pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan/kemungkinan bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karir tertentu.

#### 7. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut.

#### 8. Kultur Organisasi

Seperti sebuah sistem masyarakat, organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan.

## 9. Tipe Manajemen

Secara teoritis-normatif, semua manajemen sama saja di dunia ini. Tetapi dalam implementasinya, manajemen di suatu organisasi mungkin amat berlainan dari manajemen di organisasi lain.

Karir seorang pegawai tidak hanya tergantung pada faktor-faktor internal di dalam dirinya (seperti motivasi untuk bekerja keras dan kemauan untuk ingin maju), tetapi juga sangat tergantung pada faktor-faktor eksternal seperti manajemen. Banyak pegawai yang sebenarnya pekerja keras, cerdas, jujur, terpaksa tidak berhasil meniti karir dengan baik hanya karena pegawai ini “terjebak” dalam sistem manajemen yang buruk.

### **2.1.3.3. Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Siagian (2011) berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir sebagai berikut:

1. Prestasi kerja
2. Mutasi
3. Promosi
4. *Reward and punishment*
5. Sikap

### **2.1.3.4. Tujuan Pengembangan Karir**

Tujuan pengembangan karir adalah mewujudkan kegiatan organisasi dalam membantu para pegawai dalam:

1. Melakukan analisis terhadap kemampuan dan minatnya, agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
2. Mengembangkan diri dalam usaha meningkatkan kemampuan yang perlu diserasikan dengan kemampuan yang dibutuhkan organisasi profit maupun nonprofit tempat bekerja
3. Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengisi jabatan penting yang terdapat di dalam struktur organisasi.

#### **2.1.3.5. Manfaat Pengembangan Karir**

Pengembangan karir mempunyai manfaat sebagai berikut :

1. Meningkatkan kemampuan pegawai. Hal ini dicapai melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan karirnya, pegawai yang dengan sungguh-sungguh mengikuti pendidikan dan latihan, akan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, yang dapat diseimbangkan kepada organisasi atau perusahaan dimana mereka bekerja.
2. Meningkatkan suplai pegawai yang berkemampuan. Jumlah pegawai yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan (manajemen) untuk menempatkan dalam job atau pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian suplai pegawai yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat memilih pegawai yang berkualitas sesuai dengan kebutuhannya.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul	Variabel	Hasil penelitian
1.	Sahat tamba  Skripsi Universitas Dharmawangsa (2017)	Pengaruh Pelatihan dan Semangat Kerja terhadap Pengembangan Karir Karyawan di PT. Tirta Raya Abadi	Independen : Pelatihan, Semangat Kerja Dependen: Pengembangan karir karyawan	Berdasarkan hasil uji hipotesis maka hasil penelitian ini adalah disimpulkan bahwa variabel semangat kerja memiliki pengaruh yang nyata (signifikan) dengan variabel pengembangan karir karyawan pada PT. Tirta Raya Abadi Medan
2.	Chairunnisa Dalimunthe  Skripsi Universitas Dharmawangsa (2018)	Pengaruh analisis jabatan dan pengembangan karir terhadap kinerja kerja karyawan pada PT. Meratus Line Medan	Independen : analisis jabatan Dependen : pengembangan karir, kinerja kerja	Berdasarkan hasil uji hipotesis maka hasil penelitian ini adalah disimpulkan bahwa variabel analisis jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Meratus Line Medan
3.	Riri windria sari  Skripsi Universitas Dharmawangsa (2018)	Pengaruh faktor lingkungan, organisasi, terhadap kinerja karyawan pada PT. Anugrah Boindah Lestari	Independen : faktor lingkungan, organisasi Dependen: kinerja karyawan	Berdasarkan hasil uji hipotesis maka hasil penelitian ini adalah disimpulkan bahwa variabel faktor lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan

				variabel organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Anugrah Boindah Lestari
--	--	--	--	---

## 2.3. Kerangka Pemikiran

### 2.3.1. Pengaruh Jabatan Terhadap Kinerja Kerja Pegawai

Jabatan merupakan prosedur dalam menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan dipekerjakan untuk jabatan ini. Ini akan menghasilkan informasi tentang tuntutan jabatan dan selanjutnya digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*). Bahasan tentang uraian jabatan dan spesifikasi jabatan akan dibahas pada subbahasan selanjutnya. Menurut teori Dale Yoder mangkunegara, 2007: 13 (dalam Arif Yusuf Humali, 2018: 36) mendefinisikan jabatan sebagai prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah sangat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam mengakibatkan dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Sasaran kinerja yang disepakati berkaitan erat dengan uraian jabatan. Apa yang dijadikan sasaran pokok tidak lain adalah apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab pegawai karyawan di posisinya. Dengan demikian, untuk bisa merealisasikan sasaran tersebut, pada dasarnya pegawai hanya perlu menjalankan perannya dengan sebaik mungkin. Tidak banyak dikaitkan dengan tugas-tugas yang berada di luar jangkauan posisinya, sementara disatu sisi pegawai tetap dituntut untuk mempertanggung jawabkan fungsi jabatannya.

Maka Jabatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran yang sangat baik dalam proses pengembangan instansi pemerintah. Untuk jabatan sendiri dapat memberikan pengambilan keputusan mengenai rekrutmen, seleksi, pelatihan. Selain memberikan manfaat kepada instansi pemerintah jabatan dapat mempengaruhi dan memberikan manfaat kepada pegawai dalam satu instansi dengan cara penempatan yang sesuai dengan kualifikasi bidangnya, maka pegawai telah diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi pada dirinya dengan seoptimal mungkin. Pengoptimalan jabatan merupakan suatu dasar dalam manajemen kepegawaian. Pengoptimalan ini memberikan dasar yang sangat nyata bagi pegawai dalam jabatan tertentu dapat bekerja secara optimal dan efisien yang dimana pegawai tersebut sudah ditempatkan sesuai kemampuan dan latar belakang pendidikan yang dimiliki.

Perlu adanya pengoptimalan jabatan sangat penting dilakukan oleh instansi pemerintah dikarenakan untuk mengetahui deskripsi dan spesifikasi jabatan tersebut. Deskripsi dan spesifikasi tersebut digunakan sebagai dasar menempatkan pegawai sesuai tempat dan fungsionalnya. Jika adanya terjadi kesalahan dalam

pengoptimalan jabatan maka dapat mengurangi kinerja pegawai di instansi tersebut. Hal ini mengindikasikan dengan adanya pengoptimalan jabatan yang baik dan efisien maka dapat mempengaruhi kinerja pegawai jadi lebih baik.

### **2.3.2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Kerja Pegawai**

Sebuah karir secara umum didefinisikan sebagai pergerakan seseorang melalui sebuah urutan pekerjaan-pekerjaan selama hidupnya Stumpf & London, 1981 (dalam Chris Rowley Keith Jackson, 2012: 18). Kosa kata 'karier' dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang yang berbeda-beda. Peninjauan dari perspektif, sebuah karir terdiri dari sebuah intuisi mengenai arah mana yang akan dituju seseorang di dalam masa bertugasnya. Ini adalah karir subjektif, yang menjadi properti dari setiap individu dan dijalankan oleh sebuah konsep yang dibangun oleh individu itu sendiri dan terdiri dari bakat-bakat, kemampuan-kemampuan, nilai-nilai dasar dan motivasi-motivasi serta kebutuhan-kebutuhan karir yang dirasakan dibutuhkan Schein, 1996. (dalam Chris Rowley Keith Jackson, 2012: 18).

Faktor lain yang mempengaruhi pengembangan karir faktor eksternal seorang pegawai mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya, mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang didrop dari luar organisasi. Jumlah pegawai Semakin banyak pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan (kemungkinan) bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karir tertentu. Robbins 2009: 259 dalam Noor Juliansyah, 2013: 280).mengatakan bahwa kinerja kerja seseorang sangat

dipengaruhi oleh faktor kemampuan atau, motivasi dan kesempatan. artinya kinerja kerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.

Kinerja dalam organisasi, merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah sangat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Selanjutnya yaitu terdapat pengembangan karir yang sangat penting untuk organisasi, sebab karir ialah kebutuhan yang terus menerus dikembangkan dalam diri pegawai tersebut sehingga dapat memotivasi pegawai agar meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan pegawai menempuh jenjang karir tertentu. Pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh bagian personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Pengembangan karir pegawai ialah bukan saja tanggung jawab pegawai akan tetapi merupakan bagian dari tanggung jawab organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Untuk melaksanakan pengembangan karir disebuah instansi selain membuat perencanaan karir pegawai, manajemen karir juga harus diperhatikan oleh organisasi tersebut dimana pegawai bekerja.

Tujuan pengembangan karir tersebut meningkatkan kesejahteraan pegawai yang efektif dan efisien. Membantu menyadarkan pegawai dengan kemampuan yang dimilikinya agar dapat meraih jabatan yang sesuai dengan bidang keahlian yang dikuasainya. Memperkuat hubungan pegawai dengan instansi/lembaga tersebut. Membentuk sikap kerja yang positif dengan membuktikan tanggung jawab kinerja yang baik.

Dengan demikian, pengembangan karir tergolong atas semua pekerjaan yang ditekuni pegawai selama kehidupan pekerjaannya. Dengan adanya peningkatan pengembangan karir akan mendorong pegawai agar lebih berprestasi. Berawal dari proses perencanaan karir, pegawai mengidentifikasi jalur-jalur menuju sasaran pengembangan karir tersebut. Kemudian melalui kegiatan pengembangan karir para pegawai mencari cara untuk meningkatkan dirinya dan mengembangkan sasaran-sasaran karir mereka untuk meningkatkan kinerja di instansi tersebut.

### **2.3.3. Pengaruh Jabatan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Kerja Pegawai**

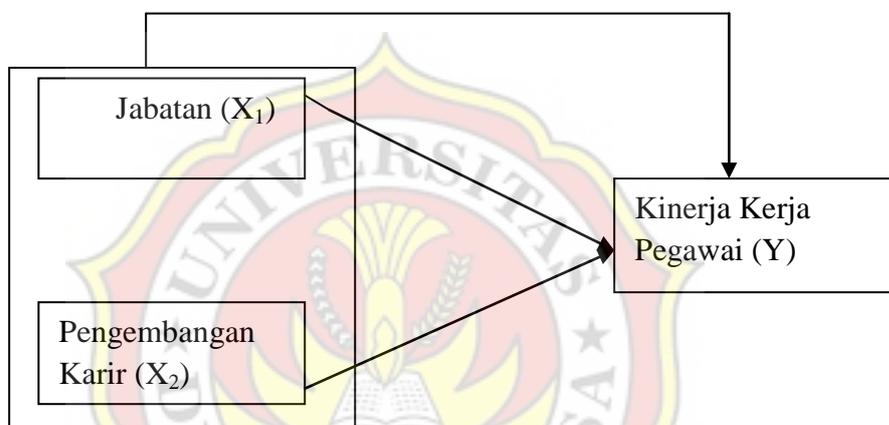
Jabatan dapat mempengaruhi dan dapat memberikan manfaat kepada pegawai dalam satu instansi dengan cara penempatan yang sesuai dengan kualifikasi bidang kemampuan yang dimilikinya, maka pegawai telah diberikan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan nya. Perlu adanya pengoptimalan jabatan yang sangat penting dilakukan di instansi pemerintah untuk mengetahui

kualitas jabatan seorang tersebut sebagai dasar menempatkan pegawai sesuai tempat dan fungsionalnya.

Berdasarkan pada landasan teoritis, maka kerangka konseptual yang disajikan oleh peneliti dapat dilihat pada gambar berikut ini :

**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran**



Dari bagan diatas dapat dilihat bahwa jabatan dan pengembangan karir dipengaruhi oleh kinerja kerja pegawai.

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat. Hipotesis merupakan pernyataan tentatif tentang hubungan antara dua variabel atau lebih. Pada penelitian kuantitatif, hipotesis lazim dituliskan dalam subbab tersendiri yaitu ada di bab 2. Hipotesis merupakan dugaan sementara dari jawaban rumusan masalah penelitian.

- H<sub>1</sub> : Jabatan berpengaruh terhadap kinerja kerja pegawai Kodam I Bukit Barisan Kota Medan.
- H<sub>2</sub> : Pengembangan Karir berpengaruh terhadap kinerja kerja pegawai Kodam I Bukit Barisan Kota Medan.
- H<sub>3</sub> : Jabatan dan pengembangan karir berpengaruh secara simultan terhadap kinerja kerja pegawai Kodam I Bukit Barisan Kota Medan.

