

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Pegawai atau karyawan merupakan sumber daya yang dimiliki organisasi, mereka harus dipekerjakan secara efektif, efisien, dan manusiawi. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi masalah tenaga kerja yang semakin kompleks. Oleh karenanya pengelolaan tenaga kerja sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) harus dilakukan secara profesional sehingga mampu memberikan hasil yang optimal.

Organisasi yang ingin tetap maju dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)- nya. Salah satu fungsi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah melakukan pengembangan karir dan kepuasan kerja untuk mencapai kinerja karyawan atau hasil yang maksimal.

Menurut Hasibuan (2014:65) kinerja pegawai merupakan hasil atau prestasi kerja yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan. Adapun kinerja karyawan itu sendiri dipengaruhi oleh faktor pengembangan karir dan kepuasan kerja. Peningkatan kerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan. Salah satu upaya yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui pengembangan karir dan kepuasan kerja.

Menurut Penggabean (2012:24), pengembangan karir merupakan aktivitas formal dan berkelanjutan yang merupakan suatu upaya organisasi untuk mengembangkan dan memperkaya Sumber Daya Manusia nya dengan menelaraskan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasaan yang dirasakannya, dan sebaliknya (Penggabean,2012:69).

Persaingan bisnis dalam dunia perbankan di indonesia semakin ketat, penambahan jumlah bank menimbulkan meningkatnya persaingan antara perusahaan perbankan, bukan saja persaingan antara perusahaan perbankan itu sendiri, akan tetapi juga persaingan antara perusahaan perbankan dengan lembaga keuangan bukan pasar modal. Perusahaan yang lain ingin mendapatkan yang mendapat keunggulan kompetitif perlu menghasikan jasa sumber daya suatu perusahaan yang bermutu.

Bank BRI Unit Perbaungan hadir sebagai bank yang memberikan solusi termudah bagi masyarakat yang ingin menabung melakukan pinjaman dengan memberikan pelayanan yang bermutu. maka perusahaan tersebut harus meningkatkan pengembangan karir dan kepuasaan kerja karyawannya.

Pengembangan karir dan kepuasaan kerja dapat tercipta yakni dengan melakukan memberikan pelatihan agar memperoleh pengetahuan dan keterampilan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Dari fenomena ini permasalahan yang terjadi pada Bank BRI unit perbaungan belum sepenuhnya menyadari arti pentingnya pengembangan karir sehingga menimbulkan kerja pegawai yang belum optimal terlihat dengan kurangnya kepuasan dalam bekerja seperti tingkat kedisiplinan yang kurang diterapkan yang berakibat masih ada pegawai yang tidak ada ditempat pada saat jam kerja dan terkadang masih ada pegawai yang datang terlambat sehingga dapat menghambat perkembangan dan pencapaian tujuan secara maksimal.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti akan meneliti **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank BRI Unit Perbaungan”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan Uraian latar belakang masalah diatas, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Pengembangan karir yang kurang diterapkan sehingga menimbulkan kinerja yang belum optimal.
2. Kurangnya kepuasan kerja pegawai karena masih ada pegawai yang tidak ada di tempat pada saat jam bekerja.
3. Kinerja pegawai masih rendah terlihat pada kepuasan dalam bekerja dengan ditunjukkan masih ada pegawai yang datang terlambat.

1.3 Batasan dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Untuk memperjelas dan menghindari kekeliruan serta membatasi ruang lingkup permasalahan yang dibahas dan menghasilkan uraian yang sistematis, maka dalam hal ini permasalahan hanya dibatasi pada masalah Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank BRI Unit Perbaungan.

2. Rumusan Masalah

Masalah merupakan suatu keadaan atau penyimpangan yang terjadi didalam suatu organisasi atau instansi yang menuntut diadakannya suatu penyelesaian, maka dapat diidentifikasi permasalahan yang dapat dirumuskan berdasarkan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai Bank BRI Unit Perbaungan
2. Apakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Bank BRI Unit Perbaungan
3. Apakah pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Bank BRI Unit Perbaungan.

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir Terhadap kinerja pegawai Bank BRI Unit Perbaungan.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan Terhadap kinerja kerja pegawai Bank BRI Unit Perbaungan.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan kepuasan kerja Terhadap kinerja pegawai Bank BRI Unit Perbaungan.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Memberikan informasi dan pengetahuan kepada penulis mengenai Pengaruh Pengembangan karir dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Bank BRI Unit Perbaungan.

2. Bagi Perusahaan

Masukan, saran atau pertimbangan dalam menjalankan kegiatan usahanya agar lebih baik lagi yang berkaitan dengan Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank BRI Unit Perbaungan.

3. Bagi Pembaca

Untuk memberikan informasi dan menambah pengetahuan serta berbagai bahan refrensi bagi yang ingin melakukan pembahasan yang sama.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Uraian Teoritis

2.1.1 Pengembangan Karir

2.1.1.1 Pengertian Pengembangan Karir

Perubahan lingkungan yang begitu dinamis telah dihadapi oleh setiap organisasi. Organisasi dituntut untuk dapat beradaptasi dan bergerak cepat dengan perubahan. Perubahan struktur organisasi dilakukan agar organisasi dapat segera merespon berbagai perubahan yang terjadi. Pengembangan karir dimaksud untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis dan moral pegawai sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerja para pegawai.

Menurut Handoko (2014:69) mengatakan. “Pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan/pekerjaan melalui pendidikan atau pelatihan (diklat) dan (non diklat).

Menurut Ranupandojo dan Husnan (2013:77) mengatakan : “Pengembangan karir yaitu usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksana pencapaian tujuan lebih efisien”.

Sedangkan menurut Siagian (2014:215) bahwa : “Pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.”

2.1.1.2 Tahap – Tahap Pengembangan Karir

Tahapan – tahapan pengembangan karir dalam organisasi merupakan tahapan waktu dan usia seseorang sejak memasuki organisasi hingga usia pensiun. Rivai (2012:298) menjelaskan bahwa kebutuhan dan ekspektasi individu berubah melalui tahapan-tahapan berikut :

1. Tahap awal/tahap pembentukan, merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun – tahun awal pekerjaannya.
2. Tahap lanjutan adalah tahap dimana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih menitik beratkan pada pencapaian, harga diri, dan kebebasan.
3. Tahap mempertahankan, tahap ini individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah terpuaskan baik secara psikologis maupun financial.
4. Tahap pensiun, dimana dalam tahap ini individu telah menyelesaikan satu karir, dan dia akan berpindah ke karir yang lain, dan individu memiliki kesempatan untuk mengeskpresikan aktualisasi diri yang sebelumnya tidak dapat dia lakukan.

2.1.1.3 Faktor- faktor yang mempengaruhi pengembangan karir

Menurut siagian (2014:215) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai adalah :

1. Prestasi Kerja

Faktor yang paling meningkat dan mengembangkan karir seorang pegawai adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Pengenalan oleh pihak lain

Adalah berbagai pihak berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

3. Kesetiaan pada organisasi

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

4. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada pegawai dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan karirnya.

5. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6. Kesempatan untuk bertumbuh

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

7. Pengunduran diri

Merupakan keputusan seorang pegawai untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

2.1.1.4 Indikator Pengembangan Karir

Handoko (2014:69) Pengembangan Karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir adalah sebagai berikut :

1. Jenjang Pendidikan

Jenjang pendidikan yang dimiliki diperhatikan oleh manajemen dalam proses kenaikan jabatan sesuai persyaratan dan kemampuan pegawai.

2. Penguasaan Teori

Kemampuan dalam penguasaan dalam bidang ilmu untuk kemajuan karir pegawai.

3. Frekuensi Pelatihan

Banyaknya peningkatan pengetahuan yang diberikan dapat rangka pengembangan karir, berjalan sesuai aturan yang berlaku.

4. Keahlian Tertentu

Keahlian Tertentu merupakan keterampilan dalam penguasaan yang dapat menghasikan suatu pencapaian kemajuan karir.

5. Lama Kerja

Lama Kerja dapat memberikan pengalaman kerja yang dapat dijadikan dasar dalam menentukan pengembangan karir, sehingga berpengaruh terhadap pengembangan karir pegawai.

6. Penguasaan Pengetahuan

Penguasaan Pengetahuan mampu mengaplikasikan bidang keahliannya dan memanfaatkan ilmu pengetahuan, teknologi, atau pada bidang lainnya dalam menentukan kemajuan karir.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2014:70) kepuasan kerja adalah kondisi psikis yang menyenangkan dirasakan oleh pegawai didalam suatu lingkungan pekerjaan atas perannya dalam organisasi dan kebutuhannya terpenuhi dengan baik. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi Perusahaan, penelitian mengenai kepuasan

kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan pelayanan dan melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari pelayanan.

Bangun (2012:327) menyatakan bahwa dengan kepuasan kerja seorang pegawai dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan.

Wilson bangun mengutip pendapat Wexley dan Yuki (2009) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap seseorang terhadap pengalaman masa depan. Pekerjaan itu membuat kepuasan bagi pemangkuannya. Kejadian sebaliknya, Ketidakpuasan akan diperoleh bila suatu pekerjaan tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Kepuasan kerja menurut Dadang (2013:15) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sutrisno (2014:75) juga mengutip pendapat Handoko (2012), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Siagian (2013 :295) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang positif maupun negatif tentang pekerjaannya.

2.1.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam perannya memberikan kepuasan kerja kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Sutrisno (2014 : 77) mengatakan faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum (dalam As'ad,2012) adalah :

- a. Faktor Individu, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- b. Faktor Sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor Utama dalam Pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Menurut Gilmer (2008) dalam Sutrisno (2014 : 77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Kesempatan untuk maju.

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2. Kemauan kerja.

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

3. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan manajemen.

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5. Pengawasan Sekaligus atasannya.

Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.

6. Faktor Instrinsik dan pekerjaan.

Atribut yang ada dalam pekerjaan mansyaratkan keterampilan tertentu sukar dan mudahnya serta dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. Kondisi kerja.

Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan.

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjukkan puas atau tidak puas dalam kerja.

9. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antarkaryawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana.pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Sutrisno (2014 : 79) juga mengutip pendapat yang dikemukakan oleh Brown & Ghiselli (2009) bahwa adanya empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

- a. Kedudukan Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari pada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa peneliti menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang memengaruhi kepuasan kerja.
- b. Pangkat pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan pangkat, dan

kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

- c. Jaminan finansial dan sosial Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
- d. Mutu pengawasan Hubungan antara karyawan dengan menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Faktor Psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
2. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan intraksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
3. Faktor Fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

2.1.2.3 Dimensi Dan Indikator Kepuasan Kerja

Dimensi dan Indikator kepuasan kerja Luthans (2014 : 24 : 3) menjelaskan dimensi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja seperti diuraikan berikut :

- a. Pekerjaan itu sendiri yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.
- b. Gaji Upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.
- c. Promosi Kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.
- d. Supervisi Supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula
- e. Rekan Kerja Memiliki hubungan kerja yang sangat baik dengan sesama rekan kerja.
- f. Kondisi Kerja Kelengkapan sarana peralatan kerja untuk membantu melaksanakan tugas.

Ada beberapa indikator kepuasan kerja menurut Luthans (2014 : 26) pada setiap dimensinya, berikut penjelasannya :

- a. Pekerjaan yang dapat memberikan tantangan, kenyamanan, dan pekerjaan yang menarik.

- b. Kesesuaian pendapatan dengan pekerjaan yang dilakukan.
- c. Kesempatan promosi yang diberikan perusahaan setelah apa yang dikerjakan oleh karyawan.
- d. Pengarahan dan Pengendalian yang diberikan atasan kepada karyawan.
- e. Hubungan dengan rekan kerja dan pimpinan sangat baik.
- f. Fasilitas yang diberikan perusahaan sudah cukup membantu untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.

2.1.3 Kinerja

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Setiap karyawan dalam perusahaan dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja perusahaan tergantung pada kinerja karyawannya. Kinerja didefinisikan proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya, untuk mencapai hasil yang baik dari organisasi tim, maupun individu.(Robbins, 2012:260).

Menurut Rivai (2010) kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan indikator – indikator tertentu. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak – pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil.

Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan – kegiatan utama, dan tugas pokok instansi, bahkan unuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain – lain.

Berdasarkan pengertian – pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas – tugas yang diberikan oleh perusahaan.

2.1.3.2 Penilaian Kinerja

Kemampuan perusahaan dalam mengukur kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang akan menentukan keberhasilan jangka panjang perusahaan tersebut. Adapun yang dimaksud dengan penilaian kerja (*Performance appraisal*) adalah suatu sistem terstruktur dan formal dalam mengukur, mengevaluasi dan mempengaruhi atribut – atribut yang berhubungan dengan pekerjaan, perilaku, dan outcomes karyawan,serta tingkat absensi, untuk mengetahui produktivitas dan efektivitas karyawan dalam melaksanakan pekerja di masa depan sehingga bermanfaat bagi karyawan, organisasi, dan masyarakat. Secara lebih sederhana dapat dikemukakan bahwa penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan (Handoko,2008).

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Terdapat beberapa pandangan para pakar tentang pengertian manajemen kinerja. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara,2015:67).

Amstrong (2009:29) manajemen kinerja adalah sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dengan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan atribut yang disepakati.

Kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerja tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan (Mangkuprawira dan Hubeis, 2011:153).

2.1.3.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja karyawan

Menurut Mangkunegara (2015) kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor :

- a. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang,dan demografi.

- b. Faktor psikologi yang terdiri dari persepsi, *attitude* (sikap), *personality* (kepribadian), pembelajaran, dan motivasi.
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan *job design*.

Menurut Mangkunegara (2015), faktor – faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal.

- a. Faktor internal (disposisional), yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat – sifat seseorang.
- b. Faktor eksternal, yaitu faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan – tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Faktor – faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis – jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Sedangkan menurut Simamora (2012) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a. Karakteristik pribadi yaitu bagaimana lingkungan dan organisasi mempengaruhi pelaksanaan kinerja dalam organisasi.
- b. Deskripsi pekerjaan yaitu spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja karyawan karena pekerjaan yang berbeda mempunyai deskripsi pekerjaan yang berbeda.

- c. Tujuan – tujuan penilaian kinerja tujuan khusus secara mendasar dapat digolongkan kedalam dua bagian besar yaitu evaluasi dan pengembangannya.
- d. Sikap para pekerja dan atasan terhadap evaluasi keberhasilan suatu organisasi secara umum ditentukan oleh semua orang yang terlibat. Karyawan merupakan kelompok terkecil dalam organisasi dan ditempatkan di garis paling depan yang mempunyai arti cukup besar dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.1.3.4 Kesalahan Yang Harus Dihindari

Pada umumnya semua orang sepakat bahwa penetapan tujuan adalah sangat penting. Kesalahan dalam menetapkan tujuan akan berdampak pada arah dan jalannya organisasi. Banyak organisasi melakukan kesalahan dalam menetapkan tujuan karena (Essentials,2009:7)

- a. *Performance metrics* (metrik kinerja)

Metrik kinerja memberikan kenyataan progres dari pencapaian tujuan.pendapatan penjualan, produksi permesin, kesalahan per 1000 unit produk, dan waktu yang tepat untuk memasarkan produk baru adalah contoh dari metrik kinerja. Apapun metrik yang dipergunakan perlu dipastikan terkait dengan tujuan.

Merumuskan metrik kinerja untuk beberapa pekerjaan cukup sulit. Mengukur hubungan pelanggan(customer relation) mungkin tidak layak. Tetapi anda dapat mengukur banyak hal yang memberikan kontribusi untuk

memperbaiki hubungan pelanggan, seperti jumlah keluhan pelanggan yang ditangani secara memuaskan selama waktu rata-rata yang diperlukan untuk mengatasi masalah pelanggan.

b. *Goal and reward misalignment* (ketidakselarasan tujuan dan penghargaan)

Reward atau penghargaan merupakan kinerja yang bertujuan mendorong perilaku atau hasil tertentu. Termasuk didalamnya adalah kenaikan upah, bonus promosi, penugasan menarik, dan bahkan perjalanan dinas. Penghargaan harus diselaraskan dengan tujuan, tetapi sering mudah dikatakan dari pada dilakukan. Pekerja selalu mendapatkan cara untuk 'memainkan' sistem penghargaan. Banyak perusahaan mengubah tujuan, tetapi tidak menindaklanjuti dengan penselarasan kembali penghargaan. Bahkan kadang-kadang membuat kesalahan dengan memberikan pada hal yang salah. Lebih buruk lagi apabila memberi penghargaan pada praktik yang bertentangan.

c. *insufficient challenged* (tidak cukup tantangan)

Banyak manajer mengetahui bahwa di satu sisi tujuan harus diarahkan pada tantangan paling penting yang dihadapi organisasi. Tetapi disisi lain mengetahui bahwa tantangan akan sulit dan beresiko. Sebagai hasilnya, manajer berusaha menetapkan target kinerja rendah. Karena tujuan yang sulit mungkin membangkitkan keluhan atau membuat orang menggerutu.

Namun, menurunkan harapan dan membuat tujuan kurang menantang mungkin mengaasi persoalan, tetapi menjadi bukan yang terbaik bagi organisasi, bagi anda dan bawahan anda. Cara yang terbaik adalah membuat tujuan dapat dicapai, tetapi menantang. Kemudian dikomunikasikan dengan terus terang dengan bawahan anda.

2.1.3.5 Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, itu (Robbins, 2012:260) :

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil ouput serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk akitivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja.

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian serupa sudah pernah dilakukan oleh beberapa penelitian sebelumnya, antara lain :

Tabel 2.1

Penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Skala
1	Siti Wahyuni (2018)	Pengaruh Displin dan Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Camat Sei Rempah	Displin dan pengembangan karir berpengaruh signifikan secara simultan terhadap produktivitas	Likert
2	Marina (2015)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja	Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Likert
3	Jihan Dama (2018)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Mandiri (Persero) TBK Manado	Pengembangan Karir dan Kompetensi secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri	Likert

4	Audra Bianca (2018)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja PNS di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pontianak	Adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap Kinerja	Likert
5	Riski Fauzy (2018)	Pengaruh Kompetensi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi secara persial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pusat Penelitian Kelapa sawit medan, Sedangkan secara simultan penelitian ini membuktikan bahwa kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan	Likert
6	Suriati (2018)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Rayon Sungguminanasa	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang ditunjuk melalui nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,697	Likert

			dan nilai t hitungan > t table pada taraf signifikan 5% (7,007>2,006)	
7	Waluyo (2015)	Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Bengawan Solo	Kompensasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja secara Simultan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Likert
8	Marisa (2016)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Pemberdayaan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di KCP Bank Sumut Marindal	Pengembangan Karir dan Pemberdayaan Pegawai berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai sebesar 63,70% sedangkan 36,30% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti	Likert

9	Herry Irwansya (2018)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk Medan	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pengembangan karir mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Indofood Sukses Makmur Tbk. Dengan demikian bahwa secara bersama - sama terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk.	Likert
10	Adyan (2018)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Salim Ivomas Makassar	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja kerja karyawan	Likert

Sumber : Diolah Dari Berbagai Jurnal

2.3 Karangka Konseptual

Kerangka konseptual suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenan dengan dua variabel atau lebih. Menurut Sugiyono (2011:89), kerangka konseptual merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan.

1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

Pengembangan Karir merupakan Perubahan lingkungan yang begitu dinamis telah dihadapi oleh setiap organisasi. Organisasi dituntut untuk dapat beradaptasi dan bergerak cepat dengan perubahan. Perubahan struktur organisasi dilakukan agar organisasi dapat segera merespon berbagai perubahan yang terjadi. Pengembangan karir dimaksud untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis dan moral pegawai sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerja para pegawai.

Handoko (2014:89) Mengemukakan bahwa Pengembangan Karir adalah proses pelaksanaan (implementasi) Perencanaan karir. Pengembangan karir karyawan bisa dilakukan melalui dua jalur, yakni melalui pendidikan dan latihan (diklat) dan melalui non diklat. Hal ini didukung oleh penelitian Siti Wahyuni (2018) yang berjudul “Pengaruh Displin dan Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Camat Sei Rempah” yang

membuat kesimpulan bahwa disiplin dan pengembangan Karir berpengaruh signifikan secara simultan terhadap produktivitas.

Marina (2015) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja” yang membuat kesimpulan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Jihan Dama (2018) yang berjudul “ Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Mandiri (persero) TBK Manado” yang membuat kesimpulan bahwa pengembangan karir dan kompetensi secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri.

(2018) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada PT. PLN (Persero) Rayon sungguminanasa” yang membuat kesimpulan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan melalui nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,697 dan nilai t hitungan $>$ t table pada taraf signifikan 5% ($7,007 > 2,006$).

Wajuyo (2015) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Sumber Daya Air Bengawan Solo” yang membuat kesimpulan kompensasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Marisa (2016) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Pemberdayaan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di KCP Bank Sumut Marindal” yang membuat kesimpulan pengembangan karir dan pemberdayaan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 63,70% sedangkan 36,30% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Herry Irwansya (2018) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indofood Sukses Makmur TBK Medan” yang membuat kesimpulan pengembangan karir mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Indofood sukses makmur Tbk. Dengan demikian bahwa secara bersama-sama terhadap pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk.

Adyan (2018) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Salim Ivomas Makassar” yang membuat kesimpulan pengembangan karir dan komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang

sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya.

Menurut Luthans (2014:70) kepuasan kerja adalah kondisi psikis yang menyenangkan dirasakan oleh pegawai didalam suatu lingkungan pekerjaan atas perannya dalam organisasi dan kebutuhannya terpenuhi dengan baik. Hal ini didukung oleh penelitian Audra Bianca (2018) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja PNS di badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pontianak” yang membuat kesimpulan adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja. Riski Fauzy (2018) yang berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit Medan yang membuat kesimpulan kompetensi secara persial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada pusat penelitian kelapa sawit medan, sedangkan secara simultan penelitian membuktikan bahwa kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada pusat penelitian kelapa sawit medan.

3. Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan. Adapun kinerja karyawan itu sendiri dipengaruhi oleh faktor pengembangan karir dan kepuasan kerja. Peningkatan kerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan.

Salah satu upaya yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui pengembangan karir dan kepuasan kerja. Menurut Robbins (2012:260) indikator kinerja ada lima yaitu : kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian

Agar lebih memahami tentang kerangka konseptual penelitian ini, maka dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual



Keterangan :

- Variabel Pengembangan Karir (X_1) berpengaruh terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)
- Variabel Kepuasan Kerja (X_2) berpengaruh terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)
- Variabel Pengembangan Karir (X_1) dan Kepuasan Kerja (X_2) berpengaruh terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiono (2016:84) dalam penelitian, hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan kerangka berfikir diatas, penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut :

- a. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai di Bank BRI Unit Perbaungan.
- b. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai di Bank BRI Unit Perbaungan.
- c. Pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Pegawai di Bank BRI Unit Perbaungan.