

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen

2.1.1. Definisi Manajemen

Kata manajemen Kata mungkin berasal dari bahasa Italia (1561) maneggiare yang berarti "mengendalikan," terutama dalam konteks mengendalikan kuda, yang berasal dari bahasa latin manus yang berarti "tangan". Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi ménagement, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Menurut Mary Parker Follett dalam Sarinnah dan Mardalena (2017:1) mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri. Menurut menurut Hasibuan (2011:20) manajemen memiliki unsur unsur yang terdiri dari:

1. Men yaitu tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional/pelaksana.
2. Money yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. Methods yaitu cara-cara yang dipergunakan dalam usaha mencapai tujuan.
4. Materials yaitu bahan-bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
5. Mahines yaitu mesin-mesin/alat-alat yang diperlukan atau diperlukan untuk mencapai tujuan.

Pengertian manajemen sangat luas, beberapa para ahli dalam bidang manajemen mengemukakan pendapat nya masing-masing. Setiap orang memiliki

pendapat nya masing masing, penulis mengutip beberapa pengertian menurut para ahli sebagai berikut :

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:9)

mengemukakan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Menurut Abdullah (2014:2)

“manajemen itu adalah keseluruhan aktivitas yang berkenaan dengan melaksanakan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dengan bantuan sumber daya organisasi (man, money, material, mechine and method) secara efesien dan efektif.”

Menurut definisi Sumarsan (2013:2)

“manajemen diartikan sebagai seni dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan atau sasaran kinerja.”

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas bisa dikatakan bahwa manajemen adalah sebuah ilmu dan seni yang memanfaatkan sumber daya manusia dengan proses perencanaan, pengorganisasian pengarahan dan pengendalian secara efektif dan efisien. Efektik adalah pencapaian tujuan yang telah diteteapkan. Sedangkan efisien adalah pencapaian hasil dengan sesedikit / seminimal mungkin sumber daya (waktu, biya, material) dan dengan tingkat kesulitan sesedikit mungkit.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut **T. Hani Handoko (2016:23-25)**, terdapat 5 fungsi manajemen diantaranya sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*planning*), adalah 1) pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan 2) penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metoda, sistem, anggaran dan standar, yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini. Semua fungsi lainnya sangat bergantung pada fungsi ini, dimana fungsi lain tidak akan berhasil tanpa perencanaan dan pembuatan keputusan yang tepat, cermat dan kontinu. Tetapi sebaliknya perencanaan yang baik tergantung pelaksanaan efektif fungsi-fungsi lain.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian (*organizing*) adalah 1) penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, 2) perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat “membawa” hal-hal tersebut ke arah tujuan, 3) penugasan tanggung jawab tertentu dan kemudian, 4) pendelegasian tugas-tugasnya. Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan, dibagi dan dikoordinasikan.

c. Penyusunan personalia (*Staffing*)

Penyusunan personalia (*staffing*) adalah penarikan (*recruitment*), latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi terhadap para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif. Dalam pelaksanaan fungsi ini manajemen menentukan persyaratan-persyaratan mental, fisik, dan emosional untuk posisi-posisi jabatan yang ada melalui analisa jabatan, deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan dan kemudian menarik karyawan yang di perlukan dengan karakteristik-karakteristik personalia tertentu – seperti keahlian, pendidikan, umur, latihan, dan

pengalaman. Fungsi ini mencakup kegiatan-kegiatan seperti pembuatan sistem penggajian untuk pelaksanaan kerja yang efektif; penilaian karyawan untuk promosi, transfer, atau bahkan demosi dan pemecatan; serta latihan dan pengembangan karyawan.

d. Pengarahan (*Leading*)

Langkah berikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah di tentukan. Fungsi *pengarahan (leading)*, secara sederhana adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin. Fungsi *leading* sering disebut dengan bermacam-macam nama, antara lain *leading, directing, motivating, actuating* atau lainnya. Bila fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak menyangkut aspek-aspek abstrak proses manajemen, kegiatan *pengarahan langsung* menyangkut orang-orang dalam organisasi.

e. Pengawasan (*Controlling*)

Semua fungsi tidak akan efektif tanpa fungsi *pengawasan (controlling)*, atau sekarang banyak digunakan istilah *pengendalian*. *Pengawasan (controlling)* adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat positif maupun negatif. *Pengawasan positif* mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif. *Pengawasan negatif* mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi atau terjadi kembali. Fungsi *pengawasan* pada dasarnya mencakup empat unsur, yaitu

1. penetapan standar pelaksana,
2. penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan,
3. pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan,

4. pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.

Menurut pendapat penulis dari apa yang telah dikemukakan oleh **Hani Handoko (2016:23-25)**, bahwa lima fungsi manajemen terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*) dari kelima pointnya tersebut memiliki peran nya masing masing dan saling keterkaitan.

2.2 Manajemen Sumberdaya Manusia

2.2.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus memiliki sifat tidak cepat puas atas apa yang telah ia raih. Dan harus menjadi manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat.

Oleh karena itu, SDM yang diperlukan pada saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, mampu beradaptasi, dan responsive terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan. Ancaman nyata terbesar terhadap stabilitas ekonomi adalah angkatan kerja yang tidak siap untuk menghadapi tantangan-tantangan maupun perubahan-perubahan yang terjadi disekelilingnya. SDM yang tidak mempunyai kesanggupan menghadapi tuntutan-tuntutan globalisasi menganggap pekerjaan sebagai beban. Mereka menjalani pekerjaan sebagai suatu keharusan dan tuntutan. SDM yang menganggap pekerjaan sebagai beban dapat dikatakan sebagai SDM yang mempunyai etos kerja rendah.

Pada dasarnya, sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia adalah sumber yang

berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan. Pengambilan suatu keputusan yang terbabbaik adalah keputusan yang dihasilkan oleh sumber daya manusia itu sendiri. Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi, apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan visi, misi, dan tujuan untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia, jadi manusia merupakan faktor strategis dalam melaksanakan semua kegiatan institusi/organisasi.

Berikut ini penulis mengutip beberapa pengertian mengenai manajemen sumber daya manusia menurut beberapa para ahli diantaranya adalah :

Menurut **Hasibuan (2014 : 10)**

“manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

Lilis Sulastri (2014;14)

mendefinisikan bahwa “manajemen adalah suatu seni mengatur yang melibatkan proses, cara, dan tindakan tertentu, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengerahan dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.”

Menurut **Schuler dalam Edy sutrisno (2016:6)**

“Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi yang menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.”

Menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5)

“Manajemen Sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja

Menurut definisi diatas manajemen sumber daya manusia dapat dikatakan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, penilaian, dan pengawasaan yang dilakukan agar mencapai suatu tujuan suatu organisasi/institusi secara efektif dan efisien.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun penjelasan tentang fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Edwin B. Flippo dalam Donni Juni Priansa (2014:32) ,yaitu :

- a. Pengadaan tenaga kerja
proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan.
- b. Pengembangan
proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan modal karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa depan.
- c. Kompensasi
pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil (sesuai dengan prestasi kerjanya) dan layak (dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi)

d. Pengintegrasian

kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercapainya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

f. Kedisiplinan

fungsi manajemen sumberdaya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian

putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan dan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia penulis berasumsi bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Karna hampir semua kegiatan suatu perusahaan dilakukan oleh sumber daya manusia jadi maju tidak nya sebuah perusahaan tergantung dari apa yang dilakukan oleh sumber daya manusia itu sendiri

2.2.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:14) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job recruitment*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.3. Pengembangan Karier

2.3.1 Definisi Pengembangan Karier

Pengembangan karier merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dari dalam diri seorang karyawan sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karier merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam suatu jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Kegiatan pengembangan karier yang didukung oleh perusahaan, maka perusahaan mengharapkan adanya umpan balik dari karyawan yaitu berupa loyalitas terhadap

perusahaan. Peningkatan status seseorang dalam organisasi hendaknya dilaksanakan secara adil, dalam arti bahwa berkarier tersebut adalah adanya pola karier yang jelas dan bisa dijadikan pegangan dalam memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk berkarier tanpa membedakan satu sama lain. Hal ini dapat terjadi bila memang pengembangan karier itu sudah di atur sedemikian rupa dengan kriteria-kriteria yang logis, rasional, dan jauh dari subjektif.

Kriteria-kriteria tersebut hendaknya dapat diinformasikan kepada karyawan secara luas dan terbuka, sehingga mereka semua dapat mengetahui dan mengukur apakah memenuhi kriteria tersebut atau tidak. Setiap karyawan dapat mempergunakan kesempatan yang ada untuk meraih keberhasilan karier, setelah mengetahui kompetensi yang di butuhkan.

Penulis mengutip dari beberapa para ahli mengenai pengertian pengembangan karier diantaranya adalah :

Rivai (2014:212)

“Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.”

Bahri (2016)

“Pengembangan Karier merupakan upaya atau langkah-langkah yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dan atau oleh pimpinan sumber daya manusia dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam suatu usaha mencapai tujuan perusahaan.”

Lantip Diat Prasajo (2017:25)

“Pengembangan karier adalah proses seumur hidup dalam mengelola aktivitas yang bergerak maju serta ditentukan secara pribadi dan berkembang.”

Dari pengertian pengembangan karier tersebut penulis berpendapat bahwa pengembangan karier adalah suatu proses peningkatan individu yang dilakukan secara bertahap untuk meningkatkan karier (jabatan). Dengan proses karier tersebut karyawan dapat bertahap untuk terus berkembang mulai dari *first level manager* (staff), *middle level manager* (manager, kepala proyek), dan *top level manager* (directur, presiden direktur, rektok)

2.3.2 Tahapan dan Jalur Pengembangan Karier

Tahap perkembangan karier dapat dilakukan secara efektif maka, program karier perlu disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan individu dalam berbagai tahap kehidupan dan kariernya yang meliputi (Sri Larasati, 2018:178)

1. Karier Awal

Karier awal/tahap pembentukan, merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan di tahun-tahun awal pekerjaannya. Hambatan-hambatan dalam karier awal (*early career*)

- a. Frustrasi dan ketidakpuasan disebabkan harapannya tidak sesuai.
- b. Tidak berkompeten.
- c. Intensivitas terhadap aspek politis perusahaan/organisasi
- d. Kegagalan dalam memantau lingkungan *internal* dan *eksternal*
 - e. Mengabaikan kriteria sesungguhnya untuk pengevaluasi kinerja dari karyawan yang baru diangkat/baru memuai berkarier
 - f. Ketegangan antara professional yang lebih muda dan yang tua serta manajer yang diakibatkan oleh perbedaan pengalaman kebutuhan dan minat
 - g. Ketidakpastian mengenai batasan loyalitas yang dituntut organisasi
 - h. Kegelisahan mengenai integritas, komitmen, dan dependensi

2. Karier pertengahan

Tahap karier pertengahan (*middle career*) kerap kali meliputi pengalaman baru, seperti penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih tinggi, tawaran dari organisasi lain, kesempatan visibilitas untuk jenjang organisasi yang lebih tinggi, dan pembentukan nilai seseorang bagi perusahaan/organisasi

3. Karier akhir

Pemberian pelatihan kepada penerus, pengurangan beban kerja, atau pendelegasian tugas-tugas utama periode karier akhir (*late career*) adalah agar tetap produktif.

Pengembangan karier itu sendiri mempunyai arah atau jalur-jalur serta pilihan yang akan memberikan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan kariernya sepanjang mencerminkan tujuan dan kemampuannya. Pilihan arah yang ingin dikembangkan merupakan kesempatan yang baik bagi karyawan itu sendiri dimanapun dan kapanpun. Pilihan arah atau jalur pengembangan karier meliputi (Sri Larasati, 2018:179) :

a. *Enrichment*

Enrichment yaitu penembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas atau *assignment* secara khusus, ini merupakan bentuk umum dan pengembangan karier.

b. *Lateral*

Lateral yaitu pengembangan kearah samping sesuatu pekerjaan yang lain yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dan memberi pengalaman yang lebih luas, baru serta memberikan kepercayaan dan kepuasan lebih besar.

c. *Vertical*

Vertical yaitu pengembangan kearah atas pada posisi yang mempunyai tanggungjawab dan wewenang yang lebih besar disbanding keahlian khusus atau keahlian khusus yang baru

d. *Relocation*

Relocation yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ke tempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan peningkatan keinginan dan kemampuan karyawan untuk tetap pada pekerjaan yang sama

e. *Exploration*

Exploration yaitu pengembangan kearah yang lebih luas lagi kepada pilihan karier didalam unit organisasi untuk mencari dan mengumpulkan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karier yang akan dipilih.

f. *Realignment*

Realignment yaitu pergerakan kearah bawah yang dapat merefleksikan sesuatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi resiko, tanggung jawab, dan stress, yang menempatkan posisi karyawan tersebut kearah yang lebih tepat sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang baru.

Proses dan pengembangan karier yang dikembangkan melalui jalur-jalur karier seperti diatas merupakan perpaduan antara kekuatan dan kepentingan perusahaan dengan karyawan berdasarkan nilai-nilai kemitraan yang dapat menumbuhkan pembinaan karyawan dengan berorientasi pada profesionalisme. Yang artinya pengembangan karier karyawan tidak semata kearah structural tetapi juga mengembangkan keahlian karyawan itu sendiri.

2.3.3 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karier

Tujuan utama pengembangan karir adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan agar memberikan hasil yang

memuaskan untuk mencapai tujuan organisasi dimana tempat ia bekerja. Menurut Mangkunegara (2013:77-78) tujuan pengembangan karir adalah

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan
3. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka
4. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan
5. Membuktikan tanggung jawab social
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program perusahaan
7. Mengurangi turn over dan biaya kekaryawanan
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial
9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan
10. Menggiatkan suhu pemikiran jarak waktu yang panjang

Manfaat pengembangan karir adalah untuk karyawan dan organisasi. Untuk karyawan, pengembangan karir yang didapatnya membuka kesempatan bagi dirinya untuk berkarya lebih baik dalam pekerjaannya. Untuk organisasi, manfaat yang diperolehnya adalah peningkatan kinerja karyawannya dan banyak manfaat lain yang didapat organisasi tersebut Menurut Sri Widodo (2015:54) ada lima manfaat dalam pengembangan karir, yaitu:

1. pengembangan karier memberi petunjuk siapa diantara para pekerja yang pantas untuk dipromosikan.
2. perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karier menumbuhkan loyalitas di kalangan pegawai.
3. dalam diri setiap manusia masih terdapat reservoir kemampuan yang perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata.
4. perencanaan karier mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga professional.

5. perencanaan karier dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan kariernya.

Pengembangan karir bagaimanapun juga akan memberikan manfaat bagi karyawan dan organisasi itu sendiri berdasarkan tujuan-tujuan pengembangan yang telah ditetapkan.

2.3.4 Indikator Pengembangan Karier

Menurut Rivai Veithzal (2014 : 213) indikator pengembangan karier ada enam yaitu:

- 1) Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier seseorang karyawan. Kemajuan karier sebagian besar tergantung pada prestasi kerja yang baik dan etis. Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerjanya di bawah standar, dengan mengabaikan upaya-upaya pengembangan karier lain, bahkan tujuan karier yang paling sederhana sekalipun biasanya tidak bisa dicapai. Kemajuan karier umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

- 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 eksposur 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. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turn over*) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir.

5) Pembimbing dan Sponsor

Banyak karyawan dengan segera mempelajari bahwa mentor bisa membantu pengembangan karier mereka. Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat-nasihat atau saran-saran kepada karyawan di dalam upaya mengembangkan kariernya. Pembimbing tersebut berasal dari perusahaan itu sendiri. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kariernya.

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 kariernya.

2.4 Penilaian kinerja

2.4.1 Definisi Penilaian kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor utama guna membangun suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja menjadi salah satu dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana

seorang karyawan. Karna dengan adanya penilaian kinerja seorang karyawan dapat diukur dan dinilai sampai sejauh mana karyawan memberikan kontribusi, dan keahlian yang karyawan miliki untuk memajukan perusahaan.

Berikut ini penulis mengutip beberapa pengertian mengenai penilaian kinerja menurut para ahli, sebagai berikut :

Sunyoto (2015:199)

“menjelaskan penilaian prestasi kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi- organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.”

Murphy dan Cleveland dalam Sutrisno (2015:154),

“penilaian kinerja adalah untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia yang lain, seperti perencanaan dan pengembangan karir, program-program kompensasi, promosi, demosi, pensiun, dan pemberhentian karyawan atau pemecatan.”

Fahmi (2016:203)

“menyatakan, penilaian kerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar.”

2.4.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Adapun tujuan dari penelitian prestasi kerja menurut Samsudin (2010:165) ini adalah:

1. Administratif
memberikan arah untuk penetapan promosi, transfer, dan kenaikan gaji.
2. Informatif

memberikan data kepada manajemen tentang prestasi kerja bawahan dan memberikan data kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya.

3. Motivasi

menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja meeka.

Pada tingkat unit organisasi, penilaian prestasi kerja bertujuan untuk:

- a. Menentukan kontribusi suatu unit atau divisi dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan.
- b. Memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer unit atau divisi dalam perusahaan
- c. Memberikan motivasi bagi manajer unit atau divisi dalam mengelola divisi seirama dengan tujuan umum perusahaan.

Sedangkan, pada tingkat karyawan penilaian prestasi bertujuan untuk:

- a. Membedakan tingkat prestasi kerja setiap karyawan
- b. Mengambil keputusan administrasi seperti, seleksi, promosi, retention, demotion, transfer, termination, dan kenaikan gaji.
- c. Memberikan pinalti seperti bimbingan untuk meningkatkan motivasi dan diklat untuk mengembangkan keahlian.

2.4.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Fahmi (2014) penilaian kinerja memiliki beberapa manfaat yaitu:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan

untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.4.4 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Veithzal Rivai dalam Yohanes Susanto (2017:56) mengemukakan bahwa penilaian kinerja terdiri dari:

1. Daftar pertanyaan (*Checklist*)

Metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.

2. Metode peristiwa kritis (*Critical Incidents*)

Metode ini merupakan pemilihan yang mendasar pada catatan kritis penilai atas perilaku pegawai seperti sangat baik atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan. Metode catatan prestasi, merupakan catatan penyempurnaan perilaku pegawai misalnya, penampilan kemampuan berbicara, kepemimpinan dan aktivitas lainnya.

3. *Behaviorally anchored rating scale*

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi pegawai dalam kurun waktu tertentu dimasa lalu dengan mengaitkan skala prestasi kerja dengan perilaku tertentu..

4. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance test and observation*)

Tes ini merupakan tes pengetahuan dan keterampilan pegawai secara tertulis, dengan syarat tes harus *valid* dan *reable* .

5. Pendekatan evaluasi komparatif (*comparative evaluation approach*)

Metode ini perbandingan prestasi kerja seorang pegawai dengan pegawai lain yang melaksanakan pekerjaan sejenis. Metode penilaian berorientasi masa depan.

6. Penilaian diri sendiri (*Self appraisal*)

Penilaian yang dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan untuk menilai kekurangan perilaku diri sendiri

7. *Management by objective*

Metode ini mengembangkan konsep bersama menetapkan tujuan atau sasaran pekerjaan diwaktu yang akan datang

2.4.5 Indikator Penilaian kinerja

Sehubungan dengan ukuran penilaian prestasi kerja maka kinerja karyawan, menurut Simamora dalam Ade (2014), diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja, yaitu meliputi jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan.
2. Kualitas hasil kerja, yaitu yang meliputi kesesuaian produksi kegiatan dengan acuan ketentuan yang berlaku sebagai standar proses pelaksanaan kegiatan maupun rencana organisasi.
3. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.

2.5 Lingkungan Kerja

2.5.1 Definisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor pendukung bagi suatu karyawan untuk bekerja secara optimal, meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja

mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan proses produksi tersebut.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk bekerja secara maksimal. Jika karyawan merasa nyaman akan lingkungan kerja di sebuah perusahaan, maka karyawan tersebut akan merasakan seperti bekerja di rumah sendiri sehingga waktu kerja yang dipergunakan secara efisien. Berikut ini penulis mengutip beberapa pengertian lingkungan kerja menurut para ahli :

Pandi Afandi (2016:51)

“Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang siembankan kepadanya misalnya dengan adanya *air conditioner* (AC), peneranangan yang memadai dan sebagainya.

Menurut Sedarmayanti dalam Yoyo Sudaryo (2018:47)

“Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerja serta pengaturan kerja (baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok).

Menurut Wursanto dalam Nazaruddin (2016:164)

“Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dan segi psikis yang secara langsung maupun tidak langsung akan berpenaruh terhadap pegawai.

Dari pengertian lingkungan kerja yang penulis kutip dari beberapa para ahli bahwa lingkungan kerja dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang ada disekitar

karyawan, termasuk segi fisik dan psikis yang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap pegawai.

2.5.2 Jenis Lingkungan Kerja

Secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua (Sedarmayanti dalam Mariati 2017:47), antara lain sebagai berikut :

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu :

- a) Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti kursi kerja, meja, dan sebagainya.
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperature, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap warna dan sebagainya.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi dan berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan keadaan berbentuk fisik yang mencakup setiap hal dari fasilitas organisasi atau perusahaan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan di sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat ditangkap oleh panca

indra manusia, namun dapat dirasakan oleh perasaan misalnya hubungan antara karyawan dengan pimpinan.

2.5.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik

Menurut Yoyo Sudaryono (2018:48-58) ada beberapa faktor yang berdampak pada lingkungan kerja diantaranya adalah

1. Suhu

Suhu adalah suatu variabel dimana terdapat perbedaan individual yang besar. Dengan demikian, untuk memaksimalkan produktivitas, adalah penting bahwa pegawai bekerja disuatu lingkungan dimana suhu diatur sedemikian rupa sehingga berada diantara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu.

2. Kebisingan

Bukti dari suara menunjukkan bahwa suara yang terlalu bising akan membuat kinerja seorang karyawan terganggu dan dapat mengakibatkan gagal fokus atau kesalahan dalam bekerja karna keadaan ruangan kerja yang terlalu bising.

3. Penerangan

Bekerja pada ruangan yang gelap dan samar-samar akan menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu pegawai dalam memperlancar aktivitas pekerjaan. Tingkat yang tepat dari intensitas cahaya juga tergantung usia pegawai.

4. Udara

Udara yang sudah tercemar akan membawa efek yang merugikan pada kesehatan pekerja. Udara yang tercemar dapat menyebabkan sakit kepala, mata perih, kelelahan, dan depresi.

5. Ukuran ruang kerja

Ruang kerja yang sempit dapat membuat pegawai sulit bergerak dan akan menghasilkan kinerja yang rendah jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki ruang kerja yang luas.

6. Pengaturan ruang kerja

Jika ruang kerja merujuk pada besarnya ruangan per pegawai, pengaturan merujuk pada jarak antara orang dan fasilitas. Pengaturan ruang kerja itu penting karena sangat mempengaruhi interaksi social. Orang lebih mungkin berinteraksi dengan individu-individu yang dekat secara fisik. Oleh karena itu, lokasi kerja karyawan juga mempengaruhi informasi yang ingin diketahui.

7. Warna

Banyak instansi-instansi yang sampai saat ini kurang memperhatikan masalah warna padahal pengaruh dari warna cukup besar terhadap para pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Selain dapat mempengaruhi penerangan kantor, warna juga dapat mempengaruhi perasaan serta mempercantik kantor.

a) Merah

Warna yang menggambarkan panas, kegembiraan, dan kegiatan bekerja. Warna ini merupakan alat untuk merangsang pancaindra dan jiwa agar semangat dalam melaksanakan pekerjaan.

b) Kuning

Warna kuning menggambarkan kehangatan. Warna ini merangsang mata dan saraf. Pengaruh mental yang dapat ditimbulkan ialah perasaan gembira dan melenyapkan perasaan tertekan.

c) Biru

Warna biru menggambarkan keluwesan dan ketentraman. Warna ini mempengaruhi ketegangan otot-otot tubuh dan tekanan darah.

2.5.4 Faktor-Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik

Adapun faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik penulis mengutip dari Pandi Afandi (2016:53) :

1. Pekerjaan yang berlebihan
Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu terbatas atau mendesak dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap karyawan, sehingga hasil yang didapat kurang maksimal.
2. Sistem pengawasan yang buruk
Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidakpuasan lainnya, seperti ketidakstabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja.
3. Frustrasi
Frustrasi dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan karyawan, apabila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi bagi karyawan.
4. Perubahan-perubahan dalam segala bentuk
Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan organisasi, pergantian pemimpin perusahaan.
5. Perselisihan antara pribadi dan kelompok
Hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negatif yaitu terjadinya perselisihan dalam komunikasi, kurangnya kekompakan dan kerja sama.

Lingkungan kerja fisik maupun non fisik keduanya sama pentingnya dalam sebuah organisasi, kedua lingkungan kerja tersebut tidak bisa dipisahkan. Apabila sebuah perusahaan hanya mengutamakan satu jenis lingkungan kerja saja, tidak akan terciptanya lingkungan kerja yang baik. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak.

2.6 Kinerja

2.6.1 Definisi Kinerja

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. Penulis mengutip pengertian dari beberapa ahli tentang pengertian dari kinerja, diantaranya sebagai berikut :

Menurut Hussein Fattah (2017:9)

“Kinerja adalah hasil atau keluaran (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu organisasi/institusi.”

Mangkunegara (2016:67)

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Edison (2016:190)

“Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Marwansyah (2016:229)

“Kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.”

Dari pengertian kinerja yang penulis dari para ahli tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja adalah suatu proses seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepada para pekerja, yang kemudian tugas-tugas tersebut dinilai oleh seorang pemimpin suatu organisasi atau institusi.

2.6.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Mangkunegara (2016:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man in place, the man on the right job).

b. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (attitude) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) motivasi merupakan kondisi yang

menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai. Mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

2.6.3 Dimensi Kinerja

Menurut Edison, (2016:195) dimensi kinerja terdiri dari:

- a. Target
Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.
- b. Kualitas
Kualitas adalah elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.
- c. Waktu penyelesaian
Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.
- d. Taat asas
Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggung jawabkan.

2.6.4 Indikator Kinerja

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut di pengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka kinerja organisasi akan semakin baik pula. Menurut Setiawan (2014:147) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator- indikator sebagai berikut:

- a. Ketepatan penyelesaian tugas
Merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Kesesuaian jam kerja
Kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
- c. Tingkat kehadiran
Jumlah ketidak hadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.
- d. Kerjasama antar karyawan
Kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	judul	Variabel	hasil dan kesimpulan
----------	-------	----------	----------------------

Nih Luh Putu Ariesta Angga Dewi "2015"	"pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi kerja pada karya Mas Art Gallery"	Pengembangan karier (X), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi Kerja (Z)	dengan adanya penghargaan seperti pengembangan karier akan memberikan kesempatan kepada karyawan dalam berkarier, dimana karyawan tersebut akan mengetahui posisi tertinggi yang akan diraih. Hal tersebut akan berimbas pada kinerja karyawan tersebut termotivasi karna efek dari kesempatan pengembangan karier tersebut
Vendriana Lisdiana "2017"	Pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kerja di Hotel Grasia Semarang	Pengembangan karier (X), Kepuasan Kerja (Y), Motivasi Kerja (Z)	pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja telah terbukti. Hal ini dibuktikan melalui penelitian dengan hasil perhitungan nilai t hitung 7,331 yang lebih besar dari t table sebesar 1,665 yang menunjukkan bahwa pengembangsn karir memiliki hubungan yang positif dan signifikasi terhadap kepuasan kerja. Hasil uji tersebut diperkuat dengan hasil perhitungan koefisien determinasi yaitu 40,8 % artinya adalah variabel pengembangan karir dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja sehingga hipotesis pertama terdapat pengaruh positif antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja

Nise Septiawati "2014"	Analisis pengembangan karier pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan di PT POS Indonesia PERSERO Bandung	Pengembangan Karier (X), Kepuasan Kerja (Y)	Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pusat PT. POS Indonesia (Persero) Bandung. Perhitungan Korelasi Pearson diketahui Pengembangan karir berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan sebesar 0,888 menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat, dimana Pengembangan karir yang semakin baik akan meningkatkan Kepuasan kerja karyawan. Melalui nilai koefisien determinasi diketahui bahwa pengembangan karir memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 78,9% terhadap kepuasan kerja karyawan sedangkan sisanya 21,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor dari luar variabel pengembangan karir yang memungkinkan disebabkan oleh kompensasi, kompetensi, penilaian prestasi kerja, insentif dan lain-lain.
Renaldi Massie "2015"	Pengaruh perencanaan karier, pealtihan dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai pada museum negeri Provinsi Sulawesi Utara	Perencanaan Karier (X1), Pelatihan dan Pengembangan Karier (X2), Kinerja Pegawai (Y)	Dari hasil uji t pada variabel perencanaan karir menyatakan bahwa signifikansi p value 0,001 lebih kecil dari 0,05 dan koefisien regresi mempunyai nilai positif sebesar 0,318. Sedangkan nilai t-hitung yang diperoleh yaitu 3,480 lebih besar dari nilai t-tabel yaitu 1,670. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis yang menyatakan "perencanaan karirberpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dinyatakan diterima atau terbukti.

<p>Nela Prima Rahmayanti "2014"</p>	<p>Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara</p>	<p>Lingkungan Kerja (X), Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>Hasil yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik yang meliputi hubungan atasan dengan bawahan dan hubungan sesama karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang direspon secara positif oleh karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Malang Utara, sehingga lingkungan kerja fisik di Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP) Malang Utara akan memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawan.</p>
<p>Fery Maulana "2012"</p>	<p>Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediator motivasi kerja Di PT. Telkom Indonesia "Malang"</p>	<p>Lingkungan kerja (X), Kinerja Karyawan (Y), Motivasi Kerja (Z)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa variabel Motivasi kerja (Z) berpengaruh positif terhadap Kinerja (Y) karena memiliki nilai probabilitas $(0,017) < 0,05$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Hasil penelitian menunjukan bahwa variabel Lingkungan kerja (X) secara tidak langsung berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) melalui variabel mediator Motivasi Kerja (Z) karena memiliki nilai indirect $0,189$ yang berarti ada pengaruh yang signifikan.</p>

Sharjeel Saleem "2013"	<i>The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance: An Empirical Study from Pakistan Academic Sector</i>	<i>Organizational Support (X1), Career Development (X2), Employee Performance (Y)</i>	Studi penelitian ini difokuskan pada mengidentifikasi kebutuhan dan mengeksplorasi tingkat intensitasnya untuk pengembangan karir karyawan dan hubungannya dengan keberhasilan suatu perusahaan organisasi. Ini adalah studi perbandingan dimana perbedaan sikap organisasi secara keseluruhan terhadap pengembangan karir individu. Penelitian ini mempertimbangkan perbedaan signifikansi dan komitmen yang melekat pada pengembangan karir individu dan integrasinya ke dalam Proses Sumber Daya Manusia
Kasimu Sendawula "2018"	<i>Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector</i>	<i>Training (X1), employee engagement (X2) employee performance (Y)</i>	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki apa kontribusi pelatihan dan keterlibatan karyawan pada kinerja karyawan menggunakan bukti dari sektor kesehatan Uganda. Penelitian ini adalah <i>cross sectional</i> dan <i>korelasional</i> . Kuesioner yang dapat digunakan diterima dari 150 responden dari empat rumah sakit Katolik yang didirikan yaitu Rumah Sakit Misi Kamuli, Rumah Sakit Misi Buluba, Rumah Sakit Misi St. Benediktus dan Rumah Sakit Misi Budini. Data dianalisis menggunakan SPSS. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa pelatihan dan keterlibatan karyawan secara signifikan memprediksi kinerja karyawan sebesar 44,7% dan keterlibatan karyawan ditemukan

			<p>sebagai prediktor utama kinerja karyawan dibandingkan dengan pelatihan. Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara pelatihan dan kinerja karyawan. Hasil analisis korelasi lebih lanjut menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan. Efek mediasi parsial dari keterlibatan karyawan dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan juga ditetapkan. Penelitian ini penting bagi para manajer, pembuat kebijakan dan pemerintah dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor kesehatan. Mengingat bahwa penelitian ini adalah cross sectional, pemantauan perubahan perilaku tidak mungkin dilakukan. Untuk pengetahuan peneliti, ini adalah studi pertama yang menetapkan kontribusi pelatihan dan keterlibatan karyawan pada kinerja karyawan dan pada saat yang sama memberikan bukti empiris awal tentang efek mediasi dari keterlibatan karyawan dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan menggunakan bukti. dari sektor kesehatan Uganda.</p>
Yan Liu "2011"	<p><i>Linking organizational identification and employee performance in teams: the</i></p>	<p><i>Linking organizational identification (X), employee performance in teams (Y)</i></p>	<p>Penelitian ini menguji pengaruh identifikasi organisasi terhadap kinerja karyawan dalam tim. Berdasarkan teori identitas sosial dan teori verifikasi diri, kami memperkirakan bahwa</p>

		<i>moderating role of team-member exchange</i>		identifikasi organisasi akan memiliki efek positif pada kinerja karyawan dan perilaku kewargaan organisasional (OCB) karyawan. Berdasarkan teori pertukaran sosial, penelitian ini selanjutnya berteori bahwa kualitas pertukaran tim-anggota (TMX) akan memperkuat dampak identifikasi organisasi pada kedua jenis kinerja. Menggunakan data dari karyawan dealer otomotif di Cina, kami menemukan hubungan positif antara identifikasi organisasi dan kedua jenis kinerja. Selain itu, TMX mengubah dampak identifikasi organisasi pada OCB.
Bo Johansson "2015"	<i>Work Environment and Production Development in Swedish Manufacturing Industry</i>	<i>Work Environment (X1)</i>	<i>Production Development (Y)</i>	Deskripsi dan analisis didasarkan pada penelitian dan pengembangan Swedia yang baru-baru ini dilaporkan. Gambaran yang dikumpulkan tentang bagaimana sistem produksi pada umumnya dikembangkan di Swedia sangat bertolak belakang dengan pandangan teoritis dan hukum yang ideal tentang bagaimana sistem produksi harus dikembangkan. Sekalipun beberapa ambisi dan tuntutan para peneliti dan pihak berwenang mungkin tampak sangat realistis saat ini, masih ada potensi yang sangat besar untuk memperbaiki proses dan alat untuk merancang sistem produksi dan lingkungan kerja.

Ziguan "2007"	Chen	<i>Managerial skill utilization: work environment, gender, and training incentive</i>	<i>Managerial skill utilization (X) work environment (Y1), gender (Y2), training incentive (Y3)</i>	Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat secara positif mempengaruhi pemanfaatan keterampilan manajerial. Mengadopsi perspektif instrumentalitas-ekspresif, penelitian ini memperluas penelitian sebelumnya dengan menggambarkan efek moderasi gender pada hubungan ini. Ia menemukan bahwa hubungan antara lingkungan kerja dan pemanfaatan keterampilan manajerial lebih kuat di antara manajer perempuan daripada di antara manajer laki-laki dan lebih lanjut, bahwa efek interaktif ini lebih jelas dalam situasi insentif rendah daripada dalam situasi insentif tinggi dalam hal mencapai tingkat tinggi kinerja pelatihan. Implikasi teoretis dan praktis dari hasil dibahas.
------------------	------	---	---	---

2.8 Kerangka Pemikiran

Pengembangan karier merupakan suatu kesempatan bagi setiap karyawan untuk mengembangkan karier pada titik tertinggi. Tidak setiap karyawan memiliki kesempatan pengembangan karier yang sama, untuk mendapatkan kesempatan pengembangan karier tersebut seseorang karyawan harus bersaing dengan karyawan lainnya dan memiliki kinerja yang baik untuk mendapatkan kesempatan tersebut. Dalam hal ini seseorang karyawan harus memiliki *performance* kinerja yang stabil dalam melaksanakan setiap pekerjaan. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan *performance* kinerja adalah lingkungan kinerja itu sendiri.

Lingkungan kerja adalah suatu sebagai segala sesuatu yang ada disekitar karyawan, termasuk segi fisik dan psikis yang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap pegawai. Salah satunya adalah suhu, sirkulasi udara, hubungan antara bawahan dengan atasan. Hal-hal tersebut adalah sebuah faktor yang dapat memberikan efek langsung kepada suatu kinerja seorang karyawan. Efek tersebut akan terlihat jelas pada saat penilaian kinerja yang dilakukan oleh sebuah perusahaan pada bulan November (evaluasi penilaian dilakukan dari bulan Desember sampai dengan oktober). Berikut ini adalah skema gambar tentang paradigma penelitian yang penulis teliti.

Gambar 2.1
Gambar Paradigma Penelitian



2.9 Hipotesis

Hipotesis penelitian adalah dugaan awal kesimpulan sementara hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian.

Sedangkan menurut Sugiyono (2013:96), menyatakan bahwa “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.”

Berdasarkan penjelasan pada kerangka pemikiran, penulis mengemukakan hipotesis, yaitu :

H1 : Terdapat pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja karyawan

H2 : Terdapat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan

H3 : Terdapat pengaruh Pengembangan Karier dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan

