

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Karyawan sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) yang terdapat di dalam organisasi. Mengelola SDM dengan baik merupakan kunci keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Setiap organisasi harus senantiasa meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada agar kinerja dapat tercapai dengan baik. Meningkatkan kualitas juga salah satu cara untuk menjadikan karyawan lebih terarah dalam mencapai tujuan organisasi.

PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa dalam melaksanakan tugas sesuai dengan struktur organisasi yang memungkinkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompetitif sehingga mampu beradaptasi dengan kemajuan dan perkembangan ilmu dan teknologi guna menghasilkan kinerja dan pelayanan terbaik sesuai dengan yang diharapkan.

Problematika mengenai karyawan merupakan masalah yang harus selalu diperhatikan oleh organisasi karena kualitas dan kuantitas dapat terpengaruh sehingga dapat menghadapi persaingan perkembangan zaman, agar tujuan organisasi tercapai dengan baik sumber daya manusia (karyawan) yang berkualitas sangat dibutuhkan. Jika karyawan di suatu organisasi mempunyai kemampuan mengembangkan inovasi, kreatif dan memiliki motivasi diri yang tinggi, maka semakin baik juga kinerja karyawan tersebut. Tetapi, kinerja karyawan dalam suatu organisasi dikatakan baik jika sejalan dengan adanya Sikap

Kerja yang cukup dari karyawan tersebut dan budaya organisasi yang mendukung berjalannya organisasi itu sendiri.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Sutrisno (2015:170) menyebutkan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika

Sementara menurut pendapat Robbins, & Judge (2016:143) membagi kinerja atas empat dimensi yaitu perilaku berorientasi tugas, perilaku berorientasi *interpersonal*, mengurangi waktu, dan perilaku destruktif. Perbedaan pendapat Rachmawati. (2019:273) adalah mengkaji kinerja dilihat dari perspektif perilaku moral, sedangkan Roberth (2012:143) mengkaji kinerja berorientasi pada interpersonal dan perilaku mengurangi waktu.

Rivai (2014:225) menyebutkan kinerja adalah sebagai bentuk seperangkat hasil yang diperoleh selama periode tertentu, tidak berhubungan dengan sifat, karakteristik pribadi, Sikap Kerja. Rivai (2014:226) berpendapat diperlukan perbedaan yang jelas antara pengukuran karyawan dan pengukuran kinerja. Rivai (2014:227) juga mengemukakan bahwa kinerja sebagai *out come* yang pertama

*behavior* yaitu meliputi tentang kepuasan kerja, absensi, pergantian, kecelakaan, penyalahgunaan, kepedulian terhadap pengalaman, yang kedua kognitif dan yang ketiga *psysiological*.

Berdasarkan prasarvei peneliti pada kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa dengan melihat kondisi kerja yang terjadi dan dengan melakukan wawancara yang mendalam dengan beberapa pekerja terkait dengan kinerja karyawan, maka yang menjadi fenomena permasalahan adanya indikasi rendahnya kinerja yang dapat dilihat masih terjadinya keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan oleh pimpinan, masih belum efektifnya kinerja karyawan disebabkan adanya karyawan yang tidak bisa menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tidak sesuai dengan target perusahaan serta kualitas kinerja karyawan yang masih buruk dan kurang baik.

Pemahaman kinerja dapat dilakukan oleh seorang karyawan dalam tugas kerjanya, artinya kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Seorang karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan yang telah ditargetnya organisasi ditempat bekerjanya dengan tujuan agar semua sasaran kerja dapat dicapai. Bila tugas kerja dapat dicapai dengan optimal, karyawan tersebut berarti telah memenuhi tugas dan kewajiban kerjanya sesuai dengan harapan.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh oleh I. Gusti Ngurah Gangga Pravasta (2017) yang berkesimpulan sikap kerja dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tjendana mandra sakti Denpasar. Kemudian hasil penelitian Dicky

Surya Handoko (2021) yang berkesimpulan pengembangan Karir dan sikap kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sikap kerja. PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa sebagai sebuah organisasi yang di dalamnya terdapat karyawan, perusahaan ini juga tidak terlepas dari masalah sikap kerja dan kinerja karyawan. Para karyawan seringkali menghadapi masalah didalam lingkungan kerja, baik dengan rekan sekerja, atasan atau bahkan dengan pekerjaan itu sendiri. Kondisi lingkungan kerja tersebut dapat disikapi positif atau negatif oleh karyawan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan seperti adanya atasan yang berpihak dengan karyawan lainnya, adanya aturan kerja lembur tanpa pemberitahuan terlebih dahulu. Tiap individu memiliki cara sendiri dalam menyikapi masalah yang mereka hadapi, namun perusahaan harus ikut andil dalam menyelesaikan keadaan tersebut agar tercipta suasana dan lingkungan kerja yang kondusif.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Meily Margaretha (2019) yang berkesimpulan bahwa sikap kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Duta Marga Silima Jakarta. Demikian juga penelitian Resky Safitri (2019) yang berkesimpulan sikap kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Di Yayasan Melati Anak Bangsa Martapura

Selain sikap kerja, faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa adalah pengembangan karir. Faktor pengembangan karir yang merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan

untuk mencapai suatu rencana karir (Handoko, 2013:130). Seorang karyawan yang ingin mendapatkan pengembangan karir harus mencari informasi tentang pengetahuan, kemampuan dan keterampilan apa yang diperlukan perusahaan.

Fenomena yang berkaitan dengan sikap kerja adalah karyawan selalu pulang lebih awal dari jam kerja yang telah ditentukan dan fenomena berkaitan dengan pengembangan karir adalah kurangnya pengembangan karir yang dilakukan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa kepada para karyawannya terlihat dari kerja keras karyawan kurang mendapat dukungan

Mangkunegara (2017:74) bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kekaryawan yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Pengembangan karir merupakan upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir karyawannya, yang disebut manajemen karir, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir. pengembangan karir juga bisa meningkatkan promosi jabatann.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh I Putu Purnama Putra (2019) bahwa pengembangan karir memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Take Japanese Restaurant Legian Kuta Badung Bali, Yordy Wisnu Kusuma (2019) berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengembangan karir secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan CV. F.A Management.

PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka pimpinan harus memberdayakan SDM, pimpinan harus

responsif terhadap tantangan yang semakin kompleks dan semakin berperan dalam peningkatan SDM yang sekaligus meningkatkan kinerja sebab berdasarkan fenomena yang terjadi bahwa masih Kurangnya pengembangan karir yang dilakukan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa kepada para karyawannya terlihat dari kerja keras karyawan kurang mendapat dukungan Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti terdorong untuk mengangkat permasalahan ini dalam bentuk penelitian dengan judul : **“Pengaruh Sikap Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa”**.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Karyawan selalu pulang lebih awal dari jam kerja yang telah ditentukan.
2. Kurangnya pengembangan karir yang dilakukan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa kepada para karyawannya terlihat dari kerja keras karyawan kurang mendapat dukungan.
3. Keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan oleh pimpinan
4. Masih belum efektifnya kinerja karyawan disebabkan adanya karyawan yang tidak bisa menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tidak sesuai dengan target perusahaan
5. Kualitas kinerja karyawan yang masih buruk dan kurang baik.

### **1.3. Batasan dan Rumusan Masalah**

#### **1.3.1. Batasan Masalah**

Mengingat keterbatasan kemampuan analisis, biaya, waktu dan untuk memperjelas penelitian ini, maka penulis membatasi masalah ini tentang sikap kerja, pengembangan karir, dan kinerja

#### **1.3.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah, maka rumusan masalahnya adalah :

1. Bagaimana pengaruh sikap kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa ?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa?
3. Bagaimana pengaruh sikap kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa?

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh sikap kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa l.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis sikap kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Adapun yang menjadi harapan dari hasil penelitian ini nantinya dapat bermanfaat antara lain:

1. Bagi penulis merupakan kesempatan untuk menerapkan teori-teori tentang sumber daya manusia khususnya mengenai sikap kerja, pengembangan karir, dan kinerja, kemudian membandingkan dengan prakteknya sehingga dapat menambah wawasan dan pengetahuan.
2. Bagi PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa sebagai bahan masukan dalam tindakan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawannya.
3. Bagi akademik sebagai bahan studi kepustakaan dan memperkaya penelitian di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sumatera Utara, khususnya program studi Strata-2 Manajemen.
4. Bagi peneliti lain sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya dan informasi bagi pihak yang berkepentingan untuk mengkaji masalah yang sama dimasa mendatang.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Uraian Teoretis.**

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

###### **a. Pengertian Kinerja**

Karyawan dalam melaksanakan kerja menghasilkan sesuatu yang disebut kinerja. Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pada sisi yang lain, para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi jabatan.

Mangkunegara (2017:63) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Moehariono (2019:45), kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan organisasi.

Mathis dan Jackson (2016:22) berpendapat bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Menurut Sutrisno (2015:40), kinerja merupakan hasil upaya seseorang

yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu. Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut.

Hasibuan (2013:45) berpendapat bahwa Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Menurut pengertian di atas, kinerja disamakan dengan hasil kerja dari seseorang karyawan. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia. Walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Menurut Mathis dan Jackson (2016:24) menyatakan bahwa dimensi kinerja karyawan terdiri dari:

1. Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah hasil pekerjaan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.

2. Kualitas

Kualitas adalah kualitas kerja menunjukkan sejauhmana mutu seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

### 3. Jangka Waktu

Kemampuan perusahaan untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif. Karena dengan pemanfaatan waktu maka pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu yang ditentukan oleh perusahaan.

### 4. Kerjasama

Kerjasama merupakan tuntutan bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sebab dengan adanya kerjasama yang baik akan memberikan kepercayaan pada berbagai pihak yang berkepentingan.

Menurut Stoner dalam Sutrisno (2015:70), ada empat cara untuk peningkatan kinerja, yaitu :

#### 1. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak.

#### 2. Pengharapan

Dengan memperhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki nilai kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi.

#### 3. Pengembangan

Bagi yang bekerja dibawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan.

#### 4. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan

dan secara akurat mengomunikasikan penilaian yang dilakukannya.

### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kerja yang baik menurut Mathis dan Jackson (2016:28) diantaranya adalah kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan yang diterima.

Menurut Mangkunegara (2017:65) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

1. Faktor Kemampuan. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + Skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata – rata (IQ 110 - 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari - hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Moeheriono (2019:48), umumnya faktor penilaian terdiri dari empat unsur utama, yaitu:

1. Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (*output*) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya, misalkan, omset pemasaran, jumlah keuntungan dan total perputaran *asset*, dan lain-lain.

2. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap, dan perilakunya, baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan.
3. Atribut dan Sikap Kerja, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, ketrampilan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif dan komitmen.
4. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan, misalnya sesama *sales* berapa besar omset penjualannya selama satu bulan.

Selain itu menurut Moehariono (2019:51), ada aspek penting dalam penilaian kinerja adalah faktor-faktor yang menjadi penilaian yaitu:

1. *Relevance*, yaitu harus ada kesesuaian faktor dari penilaian dengan tujuan sistem penilaian.
2. *Acceptability*, yaitu dapat diterima atau disepakati karyawan
3. *Realibility*, yaitu faktor penilaian harus dapat dipercaya dan diukur karyawan secara nyata.
4. *Sensitivity*, yaitu dapat membedakan kinerja yang baik atau yang buruk.
5. *Practicality*, yaitu mudah dipahami dan dapat diterapkan secara praktis

Disamping faktor-faktor tersebut di atas, menurut Mangkunegara (2017:68) penilaian kinerja didasarkan pada indikator sebagai berikut:

1. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang tercapai berdasarkan syarat-syarat yang telah ditetapkan.
2. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.

3. *JobKnowledge*, yaitu pemahaman karyawan mengenai prosedur atau tata cara kerja serta informasi teknis tentang pekerjaan.
4. *Dependability*, yaitu kemampuan untuk diandalkan khususnya dalam bekerja atau kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara tepat sesuai dengan waktu yang ditentukan.
5. *Adaptability*, yaitu kemampuan beradaptasi atau kemampuan menanggapi kondisi dan perubahan yang terjadi ditempat kerja.
6. *Initiative*, yaitu upaya untuk melakukan hal-hal baru berkaitan dengan pekerjaan yang ingin dilakukan.
7. *Creative*, yaitu kemampuan memunculkan gagasan baru atau ide-ide baru berkaitan dengan pekerjaan.
8. *Problem solving*, yaitu kemampuan dalam melakukan tindakan-tindakan untuk menjelaskan persoalan-persoalan yang timbul.
9. *Attendance*, yaitu hal-hal yang berkaitan dengan absensi atau sering tidaknya karyawan meninggalkan pekerjaan
10. *Cooperation*, yaitu kesediaan karyawan untuk bekerjasama dan berpartisipasi dengan karyawan lainnya

Menurut Kartjantoro, (2014:82) bahwa dalam mencapai kinerja yang baik, ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu; Pertama, variabel individu yang meliputi; Kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, umur, etnis, jenis kelamin. Kedua, variabel organisasi yang mencakup antara lain; Sumber daya, kepemimpinan, Imbalan, Struktur, Desain pekerjaan. Ketiga, variabel psikologis yang meliputi, Persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

### **c. Tujuan dan Sasaran Kinerja**

Menurut Wibowo (2012:55) tujuan dan sasaran kinerja disusun bersumber

pada isi, misi dan rencana strategis suatu organisasi. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi seharusnya berperan untuk menganalisis dan membantu memperbaiki masalah-masalah dalam pencapaian kinerja. Apa yang sesungguhnya menjadi peranan unit sumber daya manusia dalam suatu organisasi ini seharusnya tergantung pada apa yang diharapkan manajemen tingkat atas, seperti fungsi manajemen manapun, kegiatan manajemen sumber daya manusia harus dievaluasi dan direkayasa sedemikian sehingga mereka dapat memberikan kontribusi untuk kinerja yang kompetitif dari organisasi dan individu pada pekerjaan. Hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan juga haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan yang dilihat dari segi kualitas yang dirasakan oleh perusahaan dan sangat besar manfaatnya dimasa yang akan datang.

#### **d. Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan yang harus dilakukan untuk memacu kinerja organisasi. Melalui pengukuran ini, tingkat pencapaian kinerja dapat diketahui. Pengukuran merupakan upaya membandingkan kondisi riil suatu objek dengan alat ukur. Pengukuran kinerja dilakukan untuk sesuatu hal yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, proses, *output*, *outcome*, *benefit* maupun *impact*.

Mangkunegara (2011:70) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai

tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana dan apa yang di perlukan perusahaan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian.

Pengukuran kinerja di gunakan untuk memilh keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan guna mewujudkan visi dan misi pemerintahan. Pengukuran kinerja merupakan hasil dari penelitian yang sistematis sesuai dengan suatu rencana yang telah di tetapkan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian. Arkinso (dalam Mangkunegara, 2011:72) mengemukakan ciri-ciri pengukuran kinerja sebagai berikut :

1. Merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan
2. Menetapkan ukuran kinerja melalui ukuran mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen.
3. Mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya.

#### **e. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) menurut Mathis dan Jackson (2013:69), adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standart, kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan.

Penilaian ini juga disebut juga sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, dan penilaian hasil, hasil penilaian kinerja yang luas dapat digunakan untuk mengadministrasi honor dan gaji, memberikan umpan



balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

Ada beberapa unsur yang dinilai dalam penilaian atau prestasi kerja karyawan. Menurut Hasibuan (2013:81) ada beberapa unsur penilaian kinerja meliputi: kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, tanggung jawab.

1. Kesetiaan

Penilaian menilai kesetiaan pekerja terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dan rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi Kerja

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

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas – tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun orang lain seperti kepada para bawahan karyawannya di perusahaan.

4. Kedisiplinan

Penilai menilai 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 pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya vertikal atau horizontal di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh , mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8. Kepribadian

Penilai menilai sikap prilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik dan penampilan simpatik serta dari karyawan tersebut.

9. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berfikir yang original dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberi, alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.

11. Tanggung Jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, prilaku dan hasil kerja bawahannya .

Menurut Moehariono (2019:77), beberapa metode penilaian kinerja karyawan yang dapat diterapkan adalah:

1. Metode Skala Peringkat

Sistem ini terdiri atas dua bagian yaitu: pertama, bagian suatu daftar karakteristik dan kedua, bidang ataupun perilaku yang akan dinilai dan bagian skala. Kekuatan sistem ini adalah dapat diselesaikan dengan cepat dan dengan upaya sesering mungkin. Kelemahan dari sistem ini adalah subjektif karena kriteria penilaian yang digunakan amat samar dan kurang tepat, khususnya pada skala yang digunakan.

2. Metode Daftar Pertanyaan (*checklist*)

Hasil metode ini adalah bobot nilai pada lembar *Checklist*, tetapi *checklist* dapat dijadikan sebagai gambaran hasil kerja karyawan yang akurat. Keuntungannya adalah biaya yang murah, pengurusannya mudah, penilai hanya membutuhkan waktu pelatihan yang sederhana dan distandarisasi, namun dengan hasil yang baik. Kelemahannya terletak pada penyimpangan penilai yang lebih mengedepankan kriteria pribadi karyawan dalam menentukan kriteria hasil kerja, kesalahan menafsir materi-materi *checklist*, dan penentuan bobot nilai tidak seharusnya dilakukan oleh departemen Sumber Daya Manusia.

3. Metode pilihan terarah (*Forced Choice Method*)

Sistem ini menggunakan evaluasi dalam lima skala yaitu :

- a) Berkinerja sangat tinggi.
- b) Berkinerja rata-rata tinggi.
- c) Berkinerja rata-rata

d) Berkinerja rata-rata rendah.

e) Berkinerja sangat rendah

Kekuatan sistem ini adalah dapat mengidentifikasi karyawan yang memiliki prestasi tinggi serta dapat mengurangi penyimpangan penilaian. Kelemahannya adalah tidak realistis mendorong pimpinan yang memiliki hanya empat atau lima karyawan untuk mendistribusikannya ke lima level.

#### 4. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Method*)

Pada sistem ini dilaksanakan dengan membuat catatan-catatan contoh yang luar biasa baik atau tidak diinginkan dari perilaku yang berhubungan dengan kerja seorang karyawan dan meninjaunya bersama karyawan lain pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya. Keuntungan metode ini adalah menyajikan fakta-fakta keras yang spesifik untuk menjelaskan evaluasi dan memastikan bahwa pimpinan berfikir tentang evaluasi, serta mengidentifikasi contoh-contoh khusus tentang kinerja yang baik dan jelek dan merencanakan perbaikan terhadap kemerosotan. Kelemahannya adalah sulit untuk menilai atau memeringkatkan karyawan yang berhubungan dengan satu sama lain.

Menurut Mathis dan Jekson (2013:72) bahwa salah satu kegunaan atau manfaat mengukur kinerja adalah untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain membuat keputusan administrative mengenai karyawan. Menurut Hasibuan (2013:49), tujuan dan kegunaan penilaian kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah sebagai berikut :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.

2. Untuk mengukur prestasi kerja, yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan karyawan didalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektivan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga mencapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong, untuk membiasakan atasan (*supervisor*, manager, administrator) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan-kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

Penilaian kinerja sangat penting bagi kebutuhan karyawan dan perusahaan. Bagi para karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan

balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan kariernya. Bagi organisasi, hasil penilaian para karyawan sangat penting peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti indentifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan aspek lain dari keseluruhan proses manajemen SDM secara efektif dan efisien.

#### **f. Indikator Kinerja**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2011:78) dapat dinilai dari hal-hal sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja.

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan

prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

#### 4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertical dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

#### 5. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari orang lain.

### **2.1.2. Sikap Kerja**

#### **a. Pengertian Sikap Kerja**

Sikap kerja adalah respon atau pernyataan baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan dalam melakukan pekerjaan atau pengorbanan jasa, jasmani, dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa, yang dapat diukur dengan keyakinan bahwa kinerja baik berasal dari bekerja keras, perasaan, dan perilaku untuk mencapai tujuan.

Robbins & Judge, T. (2016:41) menjelaskan bahwa sikap kerja berisi evaluasi positif atau negatif yang dimiliki oleh karyawan tentang aspek-aspek lingkungan kerja mereka. Karyawan yang memiliki evaluasi positif terhadap segala sesuatu di lingkungan kerja cenderung memiliki kepuasan terhadap pekerjaan yang tinggi dan sebaliknya karyawan yang memiliki evaluasi negatif terhadap segala sesuatu di lingkungan kerja maka cenderung akan merasa kurang puas setelah bekerja dan adanya perasaan sedikit membosankan. Sikap kerja sebagai tindakan yang akan diambil karyawan dan kewajiban yang harus

dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang hasilnya sebanding dengan usaha yang dilakukan. Sikap kerja dapat dijadikan indikator dalam sebuah pekerjaan dapat berjalan lancar atau tidak, masalah antar karyawan ataupun atasan dapat mengakibatkan terbaikannya sikap kerja.

Hasbuan (2013:129) menjelaskan bahwa sikap kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapannya terhadap pengalaman masa depan. Menurut Azwar (2011:44), suatu sikap merupakan konstelasi komponen kognitif, afektif dan konatif yang saling berinteraksi didalam memahami, merasakan dan berperilaku terhadap suatu objek.

Sikap (*attitude*) didefinisikan oleh Robbins & Judge, T. (2016:49) sebagai pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu. Sikap kerja mempunyai sisi mental yang mempengaruhi individu dalam memberikan reaksi terhadap stimulus. Ada yang merespon secara positif dan ada yang merespon secara negatif. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi akan memiliki sikap kerja yang positif. Sikap kerja yang positif meliputi:

1. Kemauan untuk bekerja sama.

Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

2. Asa memiliki.



Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

### 3. Hubungan antar pribadi.

Karyawan yang mempunyai loyalitas karyawan tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tete hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi: hubungan social diantara karyawan. Hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman sekerja.

### 4. Suka terhadap pekerjaan.

Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untu bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari: kesanggupan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak kpernah menuntut apa yang diterimanya di luar gaji pokok.

Dapat disimpulkan bahwa sikap kerja merupakan pikiran dan perasaan puas atau tidak puas, suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya dengan kecenderungan respon positif atau negatif untuk memperoleh hal yang diinginkannya dalam pekerjaannya.

## **b. Faktor-Faktor Sikap Kerja**

Menurut Siagian (2013:71) menyatakan beberapa faktor yang mempengaruhi sikap kerja antara lain:

1. Kondisi kerja, meliputi lingkungan fisik maupun sosial berpengaruh terhadap kenyamanan dalam bekerja.
2. Pengawasan atasan, pengawasan dan perhatian yang baik dari atasan dapat mempengaruhi sikap dan semangat kerja.
3. Kerja sama dari teman sekerja, adanya kerja sama dari teman sekerja juga berpengaruh dengan kualitas dan prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Kesempatan untuk maju, jaminan terhadap karir dan hari tua dapat dijadikan salah satu motivasi dalam sikap kerja.
5. Keamanan, rasa aman dan lingkungan yang terjaga akan menjamin dan menambah ketenangan dalam bekerja.
6. Fasilitas kerja, fasilitas kerja yang memadai berpengaruh terhadap terciptanya sikap kerja yang positif.
7. Imbalan, rasa senang terhadap imbalan yang diberikan baik berupa gaji pokok maupun tunjangan mempengaruhi sikap dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Sikap kerja seseorang dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal dari orang yang bersangkutan. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri, meliputi emosional, psikologis terhadap pekerjaan, kedekatan dengan rekan kerja, dan kenyamanan yang tercipta dari diri sendiri. Faktor eksternal merupakan faktor dari luar atau faktor yang berasal dari lingkungan. Faktor eksternal juga sangat berperan dalam pembentukan sikap seseorang. Faktor ini meliputi kondisi pekerjaan, hubungan kerja, rasa aman, lingkungan kerja, dan fasilitas dalam bekerja. Semakin tinggi tingkat kenyamanan seseorang ketika bekerja maka sikap kerja positif yang dihasilkan akan semakin tinggi.

### **c. Macam-Macam Sikap Kerja**

Adapun macam-macam sikap kerja antara lain:

1. Sikap kerja yang efektif adalah suatu pekerjaan yang dapat diselesaikan tepat waktu, sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, efektif adalah sampai tingkat apakah tujuan itu sudah dicapai dalam arti kualitas dan kuantitas.
2. Sikap kerja yang efisien adalah perbandingan yang terbaik antara input dan output, antara daya usaha dan hasil usaha, atau antara pengeluaran dan pendapatan. Dengan kata lain, efisien adalah segala sesuatu yang dikerjakan dengan berdaya guna atau segala sesuatunya dapat diselesaikan dengan tepat, cepat, hemat, dan selamat.
  - a) Cepat artinya tidak menghabiskan waktu yang tidak perlu. Pekerjaannya selesai dengan tepat sebelum waktu yang ditetapkan.
  - b) Hemat artinya dengan biaya yang sekecil-kecilnya tanpa adanya pemborosan dalam bidang pekerjaan apa pun.
  - c) Tepat artinya kena sasaran sesuai dengan yang diinginkannya atau semua yang dicita-citakan tercapai.
  - d) Selamat artinya segala sesuatu sampai pada tujuan pekerjaan yang dimaksud, tanpa mengalami hambatan-hambatan, kelemahan-kelemahan, atau kemacetan-kemacetan.
3. Sikap kerja prestatif adalah bersikap atau berperilaku kerja prestatif merupakan salah satu modal dasar untuk mencapai kesuksesan dalam berwirausaha. Prestatif dalam hal ini mempunyai arti bahwa seorang yang berwirausaha mempunyai sikap yang selalu berambisi ingin maju dalam segala bidang. Sikap kerja prestatif perlu dilakukan karena :
  - a) Persaingan bebas

- b) Perubahan yang semakin cepat
- c) Derasnya situs informasi yang semakin luas

#### **d. Indikator Sikap Kerja**

Adapun indikator-indikator yang mempengaruhi sifat kerja menurut Robbins (2011:70) yaitu :

1. Sikap yang memiliki arah artinya sikap tersebut mendukung atau tidak mendukungnya dalam menerima pekerjaan tersebut.
2. Sikap memiliki intensitas maksudnya sikap yang memiliki kedalaman atau kekuatan dalam menerima sesuatu yang belum pasti.
3. Sikap mempunyai kekuasaan artinya persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap suatu objek yang akan di kerjakan.
4. Sikap yang memiliki konsistensi, maksudnya kesesuaian antara pernyataan sikap yang dikemukakan dengan responnya terhadap objek sikap tersebut.
5. Sikap yang memiliki spontanitas artinya menyangkut sejauh mana kesiapan individu untuk menyatakan sikapnya secara spontan.

### **2.1.3. Pengembangan Karir**

#### **a. Pengertian Pengembangan Karir**

Menurut Mangkunegara, (2017:77), pengembangan karir adalah aktivitas kekaryawan yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir masa depan mereka diperusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Sedangkan menurut Sutrisno (2015:160) mengemukakan bahwa istilah karir telah digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka.

Menurut Handoko, (2013:130) mengemukakan bahwa pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Menurut Hasibuan, (2013:66), pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan.

Nitisemito (2015:66) menyebutkan *career development* adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat berbagai pihak yang terlibat dalam pengembangan karir karyawan yaitu karyawan itu sendiri, bagian yang mengelola karyawan dan atasan karyawan yang bersangkutan. Karir sebagai sarana yang memiliki kesempatan untuk membentuk seseorang membuat perencanaan karirnya dengan mempertemukan antara keahlian, keinginan, dan tujuannya dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan. Pengembangan karir itu sendiri mempunyai arah serta pilihan yang akan memberikan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan karirnya sepanjang arah itu mencerminkan tujuan dan kemampuannya.

#### **b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Menurut Rivai (2014:2) bahwa faktor- faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan yaitu:

##### **1. Kebijakan Perusahaan**

Merupakan faktor dominan yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan dan penentu ada tidaknya kesempatan pengembangan dalam

perusahaan, berlaku tidak nya kesempatan pengembangan karir untuk semua orang tanpa pilih kasih dan ada tidak nya pola pengembangan karir yang dapat dipertanggung jawabkan.

## 2. Latar Belakang Pendidikan

Merupakan suatu acuan untuk meningkatkan karir seseorang.

## 3. Pelatihan

Merupakan pelatihan yang dapat diperoleh sepanjang karirnya dan dapat membantu karirnya dimasa yang mendatang dan menambah kemampuan karyawan.

## 4. Pengalaman Kerja

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

## 5. Kesediaan Pada Organisasi

Merupakan pemberian loyalitas (dedikasi) pada karir yang besar pada perusahaan untuk mengurangi *turn over* karyawan.

## 6. Keluwesan Bergaul Dan Hubungan Antar Manusia

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

Kemudian menurut Rivai (2014:207) faktor- faktor yang mempengaruhi pengembangan karier adalah sebagai berikut :

1. Prestasi kerja (*Job Performance*) merupakan komponen yang paling penting untuk untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis.

## 2. Eksposur

Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

## 3. Jaringan kerja

Jaringan kerja berarti perolehan exposure di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

## 4. Kesetiaan terhadap organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan.

## 5. Pembimbing dan sponsor

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan.

## 6. Peluang untuk tumbuh

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

### **c. Manfaat Pengembangan Karir**

Menurut Simamora (2015:355) bahwa manfaat pengembangan karir mengemukakan sebagai berikut:

1. Meningkatnya kemampuan karyawan. Dengan pengembangan karir melalui pendidikan dan pelatihan, akan lebih meningkat kemampuan intelektual maupun keterampilan karyawan yang dapat disumbangkan kepada organisasi.
2. Meningkatnya suplai karyawan yang berkemampuan. Jumlah karyawan 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 karyawan yang berkemampuan bertambah dan jelas akan dapat menguntungkan organisasi.

Selanjutnya menurut Rivai, (2014:209) mengemukakan bahwa manfaat pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan, perencanaan karir membantu didalam penyediaan bakat-bakat karyawan yang dapat dipromosikan guna memenuhi lowongan yang disebabkan oleh pensiun.
2. Memuaskan kebutuhan karyawan, adanya kesempatan pada karyawan untuk tumbuh dan berkembang serta terpenuhinya kebutuhan individu akan harga dirinya menjadikan para karyawan mudah merasa puas.
3. Menyaring potensi karyawan, perencanaan karir mendorong karyawan untuk lebih selektif didalam menggunakan kemampuannya sebab mereka mempunyai tujuan karir yang lebih khusus.

#### **d. Indikator Pengembangan Karir**

Alat untuk mengukur atau indikator pengembangan karir menurut Hasibuan (2013:31) indikator pengembangan karir terdiri dari:



1. Pendidikan

Salah satu jalur untuk meningkatkan kualitas serta mengembangkan karir tenaga kerja.

2. Pelatihan

Kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan Sikap Kerja kerja.

3. Mutasi kerja

Perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi pekerjaan sebelum mengalami pindah kerja.

4. Promosi jabatan

Penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi pemerintah maupun swasta.

5. Masa kerja

Suatu kurun waktu tenaga kerja itu bekerja disuatu tempat.

Kemudian indikator pengembangan karir menurut Dharma (2011:215)

yaitu:

1. Perencanaan karir

Suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seseorang anggota organisasi dalam meniti karir.

2. Manajemen karir

Proses membuat karyawan dapat memahami dan mengembangkan minat dan karir mereka dengan cara yang efektif.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini:

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

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber
1	Meily Margaretha (2019)	Pengaruh Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Duta Marga Silima Di Jakarta	Sikap kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Duta Marga Silima Jakarta	Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 2 No. 2 April 2019
2	Resky Safitri (2019)	Pengaruh Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Yayasan Melati Anak Bangsa Martapura	Sikap kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Di Yayasan Melati Anak Bangsa Martapura.	Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen : Vol. 5, No. 2, Februari 2019
3	I Putu Purnama Putra (2019)	Pengaruh Pengembangan Karir Dan Penilaian Terhadap kinerja Karyawan Take Japanese Restaurant Legian Kuta Badung Bali	Pengembangan karir memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Take Japanese Restaurant Legian Kuta Badung Bali	Journal of Management Volume 2 No. 1 2019 A
4	Yordy Wisnu Kusuma (2019)	Pengaruh, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan CV. F.A Management	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengembangan karir secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan CV. F.A Management	Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen : Volume 5, Nomor 2, Februari 2019
5	I.Gusti Ngurah Gangga Pravasta (2017)	Sikap Kerja dan Pengembangan Karir pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan PT. Tjendana mandra sakti Denpasar	Sikap kerja dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tjendana mandra sakti Denpasar	Jurnal Fekon Vol. 2 No. 1 Februari 2017

6	Dicky Surya Handoko (2021)	Pengaruh pengembangan karir dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai	Pengembangan Karir dan sikap kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja . karyawan PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai	Jurnal Fekon Vol. 1 No. 4 Februari 2018
---	----------------------------	--	---	---

Beberapa penelitian tersebut menunjukkan bahwa sikap kerja pengembangan karir mempunyai peran penting dalam mendorong kinerja karyawan. Walaupun penelitian sebelumnya sudah menunjukkan bahwa sikap kerja dan pengembangan karir berpengaruh pada kinerja karyawan, tetap saja penelitian ini menarik untuk dilakukan. Karena setiap perusahaan ataupun instansi mempunyai kondisi sosial yang berbeda-beda dan tidak ada yang sama persis dengan yang lainnya. Untuk itu, penelitian ini dilakukan bukan saja untuk memperkuat hasil studi-studi sebelumnya, namun juga untuk memberikan hasil analisis data yang lebih baru daripada penelitian sebelumnya.

### **2.3. Kerangka Konseptual.**

Menurut Sugiyono (2014:128) menyatakan bahwa kerangka konsep akan menghubungkan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yaitu antara variabel independen dengan variabel dependen. Kerangka konsep ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapatkan dari konsep ilmu/teori yang dipakai sebagai landasan penelitian yang didapatkan pada tinjauan pustaka atau kalau boleh dikatakan oleh peneliti merupakan ringkasan dari tinjauan pustaka yang di hubungkan dengan garis sesuai variabel yang di teliti.

#### **1. Pengaruh Sikap Kerja Terhadap Kinerja**

Robbins (2011:41) menyebutkan sikap kerja berisi evaluasi positif atau negatif yang dimiliki oleh karyawan tentang aspek-aspek lingkungan kerja mereka. Pentingnya masalah sikap sering dikaitkan dengan perilaku atau

perbuatan manusia dalam kehidupan sehari-hari. Sikap yang ada pada seseorang akan memberikan warna atau corak pada perilaku atau perbuatan orang yang bersangkutan.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Meily Margaretha (2019) yang berkesimpulan bahwa sikap kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Duta Marga Silima Jakarta. Demikian juga penelitian Resky Safitri (2019) yang berkesimpulan sikap kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Di Yayasan Melati Anak Bangsa Martapura.

## **2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja**

Wibowo. (2012:81) bahwa pengembangan karier karyawan merupakan hal penting dalam upaya peningkatan prestasi kerja karyawan, misalnya melalui pendidikan karier, informasi karier, dan bimbingan karier. Setelah berbagai informasi dan bimbingan karier diberikan, kemudian penetapan karier merupakan langkah awal untuk jenjang karier seseorang, sehingga saat ini perlu adanya pengembangan karier masing-masing karyawan sesuai kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.

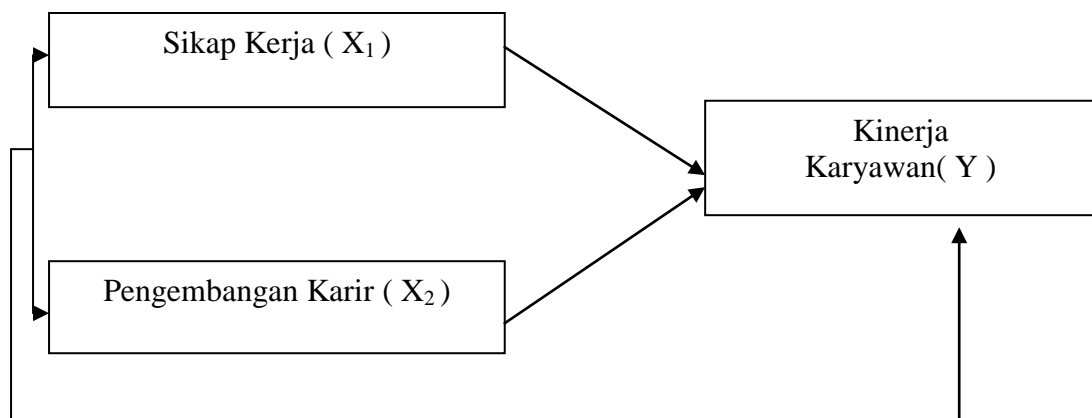
Menurut penelitian I Putu Purnama Putra (2019) bahwa pengembangan karir memberi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Take Japanese Restaurant Legian Kuta Badung Bali, Yordy Wisnu Kusuma (2019) berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengembangan karir secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan CV. F.A Management.

## 2. Pengaruh Sikap Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

Sikap kerja dan pengembangan karir merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk bekerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi mewujudkan tujuan sebagian besar ditentukan oleh sikap kerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya sedangkan pengembangan karir sangatlah penting karena akan dapat menunjang pekerjaan yang ditugaskan sehingga dilakukan dengan penuh semangat dan gairah yang nantinya akan dicapai hasil yang optimal yang tentunya akan mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan dengan efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh I. Gusti Ngurah Gangga Pravasta (2017) yang berkesimpulan sikap kerja dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tjendana mandra sakti Denpasar. Kemudian hasil penelitian Dicky Surya Handoko (2021) yang berkesimpulan pengembangan Karir dan sikap kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2.1.**  
**Kerangka konseptual**



Sumber : Hasil Pengolahan Data

#### **2.4. Hipotesis**

Hipotesa adalah rumusan jawaban sementara terhadap suatu masalah yang dimaksudkan sebagai tuntutan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya. Berdasarkan uraian teoritis dan kerangka konseptual di atas, maka dapat ditarik hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

1. Sikap kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Sikap kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.