

**UNIVERSITAS KUTAI KARTANEGARA**

**PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN PRESTASI KERJA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN PADA PT. BPR BePeDe KUTAI SEJAHTERA (KAS LOA KULU)**

**SKRIPSI**

**EVI KARERA YULIANA**

**NPM. 190214839**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**TENGGARONG**

**2022**

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

**1.1 Latar Belakang**

Setiap organisasi atau perusahaan terus berupaya untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusianya. Semakin SDM itu berkualitas dan berkinerja tinggi maka semakin tinggi pula kinerja perusahaan dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Tidak hanya itu, SDM semakin lama semakin dituntut untuk menunjukan peningkatan kemampuan yang dimiliki. Apalagi pada era globalisasi saat ini sangat dibutuhkan SDM yang terampil dan memiliki keunggulan sehingga mampu bersaing di dalam industri global.

Human Capital is undeniably a very important factor for economic growth. In this paper, we investigate the impact of Human Capital on growth using the Neoclassical and Endogenous Growth models.(Soegiarto et al., 2022). The target population was employees in SOE Islamic banks in Malang Raya, Indonesia.(Sabran et al., 2022). Quality of service will always be a significant factor for organizations that focus on customer satisfaction. Quality of service will always be a significant factor for organizations that focus on customer satisfaction.(Iskandar et al., 2019). there is a need for human resources that are able to master technology quickly, adaptively and responsively to changing technologies(Ekowati et al., 2021). there is a need for human resources that are able to master technology quickly, adaptively and responsively to changing technologie (Sari, Nilam Anggar, Adawiyah, 2019)

Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting yang dapat mengendalikan perusahaan untuk mencapai tujuan. Diperlukan adanya seorang karyawan yang memiliki kinerja yang baik yang mampu berkontribusi penuh terhadap perusahaan. Untuk itu suatu perusahaan dituntut untuk meningkatkan kemampuan/skill karyawannya yang sesuai dengan bidang pekerjaan mereka. Caranya dengan memberikan pendidikan dan pelatihan serta memberikan kesempatan kepada mereka untuk dapat mengembangkan karirnya di perusahaan. Dengan adanya sistem pengembangan karir yang jelas akan membuat karyawan termotivasi untuk dapat mengerahkan segala kemampuan yang dimilikinya.

Didalam sebuah perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang memiliki keterampilan, kemampuan, pengetahuan dan sikap yang baik dalam bekerja. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dicapai dengan cara memaksimalkan efektivitas dan efisiensi perusahaan yang bisa ditempuh melalui pengembangan karir karyawan. Setiap sumber daya manusia yang bekerja dalam suatu organisasi pasti menginginkan pengembangan pada karirnya. Karir yang berkembang sering kali dikaitkan dengan masa depan karyawan, walaupun belum menjamin suatu kesuksesan. Setiap sumber daya manusia yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan pasti menginginkan peningkatan dalam karirnya.

Karier merupakan suatu pola dari pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, keputusan dan interpretasi subyektif atas pekerjaan) dan aktivitas selama masa kerja individu (Rivai, 2011: 262). Wahyuni dkk. (2014) menyatakan karier merupakan jabatan atau status seseorang ketika bekerja selama hidupnya. Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan (Candra, 2016). Rivai (2011: 274-279) menyatakan hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan karier seorang karyawan atau karyawan yaitu prestasi kerja *(job performance),* pengenalan *(exposure)*, jaringan kerja *(networking)*, pengunduran diri *(resignations)*, kesetiaan terhadap organisasi *(organizational loyality)*, pembimbing dan sponsor *(mentors and sponsors)*, bawahan yang mempunyai peranan kunci *(key subordinates)*, peluang untuk tumbuh *(growth opportunies)*, pengalaman *(experience).*

Pengembangan karier karyawan mempunyai peran penting dalam memperkaya komponen modal manusia dalam suatu perusahaan (Khan *et al*., 2015). Menurut Haryani (2013) pengembangan karier yaitu proses pengidentifikasi kemampuan karier karyawan dan melalui penerapan model yang tepat untuk mendapatkannya. Pengembangan karier akan berpengaruh pada kinerja seorang karyawan, karena pengembangan karier adalah suatu pendekatan formal yang dilakukan perusahaan dengan tujuan menjamin karyawan di perusahaan dengan kualifikasi serta kemampuan dan pengalaman yang cocok saat diperlukan (Kaseger, 2013). Caroline dan Susan (2014) menyatakan bahwa seorang pemimpin mengharapkan pencapian kinerja yang maksimal di dalam suatu organisasi harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawannya, salah satunya adalah pengembangan karier. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Massalena dan Sulistyo (2015) menyebutkan faktor-faktor yang menentukan pengembangan karier diantaranya pengalaman, pendidikan, prestasi dan faktor nasib. Karyawan yang ingin mengembangkan kariernya perlu memperhatikan pengalaman kerja mereka. Sehingga menurut Ali *et al*. (2013). kesuksesan karier membawa arti yang berbeda bagi masing-masing individu, kesuksesan yang dirasakan seseorang belum tentu sama dengan orang lain.

Pengalaman merupakan suatu proses pembelajaran dan pertambahan potensi bertingkah laku baik dari pendidikan formal atau non formal yang dapat diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang pada suatu pola tingkah laku yang lebih baik (Zainullah dkk., 2013). Pengalaman kerja dapat dilihat dari lama waktu atau masa kerja karyawan dalam bekerja baik di perusahaan yang sebelumnya maupun perusahaan yang sekarang (Riyadi, 2015). Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk memberikan informasi tentang bagaimana kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Bagian kekaryawanan dalam perusahaan akan lebih cenderung memilih calon pelamar yang sudah berpengalaman karena di pandang lebih mampu dan matang dalam melaksanaan tugas-tugas yang akan diberikan nantinya. Mendapat pengalaman selama masa studi memungkinkan siswa dapat meningkatkan pemahaman mereka tentang tempat kerja (Wang *et al.,* 2014). Pengalaman kerja bukanlah satu-satunya yang dinilai dalam menentukan

pengembangan karier karyawan, masih ada prestasi kerja beserta pelatihan.

Prestasi merupakan hasil dari sebuah keberhasilan yang dicapai oleh seseorang. Prestasi kerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Menurut Saeed *et al*. (2014) Prestasi kerja adalah keterampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk melakukan berbagai pekerjaan yang berkaitan dengan kebutuhan pekerjaan. Prestasi penting bagi suatu organisasi karena dengan prestasi kerja karyawan akan mengarah pada kesuksesan organisasi dan menjadi sumber kepuasan terhadap individu atau organisasi itu sendiri (Muchhal, 2014). Saleem dan Amin (2013) menyatakan bahwa dukungan organisasi terhadap pengembangan karier merupakan bagian penting dalam meningkatkan prestasi karyawan.

PT. Bank Perkreditan Rakyat BeDePe Kutai Sejahtera selanjutnya di singkat dengan BPR BePeDe KS atau BKS memulai operasinya pada hari Jumat tanggal 16 Juni 2007 kala itu di resmikan oleh Wakil Bupati Kutai Kartanegara saat itu Bapak H. Samsuri Aspar bersama dengan Direktur Utama Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Timur Bapak H. Aminuddin. BPR BePeDe KS didirikan sebagai kepanjangan tangan dari BPD Kaltim untuk melayani kebutuhan masyarakat yg berskala kecil dan mikro guna meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraannya.

BPR BePeDe KS adalah BPR  pertama yang berdiri di Kota Raja Tenggarong, kelahiran BPR BePeDe KS di bidani oleh Divisi Perencanaan dan Pengembangan BPD Kaltim dan dibantu oleh Konsultan yaitu PT. Permodalan Nasional Madani cabang Balikpapan dengan payung hukum Akta Pendirian PT. BPR BePeDe Kutai Sejahtera No. 295 TGL 12 September 2006. Keputusan Menkumham No. W13-00120 HT. 01.01-TH.2007 Ijin Prinsip dari Bank Indonesia No 8/544/DPBPR Tanggal 24 Agustus 2006 dan Ijin Operasional dari BI No. 9/19/KEP.GBI/DpG/2007 tanggal 24 April 2007.

Seiring dengan berjalannya waktu, BPR BePeDe KS semakin berkembang dan melebarkan sayapnya ke Loa Kulu pada ( Agustus 2008 ).

PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) BePeDe KS (Kas Loa Kulu) hadir sebagai bank yang memberikan solusi termudah bagi masyarakat yang ingin menabung melakukan pinjaman dengan memberikan pelayanan yang bermutu. Salah satu Kantor Cabang PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) BePeDe yang ada di Loa Kulu**.**

Menerapkan pengembangan karir dengan beberapa syarat untuk pengembangan karir karyawan. Upaya ini diharapkan karyawan dapat menjaga kinerja, memperbaiki, mendorong semangat kerja karyawan dalam meningkatkan kinerjanya agar lebih baik. Pengalaman kerja dibutuhkan para pegawai yang berpengalaman, karena banyaknya pengalaman dapat memberikan dampak yang positif seperti kemampuan dan ide-ide yang lebih baik, sebagai pengambilan keputusan dan prestasi kerja

Didalam pengalaman kerja dan prestasi kerja pada karyawan, PT. Bank Perkreditan Rakyat Kutai Sejahtera (Kas Loa Kulu) memberikan reward dan pengembangan karir yang menjanjikan bagi karyawan yang bisa mencapai target yang telah diberikan oleh perusahaan. Seriap karyawan dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetensinya secara penuh. Suatu perusahaan akan memanfaatkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan untuk mengembangkan karirnya. Pengembangan karir yaitu proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Keberhasilan suatu instansi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh bentuk sususan atau struktur instansi yang lengkap, melainkan juga di pengaruhi oleh faktor penempatan individu dalam posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya (*The right man on* *the right place*), yang mana diantara semua individu tersebut merupakan suatu bentuk mitra kerja yang dapat menentukan berhasil atau tidaknya suatu aktivitas dalam instansi tersebut. Sama hal nya dengan karyawan di PT. Bank Perkreditan Rakyat BePeDe Kutai Sejahtera (Kas Loa Kulu), dimana pengalaman dan prestasi kerja sangat penting bagi karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat BePeDe Kutai Sejahtera (Kas Loa Kulu). Seseorang yang memiliki pengalaman dan prestasi akan memberikan dampak yang baik bagi kehidupannya. Dalam perjalanannya pengembangan karir mengalami beberapa permasalahan yaitu, adanya karyawan yang bekerja hanya untuk memenuhi kebutuhan keluarga saja, dengan tidak berfikir untuk jenjang karir yang lebih baik. Munculnya fenomena adanya kebijakan-kebijakan baru yang menjadi kendala tersendiri bagi karyawan dalam bekerja. Selanjutnya perpindahan karyawan yang dikenal dengan mutasi, yang mana kesempatan lebih besar untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi pada awalnya, akan tetapi menjadi kecil karena adanya mutasi atau perpindahan tempat dan jabatan. Belum optimalnya spesifikasi jabatan didalam pemilihan pegawai sehingga terjadi penempatan jabatan yang tidak sesuai dengan kemampuan, keahlian dan latar belakang pengalaman dan prestasi karyawan, yang mana akan lebih maksimal jika karyawan ditempatkan pada bidang yang sesuai dengan spesifikasi pengalamannya. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawannya dapat bekerja dengan baik, agar terealisasinya motivasi kerja yang diberikan dan tercapai nya pengembangan karir yang diharapkan.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh dalam bentuk skripsi dan mengambil penelitian dilingkungan kerja PT. BPR BeDePe Kutai Sejahtera Kas Loa Kulu, dengan judul : **“Pengaruh Pengalaman Kerja dan Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada PT. BPR BePeDe Kutai Sejahtera (Kas Loa Kulu)”**

**1.2 Perumusan Masalah**

Dari Latar belakang diatas,terdapat permasalahan tentang pengembangan karir karyawan pada PT. BPR BeDePe Kutai Sejahtera (Kas Loa Kulu) bahwa selama ini lebih banyak melalui faktor senioritas dan kedekatan dengan pimpinan. Sehingga program pengembangan karir yang diterapkan sering mengakibatkan ketidakpuasan dari beberapa karyawan yang lebih memiliki pengalaman kerja, keahlian, pendidikan dan prestasi kerja yang lebih baik dari karyawan bersangkutan yang mengalami kenaikan pangkat. Masih banyak pengangkatan karyawan yang tidak mengacu pada pengalaman kerja yang sesuai.

Seharusnya pihak PT. BPR BeDePe Kutai Sejahtera (Kas Loa Kulu) mengembangkan karir karyawan dengan memperhatikan bebrapa indicator yang baik seperti pengalaman kerja dan prestasi kerja karyawan yang dimiliki, serta nilai karakteristik individu karyawan yang unggul dan berkualitas baik (Hasibuan , 2012 ; 122). Maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah variabel pengalaman kerja dan prestasi kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. BPR BeDePe Kutai Sejahtera (Kas Loa Kulu)?
2. Apakah variabel prestasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. BPR BeDePe Kutai Sejahtera (Kas Loa Kulu)?
3. Apakah variabel pengalaman kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. BPR BeDePe Kutai Sejahtera (Kas Loa Kulu)?

**1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengkaji hal-hal sebagai berikut.

1. Pengaruh variabel pengalaman kerja dan prestasi kerja terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. BPR BeDePe Kutai Sejahtera (Kas Loa Kulu).
2. Pengaruh variabel pengalaman kerja terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. BPR BeDePe Kutai Sejahtera (Kas Loa Kulu).
3. Pengaruh variabel prestasi kerja terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. BPR BeDePe Kutai Sejahtera (Kas Loa Kulu).

**1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, antara lain:

1. Bahan masukan dan pertimbngan bagi kepala PT. BPR BeDePe Kutai Sejahtera (Kas Loa Kulu) dalam program meningkatkan dan mengembangkan karir para karyawannya.
2. Peneliti ingin mengaplikasikan secara langsung teori yang pernah diterima diperkuliahan dengan kenyataan.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi ataupun sebagai data pembanding sesuai dengan bidang yang akan diteliti, memberikan sumbangan pemikiran, menambah wawasan pengetahuan serta memberikan bukti empiris dari penelitian penelitian sebelumnya.

**1.5 Sistematika Penulisan**

Penulisan skripsi ini terdiri dari enam bab yang secara garis adalah sebagai berikut :

BAB I : **PENDAHULUAN** berisi Latar belakang masalah, Perumusan masalah,

Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan

BAB II : **TINJAUAN PUSTAKA** berisi tentang penelitian terdahulu, pengetian

manajemen sumber daya manusia, fungsi manajemen sumber daya manusia, pengertian pengembangan karir, konsep pengalaman kerja, prestasi kerja, kerangka pemikiran, hipotesis, dan definisi konsepsional.

BAB III : **METODE PENELITIAN** yang menguraikan tentang definisi

operasional, tempat penelitian, pepulasi dan sampel, perincian data yang

diperlukan, teknik pengumpulan data, alat analisis dan penguji hipotesis,

serta jadwal penelitian.

**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu dimaksudkan untuk melihat persamaan dan perbedaan antara penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, agar tidak terjadi kerancuan dan menghindari penggandaan dari penelitian sebelumnya sehingga originalitas penelitian yang akan dilakukan dapat dilihat dengan membandingkan antara kedua penelitian. Adapun penelitian tedahulu yang dimaksudkan antara lain :

1. **Amri Juliansyah** (2018), **“Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan”.** Skripsi Mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi DanBisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Peningkatan Karir Karyawan Pada PT. BANK BTPN Cabang Sungguminasa Kabupaten Gowa. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan membagi kuesioner kepada 32 responden Karyawan PT. BANK BTPN Cabang Sungguminasa Gowa. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear sederhana. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa, berdasarkan uji statistik t, nilai t hitung 5,878 > t table 1,695 dan nilai signifikan 0,00 < 0,05. Sehingga disimpulkan penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir*.*

2. **Armiah** (2017), **“Pengaruh Sumber Daya, Iklim Organisasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Pada Dinas Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kutai Kartanegara”.**  Skripsi Mahasiswi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Kutai Kartanegara.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengkaji peranan peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 2002 tentang kenaikan pangkat PNS pada BKP Kabupaten Kutai Kartanegara.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengkaji besarnya pengaruh variabel sumber daya, iklim organisasi dan pengalaman kerja terhadap pengembangan karir pegawai pada Dinas Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kutai Kartanegara. Hasil penelitian variabel sumber daya, iklim kerja dan pengalaman kerja secara bersama-sama mampu menunjukkan pengaruhnya secara signifikan terhadap pengembangan karir pada Dinas Perumahan Dan Kawasan Permukiman. Berdasarkan tabel *correlation* menunjukkan bahwa variabel pengalaman kerja mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap pengembangan karir yakni sebesar 0,714 atau 71,4% kemudian diikuti oleh variabel sumber daya sebesar 0,606 atau 60,6% dan variabel iklim organisasi 0,430 atau 43%.

3. **Dwi Cahyono** (2020), **“Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Karir Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Tenggarong”.** Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Kutai Kartanegara,

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kemampuan pendidikan dan pengalaman kerja secara simultan dan persial terhadap pengembangan karir karyawan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kemampuan pendidikan dan pengalaman kerja yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Tenggarong. Hasil penelitian variabel kemampuan, pendidikan dan pengalaman kerja secara bersama-sama mampu menunjukkan pengaruhnya secara signifikan terhadap pengembangan karir karyawan pada PT. Telekomukasi Indonesia Tbk Cabang Tenggarong.

Berdasarkan tabel *correlation* menunjukkan bahwa variabel pengalaman kerja mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap pengembangan karir yakni sebesar 0,612 atau 61,2% kemudian diikuti oleh variabel kemampuan sebesar 0,465 atau 46,5% dan variabel pendidikan 0,408 atau 40,8%

**2.2 Landasan Teori**

**2.2.1 Konsep Manajemen**

**2.2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Adapun unsur-unsur manajemen yang terdiri dari 6M yaitu *man, money, mothode, machines, materials,* dan *market*. Manajemen adalah suatu cara/seni mengelola sesuatu untuk dikerjakan oleh orang lain. Untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien yang bersifat masif, kompleks dan bernilai tinggi tentulah sangat dibutuhkan manajemen. Sumber daya manusia merupakan kekayaan (asset) organisasi yang harus didayagunakan secara optimal sehingga diperlukannya suatu manajemen untuk mengatur sumber daya manusia sedemikian rupa guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sejak awal.

Adapun pengertian manajemen yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2012;1)menyatakan “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusiadan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Kemudian pengertian Manajemen menurut Massieyang dikutip oleh Azhar Arsyad (2002;1) menyatakan “Manajemen adalah suatu proses dimana kelompok secara kerjasama mengerahkan tindakan atau kerjanya untuk mencapai tujuan bersama. Proses tersebut mencakup teknik-teknik yang digunakan oleh para manajer untuk mengkoordinasikankegiatan atau aktifitas orang lain menuju tercapainya tujuan bersama”.

Sedangkan menurut G.R. Terry (2010;16)menjelaskan bahwa “Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu, seni dan proses kegiatan yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan bersama dengan mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara optimal melalui kerjasama antar anggota organisasi.

**2.2.1.2 Fungsi Manajemen**

Manajemen adalah suatu bentuk kerja, dimana seorang manajer dalam melakukan pekerjaannya harus melakukan kegiatan-kegiatan tertentu yang dinamakan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis prancis bernama Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan menegndalikan.

Menurut Amirullah (2015;8) fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi empat fungsi yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dengan tujuan mencapai hasil yang dinginkan secara efektif dan efisien.

1**. Perencanaan (*planning)***

Perencanaan merupakan proses pembentukan dan penentuan sasaran serta tujuan yang ingin dicapai dengan kesepakatan bersama melalui langkahlangkah strategis guna mencapai visi dan misi yang ada. Melalui sebuah perencanaan, seorang manajer mendapatkan gambaran yang diinginkan untuk melaksanakan proses tersebut.

**2**. **Pengorganisasian *(organizing)***

Pengorganisasian merupakan proses koordinasi terhadap setiap sumber daya berupa individu ataupun kelompok untuk menerapkan perencanaan yang telah di buat, mengkoordinasikan setiap individu atau kelompok terhadap kegiatan-kegiatan yang telah disepakati.

**3**. **Pengarahan *(directing)***

Pengarahan merupakan proses untuk memberikan motivasi dan arahan kepada karyawan untuk menjaga semangat kerja mereka dan juga dapat melaksanakan kegiatan tersebut secara efisien dan efektif agar dapat mengurangi kendala human error yang sering terjadi.

**4**. **Pengendalian**

Pengendalian merupakan pengawasan kegiatan untuk menjaga kesesuaian kegiatan dengan visi dan misi yang telah disepakati, dan juga menjaga kualitas atau standar pada kinerja karyawan untuk dilakukan tindakan koreksi jika dibutuhkan.

Dari beberapa fungsi manajemen diatas, dapat dipahami bahwa semua manajemen diawali dengan perencanaan (*Planning*). Setelah itu pengorganisasian (*Organizing*). Selanjutnya menerapkan fungsi pengarahan yang diartikan dalam kata yang berbeda seperti *actuating* dan *leading*. Lalu fungsi yang terakhir dalam manajemen adalah pengendalian (*Controlling*).

**2.2.2 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia**

**2.2.2.1 Pengertian Manajemen SDM**

Manajemen sumber daya manusia salah satu faktor yang paling dominan dan paling menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, sebuah organisasi apapun namanya haruslah dapat memanfaatkan dan memperdayakan potensi sumber daya manusia yang tersedia. Untuk mengembangkan sumber daya manusia memerlukan sebuah manajemen khusus agar dapat berdaya guna secara maksimal, serta dapat meningkatkan kinerja secara menyeluruh. Pada masa era globalisasi, tuntutan kemapuan dan kompetensi diri sudah menjadi hal yang paling wajar dan harus melakukan. Dalam sebuah intansi atau kantor, sudah merupakan seharusnya untuk menempatkan dan memanfaatkan seluruh pegawai, karyawan dan apparat yang dimiliki berdasarkan potensi dan kemapuan.

Pengertian Manajemen Sumber daya Manusia menurut Schules & Jokson (terj. Yati Sukmiarti 2007 : 305)., memberikan Batasan sebagai berikut :

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), adalah melakukan segala sesuatu dengan

Benar terhadap personalia didalam suatu organisasi. Melakukan suatu dengan benar berarti melakukan sesuatu secara seefisen mungkin, jika perusahaan ingin memperkerjakan orang-orang terbaik, tetapi juga perusahaan ingin mendapatkan mereka dengan biaya yang seminimal mungkin. Manajemen Sumber Daya Manusia berfungsi cara memfasilitasi pekerjaan para manajer ini dengan cara dapat memaksimalkan manfaat yang didapat dan meminimalkan kerugian-kerugian yang harus ditanggung akibat kesalahan perencanaan.

Menurut Edwin B. Flippo dikutip oleh Hasibuan (2012 ; 11) manajemen sumber daya

manusia dapat didefinisikan sebagai berikut :

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan

Pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan/organisasi, individu karyawan dan masyarakat.

“Manajemen Sumber Daya Manusia diartikan ilmu dan seni mengatur hubungan dan

Peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membentuk terwujudnya tujuan dan perusahaan, karyawan dan masyarakat. (Siagian, 2009 ; 6)

Berbicara masalah sumber daya manusia, sebenarnya dapat kita nilai dari dua aspek, yakni kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia yang memberikan kontribusinya dalam organisasi, disbandingkan dengan aspek kualitas sumber daya. Bahkan kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban organisasi dimasa yang akan datang. Sedangkan kualitas menyangkut mutu sumber daya manusia tersebut, yang menyangkut kemampuan, baik kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik. Sebab itu untuk kepentingan akselerasi suatu organisasi dibidang apapun, maka peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan suatu prasyarat utama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

**2.2.2.2 Fungsi Manajemen SDM**

Upaya perbaikan manajemen sumber daya manusia akan sangat membantu perbaikan produktivitas secara tidak langsung memperbaiki kualitas sumber daya manusia. Keberadaan bagian sumber daya manusia adalah untuk membantu sumber daya manusia dan pimpinan menjalankan strategi organisasi, sedangkan aktivitas sumber daya manusia adalah tindakan yang diambil untuk memperoleh dan memelihara sumber daya manusia yang sesuai organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah “Memperbaiki kontribusi produktif orang-orang kepada organisasi dalam cara-cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial” (Simamora, 2015 ; 50).

Sedangkan tujuan utama dari manjemen sumber daya manusia adalah “Untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan”. (Notoatmodjo, 2009 ; 118)

Beberapa tujuan yang telah diungkapkan diatas, dapat dijabarkan dalam 4 tujuan yang lebih operasional, yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan masyarakat *(societal objective)*

Untuk bertanggung jawab secara sosial dalam hal kebutuhan dan tantangan-tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia agar tidak mempunyai dampak negative terhadap masyarakat.

1. Tujuan organisasi *(Organization objective)*

Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (exist), perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan.

1. Tujuan fungsi *(Fungsional objective)*

Untuk memelihara (maintain) kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi itu menjalankan fungsinya dengan baik.

1. Tujuan personel *(persone objective)*

Untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya. Tujuan-tujuan pribadi karyawan seharusnya terpenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan (maintain) terhadap karyawan itu. (Notoatmodjo, 2009 ; 118).

**2.2.3 Konsep Pengembangan Karir**

**2.2.3.1 Pengertian Karir**

Menurut Simamora (2007 : 504) berpendapat bahwa kata karir adalah dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang objektif dan subjektif. Dipandang dari perspektif yang subjektif, karir merupakan urut-urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang objektif, karir merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua.

Pengertian karir yang lain menurut Irianto (2011 : 94) adalah :

Karir meliputi elemen-elemen objektif dan subjektif. Elemen objektif berkenaan

dengan kebijakan kebijakan pekerjaan atau posisi jabatan yang ditentukan organisasi,

sedangkan elemen subjektif menunjuk pada kemampuan seseorang dalam mengelola

karir dengan mengubah lingkungan objektif (misalnya dengan mengubah pekerjaan /

jabatan) atau memodifikasi persepsi subjektif tentang suatu situasi (misalnya dengan

mengubah harapan).

Menurut Handoko (2014 ; 123) karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Dengan demikian karir menunjukkan perkembangan para pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Dari bebagai pengetian karir atas maka dapat peneliti simpukan karir adalah segala macam yang berbentuk pekerjaan, baik pekerjaan yang digajimaupun tidak. Karir juga suatu proses pembelajaran dan peran-peran yang disandang panjang hidup. Pada dasarnya istilah karir ini berkaitan dengan pekerjaan yang menghasilkan uang dan merupakan suatu pekerjaan tunggal. Namun pada saat ini, dalam dunia kerja, istilah karir dipandang sebagai suatu proses belajar dan pengembangan diri yang berkesinambungan dan keperpanjangan.

Moekijat (2015 ; 4) menyatakan : pertama istilah karir tidak hanya berhubungan dengan individu yang mempunyai pekerjaan yang statusnya tinggi atau yang mendapat kemajuan cepat. Istilah karir sedikit banyak telah didemokratisasi, sekarang menjadi menunjukkan rangkaian atau urutan pekerjaan atau jabatan jabatan yang dipegang oleh orang-orang selama riwayat pekerjaannya, tidak pandang tingkat pekerjaan atau tingkat organisasinya. Pejabat pimpinan mempunyai karir, demikian pula sekertaris pejabat pimpinan. Kedua istilah karir tidak lagi hanya menunjukkan perubahan pekerjaan gerak vertikal, naik dalam suatu organisasi. Meskipun sebagian besar karyawan masih berusaha mencapai kemajuan, akan tetapi banyaknya orang yang menolak pekerjaan yang lebih berat tanggung jawabnya untuk tetap dalam jabatan yang sekarang dipegang dan disukainya, makin bertambah. Sekarang banyak Gerakan karir ke samping atau secara horizontal dan kadang-kadang ke bawah.

Ketiga istilah karir tidak lagi mempunyai arti yang sama dalam suatu pekerjaan dalam mata pencaharian atau dalam suatu organisasi. Sekarang terdapat fakta-fakta bahwa kian lama kian banyak individu yang mengalami apa yang disebut banyak karir, jalur-jalur karir yang mengandung dua atau tiga bidang yang berlainan dan dua atau tiga organisasi yang berlainan pula. Keempat tidak ada anggapan yang bahwa organisasi dapat menegdalikan karir individu secara sepihak. Untuk memelihara pegawai yang dihargai organisasi juga menjadi lebih tanggap terhadap tuntutan individu-individu dan kebutuhan pegawai-pegawai. Terdapat lebih banyak tekanan pada perencanaan dan kurang pada “melihat bagaimana sesuatu itu menhasilkan”, baik pada pihak individu maupun pihak organisasi.

Menurut Irianto (2011 ; 93) terdapat dua cara pendekatan untuk memahami makna karir yaitu :

1. Pendekatan pertama, memandang karir sebagai pemilikan (*a property*) dan *occupation* atau organisasi, dimana karir dapat dilihat sebagai jalur mobilitas di dalam organisasi yang berbentuk tunggal.
2. Pendekatan kedua, memandang karir sebagai suatu properti atau kualitas individu dan bukan okupsi atau organisasi. Setelah setiap individu mengakumulasikan serangkaian jabatan, posisi dan pengalaman tertentu.

**2.2.3.2 Pengertian Pengembangan Karir**

Lingkungan didalam pekerjaan itu dilaksanakan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas kerja, maka perlu diciptakan lingkungan yang bisa menumbuhkan kerasan/betah. Pemberian atau pengadaan sejumlah fasilitas sarana dan prasarana yang menunjang perlu dipenuhi oleh perusahaan, sehingga dapat memudahkan dalam pelaksanaan pekerjaan dan meruopakan motivasi bagi karyawan untuk dapat berprestasi lagi.

Pengembangan karier aadalah proses untuk meningkatkan kemampuan diri atau karir sehingga potensi dan talenta yang dipunyai dapat terwujud semaksimal mungkin. (Notoatmodjo, 2009 ; 161). Pengembangan karier adalah proses membantu karyawan organisasi dalam meningkatkan sikap, wawasan, kepemimpinan dan penyaluran kemampuan potensi dan lain-lain, sebagai persiapan untuk mengantisipasi tantangan masa depan (Handoko, 2014 :49).

Pengembangan karier dilakukan bagi pegawai / anggota organisasi yang potensial, yang diprediksi mempunyai peluang untuk menduduki jabatan struktural tingkat menengah dan atas dimasa yang akan datang, dalam prakteknya pengembangan karier erat hubungannya dengan pelatihan mengingat bahwa dengan peningkatan pengetahuan, keterampilan dan keahlian dala bekerja, maka seorang pegawai / anggota organisasi telah siap untuk memangku jabatan atau posisi yang lebih tinggi dalam jenjang karier. Tentu dengan wewenang dan tanggung jawab yang semakin berat. Diantara karyawan / aanggota organisasi yang dapat pelatihan tersebut dapat dipilih yang potensinya cukup besar untuk diikutsertakan dalam program pengembangan karier, agar dimasa depan siap menjadi pemimpin unit kerja yang lebih tinggi sampai pada pimpinan puncak.

Pengembangan karier merupakan perwujudan tanggung jawab bersama antara karyawan / anggota organisasi dan organisasinya, agar setiap waktu tersedia karyawan / anggota organisasi yang siap memangku jabatan pimpinan / manajer pada setiap jenjang yang memerlukannya. Tanggung jawab bersama dari segi anggota organisasi / karyawan dapat dilakukan dengan merencanakan kariernya dan berusaha meningkatkan keterampilan / keahliannya untuk memenuhi persyaratan jabatan yag lebih tinggi dari jabatannya. Sedangkan organisasi kewajiban memberikan kesempatan karyawan yang potensial.

Pengembangan karier yang baik menurut Hasibuan (2012 ; 89) sebagai kegiatan

pengembangan kegiatan manajemen sumber daya manusia adalah :

1. Program pengembangan karir yang jelas, baik system pengembangan karir diintansi pemerintah yang menggunakan sistem pangkat pendidikan dan diperusahaan yang menggunakan sistem skill dan prestasi
2. Program pengembangan karier harus sesuai dengan jalur dan tidak melanggar aturan yang ada.
3. Pelaksanaan pengembangan karier harus dilaksanakan secara berkesinambungan seperti diinstansi 4 tahun sekali dan perusahaan 6 bulan sekali.
4. Pengembangan karir untuk peningkatan status karyawan.

Karier seseorang merupakan hasil dari pengembangan diri orang tersebut dalam suatu

Organisasi. Banyak orang berpendapat bahwa karier seseorang adalah “garis tangan” atau nasib, oleh sebab itu tidak perlu orang orang merencanakan kariernya. Kata orang barat karier adalah “*a matter of luck or god skill”.* Pendapat tersebut kadang-kadang ada benarnya, meskipun tidak sepenuhnya benar. Banyak orang sejak muda telah mempunyai cita-cita, dan telah merencanakan kariernya sedini mungkin, namun karier yang diimpikan tersebut tidak pernah tercapai. Sebaliknya banyak orang pula tidak pernah memimpikan suatu jabatan atau karier tertentu tetapi tiba-tiba memperoleh jaatan tersebut. Apabila karier itu suatu takdir dari garis tangan atau nasib maka dengan sendirinya tidak perlu adanya perencanaan karier.

Dari segi pengembangan organisasi perencanaan karier sangat diperlukan agar pengembangan organisasi ke depan sejalan dengan pengembangan kemampuan bagi para pegawai yang akan menduduki jabatan organisasi yang telah berkembang tersebut. Apabila tidak di barengi dengan pengembangan karier para pegawainya, maka pengembangan organisasi tersebut stagnan (mandeg) karena tidak ada orang yang mampu menangani tugas-tugas organisasi sesuai dengan perkembangannya. Oleh sebab itu perencanaan pengembangan karier yang baik sangat bermanfaat bukan saja bagi individu yang bersangkutan tetapi juga bagi organisasi atau perusahaan. Menurut Notoatmodjo (2009 ;168 – 169) secara umum pentingnya pengembangan karier antara lain sebagai berikut :

1. Meningkatkan kesadaran perlunya klasifikasi tugas atau pekerjaan.
2. Merupakan masukan untuk perencanaan program pengembangan organisasi.
3. Membantu pegawai menyusun strategi pengembangan.
4. Selektif untuk mengikuti program-program pengembangan.
5. Mempermudah pemanfaatan potensi pegawai.
6. Mempermudah meningkatkan motivasi kerja pegawai.
7. Mempermudah proses promosi pegawai.
8. Mempermudah peningkatan kepuasan kerja.
9. Mengurangi turn over dan meningkatkan loyalitas pegawai.

Melihat pentingnya perencanaan pengembangan karier seperti disebut, maka sebuah organisasi atau institusi kerja perlu menyediakan konselor untuk karier bagi pegawai. Perencanaan pengembangan karier dalam sebuah organisasi memang tanggung jawab dari organisasi, namun demikian masing-masing individu juga perlu melakukan perencanaa pengembangan karier melalui pengembangan diri masing-masing individu. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan karier, antara lain adalah sebagai berikut :

1. Kinerja

Kinerja pegawai yang hanya rata-rata dibawah rata-rata pada umumnya tidak menjadi

perhatian bagi para pimpinan organisai. Oleh sebab itu pengembangan karier selalu

dikaitkan dengan kinerja seorang pegawai organisasi. Apabila pegawai mempunyai

kinerja baik maka ia mempunyai kesempatan untuk pengembangan kariernya.

1. Loyalitas

Loyalitas atau integritas uang tinggi seorang pegawai dari organisasi kerja manapun akan menjadi acuan pimpinan dalam loyalitasnya rendah, tidak mempunyai integritas terhadap organisasi kariernya pasti akan terhambat.

1. Dikenal

Pegawai organisasi yang kinerjanya baik, yang loyalitasnya tinggi terhadap organisasi, sudah barang tentu akan lebih dikenal oleh atasan. Oleh karena pegawai tersebut banyak dikenal orang terutama oleh para pemimpin. Faktor ini akan mempengaruhi pengembangan karier pegawai.

1. Bawahan

Dalam pengembangan karier seorang pegawai peran bawahan juga ikut menentukan.

Oleh sebab itu pimpinan organisasi harus pandai untuk memanfaatkan / mengelola dan

manajemen semua bawahannya, terutama bawahan yang mempunyai keterampilan

tertentu. Sesunguhnya keberhasilan seorang pimpinan adalah ditentukan oleh

bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.

1. Kesempatan pengembangan

Selain hal-hal tersebut pegawai juga harus pandai memanfaatkan waktu untuk

mengembangkan diri, misalnya mengikuti pendidikan dan pelatihan-pelatihan,

mengikuti kursus keterampilan, mengikuti seminar-seminar yang terkait dengan

pekerjaan atau tugasnya dan sebagainya. (Notoatmodjo, 2009 ; 169)

Disamping pandangan hidupnya, setiap orang atau pegawai mempunyai aspirasi atau

keinginan, latar belakang dan pengalaman yang berbeda-beda satu dengan yang lain. Semua ini akan mendasari pekerjaan atau pengembangan karier seseorang secara spesifik adalah beberapa aspek yang mempengaruhi, atau dapat dikatakan merupakan “jangkar karier” (Hasibuan, 2012 ; 142) adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan manajerial

Dalam melaksanakan pekerjaan orang tidak sendirian, selalu berhubungan dengan orang lain. Oleh sebab itu kemampuan untuk bekerja dengan orang lain terutama bagaimana mempengaruhi orang lain terutama rekan sekerjanya adalah merupakan penceminan dari kemampuan manajerial seorang karyawan.

1. Kemampuan teknis fungsional

Meskipun seorang pegawai menduduki jenjang karier manajerial, tetapi ia harus juga mempunyai pemahaman tentang teknis fungsional bidang yang bersangkutan. Seorang manajer pemasaran misalnya, ia juga harus menguasai atau paling tidak memahami teknik-teknink pemasaran.

1. Kreativitas

Bekerja dan berkarya adalah dua hal yang berbeda, meskipun banyak orang yang tidak memahaminya. Bekerja adalah sekedar melakukan kegiatan-kegiatan rutin dalam rangka melakukan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Sedangkan bekarya adalah juga melaksanakan kegiatan dalam rangka tugas dan kewajiban yang diembannya, tetapi dalam melaksanakan tugas ini disertai inovasi atau kreativitas sehingga lebih efektif dan efesien.

1. Kebebasan pribadi

Karyawan atau pegawai diaman pun ia bekerja atau berkarya memerlukan kebebasan pribadi. Hal ini berarti dalam menjalankan tugas atau kewajibannya memerlukan independensi dalam menentukan tindakan atau kegiatan untuk mencapai tujuan. Pengawasan atau supervise dari atasan diperlukan hanya dalam membimbing atau mengarahkan tugasnya saja, bukan untuk membatasi atau merampas kebebasan pribadi dalam bekerja.

**2.2.3.3 Pengalaman Kerja**

Pengalaman merupakan suatu proses pembelajaran dan pertambahan perkembangan potensi bertingkah laku baik dari pendidikan formal maupun non formal atau bisa diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang kepada suatu pola tingkah laku yang lebih tinggi. Suatu pembelajaran juga mencakup perubahan yang relatif tepat dari perilaku yang diakibatkan pengalaman, pemahaman dan praktek. (Knoers & Haditono, 2012 ; 18).

Menurut pendapat siagian (2009 ; 52) menyatakan pengalaman kerja menunjukkan beberapa lama agar pegawai bekerja dengan baik. Disamping itu pengalaman kerja meliputi banyaknya jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki seseorang dan lamanya mereka bekerja pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut. Pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang pernah dilakukan seseorang dan memberikan peluang yang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, semakin terampil melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Abriyani Puspaningsih, 2014, 34).

Dengan demikian pengalaman kerja merupakan faktor individu yang berhubungan dengan perilaku dan persepsi individu yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan, misalnya seseorang yang lebih lama bekerja akan dipertimbangkan lebih dahulu dalam hal promosi, pemindahan ini berkaitan erat dengan apa yang disebut senioritas.

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas utama dalam tindakan promosi (Hasibuan,2012 : 108). Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan. Kelemahannya pegawai yang kemampuannya terbatas karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian perusahaan akan dipimpin oleh orang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan perusahaan dapat disangsikan.

Dian Indri Purnamasari, (2015, 29) memberikan kesimpulan bahwa seorang pegawai / karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang tinggi akan memiliki keunggulan dalam beberapa hal diantaranya; 1). Mendeteksi kesalahan, 2). Memahami kesalahan dan 3). Mencari penyebab munculnya kesalahan. Keunggulan tersebut bermanfaat bagi pengembangan keahlian. Berbagai macam pengalaman yang dimiliki individu akan mempengaruhi pelaksanaan suatu tugas. Seseorang yang berpengalaman memiliki cara berpikir yang lebih terperinci, lengkap dan *sophisticated* dibandingkan seseorang yang belum berpengalaman.

Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Perubahan situasi yang akan ia temui. Sebagai contoh struktur pengetahuan auditor yang berkenan dengan kekeliruan mungkin akan berkembang dengan adanya program pelatihan auditor ataupun dengan bertambahnya pengalaman auditor. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kinerja. Sehingga pengalaman kerja berhubungan erat dengan kemapuan kerja seseorang.

Seperti dikatakan Boner & Walker (2014, 46) peningkatan pengetahuan yang muncul dari pengalaman khusus dalam rangka memenuhi persyaratan sebagai seseorang professional pegawai harus menjalani pelatihan yang cukup. Pelatihan disini dapat berupa kegiatan-kegiatan seperti seminar, simposium, lokakarya, dan kegiatan penunjang ketrampilan lainnya. Selain kegitan-kegiatan tersebut, pengarahan yang di berikan oleh pegawai senior kepada pegawai pemula (junior) juga bisa dianggap sebagai salah satu bentuk pelatihan karena kegiatan ini dapat meningkatkan kerja pegawai, melalui program pelatihandan praktek-praktek kerja yang dilakukan para pegawai juga mengalami proses sosialisasi agar dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.

Ada beberapa hal juga untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja yaitu :

1. Lama waktu /masa kerja. Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas suatu pekerjaan/ tanggung jawab dan telah melaksanakan dengan baik.
2. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilaksanakan seseorang di waktu yang lalu.
3. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan seseorang untuk memahami dan menerapkan informasi pada taggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas.
4. Penguasaan seorang pegawai/ karyawan terhadap pekerjaan dan peralatan tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan pekerjaan. (Siagian,2009 ; 96)

**2.2.3.4 Prestasi Kerja**

Prestasi kerja merupakan suatu hal yang sangat penting bagi organisasi, sebab mencerminkan hasil yang telah dicapai oleh pegawai selama bekerja pada organisasi itu. Dengan prestasi kerja yang baik akan tercapai tujuan organisasi dan harus memiliki dorongan untuk berprestasi, sehingga dari dorongan itu membuat seseorang pegawai untuk bekerja sebaik mungkin. Prestasi kerja pada dasarnya berkaitan erat dengan hasil kerja pegawai / karyawan yang mampu ditunjukan baik secara kualitatif maupun kuantitatif terhadap tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Ada beberapa pendapat yang mengemukakan mengenai prestasi kerja.

Menurut Hasibuan (2016 ; 94) mengatakan bahwa, prestasi kerja adalah yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas semakin besarlaha prestasi karyawan bersangkutan.

Menurut pendapat Handoko pengertian prestasi kerja yaitu :

1. Prestasi kerja didefinisikan sebagai suatu pencapaian hasil kerja sesuai aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi kerja.
2. Prestasi kerja merupakan suatu pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan tertentu yang pada akhirnya secara langsung dapat dicermati dari out put yang dihasilkan baik jumlah maupun kualitasnya, baik fisik maupun non fisik.
3. Prestasi kerja merupakan segala *out put* dan *out come* yang di hasilkan seseorang atau kelompok tertentu baik yang berbentuk kuantitatif dan kualitatif dalam kurun waktu tertentu.

Oranisasi kerja dominan outputnya teridentifikasi secara individu dalam bentuk kualitas yaitu besar out put yang di capainya dalam waktu tertentu. Namun dalam unit kerja kinerja tersebut agak sulit teridentifikasi secara kualitas dan individual. (Handoko, 2014 ; 31)

Berdasarkan pendapat bebagai ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja seseorang/pegawai dapat dilihat dari adanya hasil yang di capai baik secara kuantitas maupun kualitas dengan kriteria yang telah ditetapkan untuk satu pengkajian. Prestasi kerja pegawai terhadap organisasi atau perusahaan kerjanya tak terbatas kepada kemauan dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan program-program orgaisasi tetapi juga dalam mengemukakan ide-ide dan gagasan-gagasan yang dapat meningkatkan kesejahteraan, baik pegawai maupun organisasi. Dengan demikian prestasi kerja adalah merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang di bebankan kepada yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dalam minat seorang pekerja.

Prestasi kerja merupakan perwujudan hasil kerja yang dilakukan oleh pekerja maupun karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Prestasi kerja yang baik merupakan suatu langkah untuk mencapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu prestasi kerja adalah sasaran penentu dalam mencapai tujuan organisasi tetapi hal ini tidak mudah dicapai karena banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya prestasi kerja seseorang. Untuk mengukur hasil pelaksanaan tugas pokok dan fungsi instansi pemeritah harus ditentukan standar kinerja karena penelitian kinerja merupakan mekanisme yang penting bagi pimpinan untuk digunakan dalam mencapai tujuan. Menurut Sutrisno (2010 ; 108) ada beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai yaitu :

1. Pelatihan, latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja, untuk itu pelatihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan.
2. Mental dan kemampuan fisik, keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.
3. Hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan ini akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-sehari, bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan dan sejauh mana bawahan diikut sertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja.

Demikian jika karyawan diperlakukan secara baik oleh atasan atau adanya hubungan antara karyawan yang baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

Prestasi kerja merupakan hal yang sangat penting bagi para pegawai yang ada di perusahaan maupun organisasi, dengan adanya prestasi kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efektif dan efisien, sehingga ini semua sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Dalam pengukuran prestasi kerja diperlukan suatu indikator, yakni sebagai berikut :

1. Kemampuan, mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seseorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka
2. Meningkatkan hasil yang dicapai, berusaha meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut.
3. Semanagt kerja, ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.
4. Pengembangan diri, senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi.
5. Mutu, selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukan kualitas kerja seorang pegawai.(Sutrisno, 2010 ; 111-112)

Demikian inia prestasi kerja individu mendapat perhatian cukup besar. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa sebenarnya prestasi maupun bersumber dari individu yang melakukan kegiatan. Namun individu yang dimaksud ialah individu sebagai tenaga kerja yang memiliki perilaku kerja produktif, sehingga dapat menghasilkan kualitas kerja yang memadai.

Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan penggunaan masukan yang direncanakan dengan penggunaan masukan yang sebenarnya terlaksana. Apabila masukan yang sebenarnya digunakan semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi, tetapi semakin kecil masukan yang dihemat, semakin rendah tingkat efisiensi. Pengertian efisiensi disini lebih berorientasi kepada masukan, sedangkan masalah keluaran kurang menjadi perhatian utama. Sedangkan efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat tercapai. Pengertian efektivitas ini lebih berorientasi kepada keluaran, sedangkan masalah penggunaan masukan kurang menjadi perhatian utama. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas maka walaupun terjadi peningkatan efektivitas belum tentu efisiensi meningkat. Kemudian kualitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi dan harapan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Ekowati, V. M., Sabran, Supriyanto, A. S., Pratiwi, V. U., & Masyhuri. (2021). Assessing the impact of empowerment on achieving employee performance mediating role of information communication technology. *Quality - Access to Success*, *22*(184), 211–216. https://doi.org/10.47750/QAS/22.184.27

Iskandar, I., Hutagalung, D. J., & Adawiyah, R. (2019). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment Towards Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Case Study on Employee of Local Water Company “Tirta Mahakam” Kutai Kartanegara Indonesia. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, *8*(3), 236. https://doi.org/10.26418/jebik.v8i3.35001

Sabran, Ekowati, V. M., & Supriyanto, A. S. (2022). The Interactive Effects of Leadership Styles on Counterproductive Work Behavior: An Examination Through Multiple Theoretical Lenses. *Quality - Access to Success*, *23*(188), 145–153. https://doi.org/10.47750/QAS/23.188.21

Sari, Nilam Anggar, Adawiyah, R. (2019). Economics Development Analysis Journal The Impact of 900VA Electricity Tariff Adjustment on Household Consumption. *Economics Development Analysis Journal*, *8*(2), 200–214.

Soegiarto, E., Palinggi, Y., Reza, F., & Purwanti, S. (2022). Human Capital, Difussion Model, And Endogenous Growth: Evidence From Arellano-Bond Specification. *Webology (ISSN: 1735-188X)*, *19*(2), 6265–6278.