

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian penelitian ini peneliti akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah penelitian. Pustaka yang akan dibahas yaitu Pengembangan Karir, Kesejahteraan karyawan dan Kinerja karyawan. Maka dari itu peneliti dalam meneliti menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga peneliti menggunakan hasil penelitian yang dianggap relevan.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia.

Berikut beberapa pengertian manajemen menurut

para pakar : Nawawi (2018:23),

menyatakan bahwa:

“Proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam penegelolaan sumber daya

untuk pencapaian suatu tujuan”. Daft, Richard L. yang dikutip oleh Edward Tanujaya (2017:8), menyatakan bahwa: “Manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi”.

Malayu S.P Hasibuan (2018:2), menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan”.

Dari beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan perusahaan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, karyawan adalah asset (kekayaan) utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan karyawan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun perusahaan. Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen

sumber daya manusia dari beberapa pakar :

John M. Ivancevich, et al yang dikutip oleh Moekijat (2018:4),

menyatakan bahwa :

“Proses pencapaian tujuan organisasi melalui mendapatkan, mempertahankan, memberhentikan, mengembangkan dan menggunakan/ memanfaatkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan sebaik- baiknya”.

T. Hani Handoko (2018:3), menyatakan bahwa :“Merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat”.

Malayu S.P Hasibuan (2018:10), menyatakan bahwa :“Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Dari pendapat ketiga para ahli, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan individu dan masyarakat.

### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Veithzal Rivai (2018:13), manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan dari pada SDM. Adapun fungsi- fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

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

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar

sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, promosi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan

pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*maintenance*)

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

10. Pemberhentian (*separation*)

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

### **2.1.3 Pengembangan Karir**

#### **2.1.3.1 Pengertian Pengembangan karir**

Pengembangan karir adalah kegiatan untuk melakukan

perencanaan karir dalam rangka meningkatkan karir pribadi dimasa yang akan datang agar kehidupannya menjadi lebih baik, karir seorang karyawan perlu dilakukan, karena seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunya hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan dan ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Setiap karyawan bosan pada tempat yang itu – itu saja, ia selalu mengharapkan akan ada perubahan dan jaminan bahwa ia dari waktu ke waktu mendapatkan pengakuan yang lebih besar dari perusahaan atau kesejahteraan karyawannya.

Menurut Henry Simamora (2018:273) “Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik”.

Menurut R.Wayne Monday (2017:243) „Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan”.

Menurut Edwin B. Fillipo (2017.243) „Pengembangan karir adalah sebagai sederetan kegiatan kerja yang terpisah–pisah namun masih merupakan atau mempunyai hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan seorang”.

Dari ketiga pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan proses kegiatan sarana penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang lebih tinggi melalui

pendekatan formal organisasi dalam deretan kegiatan kerja yang mempunyai hubungan berkelanjutan.

Menurut AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2018:77) “Pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi”.

Menurut Sondang P. Siagian (2017:98) “Pengembangan karir adalah seseorang karyawan ingin berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk waktu yang lama sampai usia pension”.

Menurut Veithzal Rivai (2017:316) “Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengertian diatas dapat dilihat pula ada beberapa makna yang ada didalamnya. Yaitu seperti, kualifikasi, hubungan yang saling melengkapi antara yang satu dengan yang lain, berkarya dan kemampuan individu, factor – factor itulah yang menentukan karir seseorang apakah akan menurun atau terus meningkat sehingga untuk mencapai hal itu dibutuhkanlah karir dari seorang karyawan.

### **2.1.3.2 Tujuan Pengembangan Karir**

Menurut Ambasar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2017:176), tujuan pengembangan karir adalah :

1. Membantu memecahkan persoalan operasional.
2. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
3. Meningkatkan rangsangan agar karyawan mampu berprestasi

secara optimal.

4. Meningkatkan perkembangan pribadi karyawan.

### **2.1.3.3 Bentuk – Bentuk Pengembangan Karir**

Bentuk-bentuk pengembangan karier yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karier yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri. Bentuk pengembangan karier menurut Veithzal Rivai (2018 : 291-293), dapat dibagi menjadi empat, yaitu :

1. Pengembangan karier pribadi

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karier atau kemajuan karier yang dialami.

2. Pengembangan karier yang didukung departemen SDM

Pengembangan karier seseorang tidak hanya tergantung pada usaha karyawan tersebut, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama dalam penyediaan informasi tentang karier yang ada dan juga didalam perencanaan karier karyawan tersebut. Departemen SDM membantu perkembangan karier karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

3. Peran pimpinan dalam pengembangan karier

Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karier para karyawan harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan



pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka, maka perkembangan karier karyawan tidak akan berlangsung baik.

#### 4. Peran umpan balik terhadap pengembangan karier

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karier, maka relatif sulit bagi karyawan bertahan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karier. Departemen SDM bisa memberikan umpan balik melalui beberapa cara didalam usaha pengembangan karier karyawan, diantaranya adalah memberikainformasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan karyawan

#### **2.1.3.4 Prinsip-Prinsip Pengembangan Karir**

Menurut Handoko (2018:123), ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.
2. Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. *Skill* yang dibutuhkan untuk menjadi *supervisor* akan berbeda dengan *skill* yang

dibutuhkan untuk menjadi *middle manager*.

3. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki *skill* yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir/manajemen karir

#### **.2.1.3.5 Faktor-Faktor Pengembangan Karir**

Ahmad Tohardi (2017:281), mengemukakan ada lima faktor yang mempengaruhi karier seorang karyawan diantaranya adalah :

1. Sikap atasan, rekan sekerja dan bawahan

Orang yang berprestasi dalam bekerja namun tidak disukai oleh orang disekelilingnya tempat ia bekerja, maka orang

yang demikian tidak akan mendapat dukungan untuk meraih karier yang lebih baik. Untuk itu, bila ingin karier berjalan dengan mulus, seseorang harus menjaga diri, menjaga hubungan baik kepada semua orang yang ada dalam perusahaan tersebut. Baik hubungan baik dengan atasan, bawahan dan rekan-rekan sekerja.

## 2. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seseorang karyawan, walaupun sampai sekarang masih banyak diperdebatkan. Namun beberapa pengamat menilai bahwa dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman saja tetapi ada semacam pemberian penghargaan terhadap pengabdian kepada perusahaan.

## 3. Pendidikan

Pendidikan merupakan syarat untuk duduk disebuah jabatan, maka dapat dikatakan bahwa pendidikan mempengaruhi kemulusan karier seseorang. Dengan melihat seseorang lebih objektif, bahwa semakin berpendidikan seseorang akan semakin baik, atau dengan kata lain orang-orang yang berpendidikan tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik pula, walaupun dalam kenyataannya tidak selalu benar.

#### 4. Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan dan kesejahteraan karyawan yang baik. Namun prestasi yang baik tentunya merupakan usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun ada keterbatasan pendidikan, pengalaman dan dukungan rekan-rekan sekerja. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang akan semakin jelas terlihat bila indikator atau standar untuk menduduki jabatan tertentu dominan berdasarkan prestasi.

#### 5. Nasib

Nasib turut menentukan, walaupun porsinya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja. Ada faktor nasib yang turut mempengaruhi harus kita yakini adanya, karena dalam kenyataannya ada yang berprestasi tetapi tidak pernah mendapat peluang untuk dipromosikan

#### **2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Henry Simamora (2018:412), dimensi dan indikator pengembangan karir meliputi :

1. Mutasi
  - a. Rotasi
  - b. Demosi
2. Promosi

- a. Penerimaan pendahuluan via surat lamaran
  - b. Psikotes
  - c. Wawancara promosi
  - d. Tes keseatan
  - e. Wawancara oleh penyelia
  - f. Keputusan penerimaan
3. Pendidikan
    - a. Tingkat pendidikan yang di syartkan
    - b. Pendidikan alternatif
  4. Pelatihan
    - a. Instruktur
    - b. Peserta
    - c. Materi
    - d. Metode
    - e. Tujuan

## **2.1.4 Kesejahteraan Karyawan**

### **2.1.4.1 Pengertian Kesejahteraan**

Karyawan merupakan unsur yang sangat penting yang berperan aktif di dalam kegiatan perusahaan. Salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawan adalah dengan melaksanakan program kesejahteraan kepada seluruh karyawan. Kesejahteraan juga dikenal sebagai benefit mencakup semua jenis penghargaan.

Program kesejahteraan karyawan merupakan salah satu implementasi fungsi operasional manajemen sumber daya manusia berupa kompensasi dalam bentuk menciptakan kondisi dan kesejahteraan karyawan yang menyenangkan, adapun untuk lebih jelkaryawanya lagi mengenai program kesejahteraan, maka peneliti menjelaskan beberapa definisi menurut para ahli diantaranya:

Menurut Panggabean (2017:96) “kesejahteraan karyawan yang juga dikenal benefit mencakup semua jenis penghargaan berupa uang yang tidak dibayarkan secara langsung kepada karyawan”.

Menurut Melayu SP.Hasibuan (2018:185) „Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (materil dan non materil) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan”.

Menurut Moekijat (2017:166) „Kesejahteraan adalah, service–servis karyawan mempunyai bermacam–macam nama ada yang menyebut program benefit, ada yang menyebutkan kesejahteraan karyawan dan yang lainnya menekankan kepada biaya – biaya dan menyebutnya daftar pembayaran yang disembunyikan akan tetapi yang paling lazim servis – servis karyawan itu digambarkan atau dianggap sebagai kesejahteraan social.

Apabila peneliti perhatikan kutipan-kutipan diatas, maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa kesejahteraan karyawan meliputi pemberian fasilitas dan jasa oleh perusahaan kepada karyawannya atas dasar kemampuan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang dimiliki perusahaan itu sendiri dengan tujuan mempertahankan serta meningkatkan kesejahteraan karyawan karyawan.

#### **2.1.4.2 Tujuan Kesejahteraan**

Menurut pendapat Handoko (2017:184), kesejahteraan

karyawan yang diberikan hendaknya bermanfaat dan mendorong untuk tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah yaitu:

1. Penarikan lebih efektif
2. Peningkatan kesejahteraan karyawan dan kesetiaan.
3. Penurunan perputaran karyawan dan absensi
4. Pengurangan kelelahan.
5. Pengurangan pengaruh serikat karyawan, baik sekarang maupun di waktu mendatang.
6. Hubungan masyarakat yang lebih baik
7. Pemuasan kebutuhan-kebutuhan karyawan
8. Minimalisasi biaya kerja lembur
9. Pengurangan ancaman intervensi pemerintah
10. Pengurangan keluhan-keluhan memperbaiki kondisi kerja

Apabila perusahaan melaksanakan pemberian kesejahteraan dengan baik, maka karyawan dapat bekerja dalam kondisi kerja yang baik, bersungguh-sungguh dan dengan sepenuh hati melaksanakan tugas-tugkaryawanya memiliki kepuasan kerja yang tinggi sehingga akan sangat mendukung keberhasilan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

#### **2.1.4.3 Bentuk - Bentuk Kesejahteraan**

Menurut Panggabean (2017:96-100), penghargaan ini bentuknya bermacam-macam, namun bisa dikelompokkan

menjadi empat bagian, yaitu:

1. Pembayaran waktu tidak bekerja (*time-off benefit*).

Time-off benefit adalah periode-periode waktu dimana karyawan tidak bekerja tetapi tetap dibayar. Terdiri atas waktu istirahat yang dibayar, waktu makan siang yang dibayar, waktu cuti sakit, cuti karena alasan- alasan pribadi, dan alasan-alasan baru yang akan dicari agar tetap mendapat bayaran selama tidak bekerja, dua jenis pembayaran yang paling mahal untuk tidak bekerja adalah cuti dan hari-hari libur. Karena ada kecenderungan untuk memperpanjang cuti tahunan.

2. Pelindungan ekonomis terhadap bahaya.

Pada umumnya ada bahaya tertentu yang harus dihadapi oleh semua orang. Seperti misalnya ketidakmampuan bekerja secara tetap, usia lanjut dan kematian. Dalam menghadapi keadaan semacam itu karyawan harus tetap mendapat penghasilan. Sebagian besar perusahaan secara sukarela memberikan sejumlah program yang dirancang untuk membantu para karyawan jika dihadapkan pada kesengsaraan. Misalnya dengan memberikan gaji, asuransi jiwa, asuransi kesehatan. Pelayanan kesehatan dan pelayanan pengobatan.

3. Pelayanan karyawan

Semua karyawan harus diberikan pelayanan tertentu secara



berkesinambungan, seperti perumahan, makanan, nasehat, rekreasi dan sebagainya. Kecenderungan perusahaan untuk menyediakan pelayanan- pelayanan biasa dan rutin semacam itu menjadi nyata dengan adanya program-program tunjangan, pelayanan hukum yang dibayar oleh perusahaan, penyuluhan karier, uang sekolah, bantuan perumahan, pelayanan kesehatan, pinjaman dengan bunga rendah, penggunaan kendaraan milik perusahaan secara pribadi, dan keanggotaan dalam organisasi profesi tentunya yang dibayar oleh perusahaan.

Pelayanan karyawan bersifat fasilitatif merupakan pelayanan yang bertujuan agar pegawai cukup memperhatikan kehidupan sehari-harinya. Setiap pelayanan fasilitatif dicanangkan untuk beberapa kebutuhan yang sedang berlangsung. Macam-macam pelayanan fasilitatif, yaitu program rekreasi, mobil dinas, perawatan anak, dan biaya pendidikan

#### 4. Pembayaran yang dituntut oleh hukum

Pembayaran kompensasi yang disyaratkan secara legal. Masyarakat kita, melalui pemerintah mempunyai kepentingan atas tingkat minimum kondisi dan situasi tempat kerja dalam arti perlindungan terhadap bahaya-bahaya yang mengancam kehidupan, program-program bantuan pegawai yang diatur oleh

undang-undang meliputi kompensasi pengangguran, asuransi kompensasi pekerja, asuransi usia lanjut.dan pemberian kompensasi bagi karyawan cacat (tidak dapat bekerja lagi) karena kecelakaan di tempat kerja.

#### **2.1.4.4 Prinsip-Prinsip Kesejahteraan**

Agar pemberian kesejahteraan yang diberikan dapat sesuai dengan sasaran yang direncanakan maka dalam pelaksanaan perlu memperhatikan prinsip-prinsip dari pemberian kesejahteraan karyawan. Prinsip-prinsip kesejahteraan menurut Panggabean (2017: 100) sebagai berikut:

1. Bisa memuaskan kebutuhan karyawan yang sebenarnya.
2. Dibatasi pada kegiatan-kegiatan yang lebih efektif dijalankan secara kelompok daripada secara individu.
3. Menggunakan dasar yang seluas mungkin.
4. Biaya program kesejahteraan hendaknya bisa dihitung, dan provisinya ditentukan secara jelas untuk dasar pembelanjannya.

#### **2.1.4.5 Faktor-Faktor Kesejahteraan**

Program kesejahteraan karyawan ini semakin penting untuk dilaksanakan karena alasan-alasan berikut:

1. Perubahan sikap karyawan yang disebabkan meningkatnya tingkat pendidikan.
2. Tuntutan serikat karyawan.
3. Persyaratan dari pemerintah yang diwujudkan dalam bentuk

undang – undang.

4. Persaingan yang makin berat mengakibatkan para pengusaha harus berusaha untuk memberikan berbagai jaminan agar karyawan tidak lari dari perusahaan.
5. Adanya pengawasan terhadap tinggi rendahnya tingkat upa, terutama dari
6. perkumpulan para pengusaha untuk mencegah persaingan dalam pemberian upah.
7. Perubahan sikap karyawan yang disebabkan meningkatnya tingkat pendidikan.
8. Tuntutan serikat karyawan.
9. Persyaratan dari pemerintah yang diwujudkan dalam bentuk undang – undang.
10. Persaingan yang makin berat mengakibatkan para pengusaha harus berusaha untuk memberikan berbagai jaminan agar karyawan tidak lari dari perusahaan.
11. Adanya pengawasan terhadap tinggi rendahnya tingkat upa, terutama dari perkumpulan para pengusaha untuk mencegah persaingan dalam pemberian upah.

#### **2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Kesejahteraan**

Menurut Melayu SP. Hasibuan (2018:188) dimensi dan indikator kesejahteraan ada tiga macam, yaitu :

1. Kesejahteraan bersifat ekonomis dapat berupa :

- a. Dana pensiun
  - b. Asuransi karyawan
  - c. Tunjangan hari raya
2. Kesejahteraan bersifat fasilitas dapat berupa :
- a. Cuti/istirahat
  - b. Fasilitas ibadah
3. Kesejahteraan bersifat pelayanan dapat Berupa :
- a. Perlatan yang dibutuhkan karyawan

### **2.1.5 Kinerja**

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja karyawannya . secara umum tujuan dari penilaian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerja karyawan dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi, secara khusus tujuan penilaian kinerja adalah sebagai pertimbangan keputusan organisasi terhadap karyawannya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya.

Setiap karyawan dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung, penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang karyawan.

Berdasarkan hal – hal tersebut dalam suatu perusahaan

penilaian kinerja sangat dibutuhkan untuk mengetahui bagaiman naik atau turunnya kinerja sorang karyawan di dalam perusahaan. Berikut ini pengertian penilaian kinerja menurut para ahli :

AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2017:160), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugkaryawanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Achmad Gani (2017:158) Kinerja adalah hasil dari pelaksanaan pekerjaan karyawan kepada organisasi dimana ia bekerja sebagai karyawan. Dari beberapa pengertian kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugkaryawanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dimana ia bekerja.

Marihot Tua Efendi Hariandja (2019:194) “ kinerja adalah unjuk kerja yang merupakan hasil dari kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau prilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi”.

Veithzal Rivai (2017: 98), Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Menurut pendapat para ahli di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu hasil dari proses kerja secara kualitas dan kuantitas dalam hasil pelaksanaan pekerjaan karyawan terhadap organisasi sesuai dengan perannya yang merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

#### **2.1.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja**

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan

kepada dua alasan pokok yaitu: Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang selain itu tujuan penilaian kinerja yaitu

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi:
  - a. Identitas kebutuhan pelatihan
  - b. Umpan balik kinerja
  - c. Menentukan transfer dan penugasan
  - d. Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan
2. Pengambilan keputusan administratif yang meliputi:
  - a. Keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan
  - b. Pengakuan kinerja karyawan
  - c. Pemutusan hubungan kerja
  - d. Mengidentifikasi yang buruk
3. Keperluan perusahaan yang meliputi:
  - a. Perencanaan SDM
  - b. Menentukan kebutuhan pelatihan
  - c. Evaluasi pencapaian tujuan perusahaan
  - d. Informasi untuk identifikasi tujuan
  - e. Evaluasi terhadap sistem SDM
  - f. Penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan
4. Dokumentasi yang meliputi:

- a. Kriteria untuk validasi penelitian
- b. Dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM
- c. Membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

### **2.1.5.3 Metode Penilaian Kinerja**

#### 1. Penilaian yang berorientasi pada masa lalu

##### *a. Rating scale*

Penilaian yang didasarkan pada suatu skala. Penilaian dilakukan oleh seorang penilaian biasanya atasan langsung yang, yang dilakukan secara subjektif.

##### *b. Checklist*

Penilaian yang didasarkan pada suatu standar unjuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah karyawan sudah memenuhi atau melakukannya.

##### *c. Critical Incident Technique*

Penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik atau tidak baik.

#### 2. Skala penilaian berjangkarkan perilaku

a. Penilaian yang dilakukan dengan mensifikasi unjuk kerja dalam dimensi – dimensi tertentu.

b. Observasi dan tes unjuk kerja

#### 3. Penilaian yang dilakukan melalui tes lapangan.

Metode perbandingan kelompok

4. Penilaian ini dilakukan dengan membandingkan seorang karyawan dengan rekan sekerjanya, yang dilakukan oleh atasan.
5. Penilaian yang berorientasi pada masa depan
  - a. Penilaian diri sendiri
  - b. *Management by objective*
  - c. Penilaian secara psikologis
  - d. *Assessment centre*

#### **2.1.5.4 Manfaat Penilaian Kinerja**

Manfaat penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2017:553)

ada dua macam yaitu sebagai berikut :

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai antara lain :
  - a. Meningkatkan motivasi
  - b. Meningkatkan kepuasan kerja
  - c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
  - d. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas
  - e. Peningkatan pengertian nilai tentang pribadi
2. Manfaat bagi penilai :
  - a. Meningkatkan kepuasan kerja
  - b. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan.
  - c. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari manajer ataupun karyawan.
  - d. Sebagai saran meningkatkan motivasi karyawan
  - e. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan.



3. Manfaat bagi perusahaan
  - a. Memperbaiki seluruh simpul unit – unit yang ada di dalam perusahaan.
  - b. Meningkatkan kualitas komunikasi.
  - c. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
  - d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan masing- masing karyawan.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Penilaian kinerja karyawan dapat terbagi menjadi sebagai berikut:

1. *Kuantitas* merupakan ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan.
2. *Kualitas* merupakan ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan.
3. *Waktu* merupakan ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan.
4. *Biaya* merupakan besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja oleh seorang karyawan.
5. *rientasi pelayanan* merupakan sikap dan perilaku kerja karyawan dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau perusahaan lain.
6. *Integritas* merupakan kemampuan seorang karyawan untuk

bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.

7. *Komitmen* merupakan kemauan dan kemampuan seorang karyawan untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
8. *Disiplin* merupakan kesanggupan seorang karyawan untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi sanksi.
9. *Kerja sama* merupakan kemauan dan kemampuan seorang karyawan untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerjanya maupun perusahaan lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diembannya.
10. *Kepemimpinan* merupakan kemampuan dan kemauan karyawan untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugkaryawanya demi tercapainya tujuan organisasi.

#### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah pengembangan karir dan kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan, dan beberapa penelitian lain yang masih

memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu yang digunakan peneliti adalah sebagai salah satu dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai acuan perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Pengembangan Karir, Kesejahteraan yang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Berikut tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian peneliti :

**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Peneliti**

NO	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Penelitian	Perbedaan dan persamaan		Hasil penelitian
		Perbedaan	Persamaan	
1	Pengaruh Pengembangan karir, Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan  M. Harlie (2016)	Tidak ada perbedaan	Sama membandingkan teori dengan hasil	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Negeri Sipil Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan

2	<p>Pengaruh kompetensi, motivasi, komunikasi dan kesejahteraan terhadap kinerja karyawan dinas pendidikan</p> <p>Untung Sriwidodo dan Agus Budi Haryanto (2017)</p>	Menggunakan metode sensus	Tidak ada persamaan	Kesejahteraan memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja karyawan Dinas Pendidikan
3	<p>Pengaruh Motivasi, Kesejahteraan dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Anggota Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kediri</p> <p>Endang M (2018) Endang Murtiningsih (2017)</p>	Menggunakan metode sensus	Menggunakan alat analisis regresi linier berganda, koefisien korelasi, koefisien determinasi	Terdapat pengaruh yang dominan dan positif kesejahteraan terhadap kinerja Anggota Satuan Polisi Pamong Praja
4	<p>Pengaruh Pengembangan karir, Promosi Jabatan, Karakteristik Pekerjaan dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Kerinci</p> <p>Alvis Rozani (2016)</p>	Menggunakan metode angket	Tidak ada persamaan	Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Kerinci
5	<p>Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan serta Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Regional VI Badan Kekaryawanan Negara Medan</p> <p>(Simanungkalit 2017)</p>	Tidak ada perbedaan	Alat analisis yang digunakan analisis regresi Berganda	Pengembangan Karir Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja karyawan di Kantor Regional VI Badan Kekaryawanan

6	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada PT. Infomedia Solusi Humanika di Jakarta (Abdul Haeba Ramli 2016)	Tidak ada perbedaan	Sama membandingkan teori dengan hasil	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan
7	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Konstruksi IV PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Surabaya (Shelvi Aprilia Surya 2016)	Menggunakan metode sensus	Tidak ada persamaan	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan
8	Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Hazmanan Khair 2020)	Menggunakan metode sensus	Menggunakan alat analisis regresi linier berganda, koefisien korelasi, koefisien determinasi	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan
9	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Bidan di RSUD Dr. H.M. Rabain Muara Enim) (Azzahra 2020)	Tidak ada perbedaan	Sama membandingkan teori dengan hasil	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan
10	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Karyawan Administrasi Di Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soehadi Prijonegoro Kabupaten Sragen Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Agung Wijayanto	Menggunakan metode sensus	Tidak ada persamaan	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan

11	2020) Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Tenaga Penjualan UD Surya Raditya Negara (I Wayan Bagia 2018)	Menggunakan metode sensus	Menggunakan alat analisis regresi linier berganda, koefesien korelasi, koefesien determinasi	Terdapat pengaruh yang positif kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan
12	Pengaruh Gaji dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan dan Organisational Citizenship Behaviour (OCB) pada Hotel Grand Clarion di Kota Makassar (M Ikhwan Maulana Haeruddin 2017)	Tidak ada perbedaan	Sama membandingkan teori dengan hasil	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Pengaruh Gaji dan Insentif terhadap kinerja karyawan
13	Pengaruh Kompensasi Terhadap Etos Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Artha Retailindo (Wenty Febrianti 2020)	Menggunakan metode sensus	Tidak ada persamaan	Terdapat pengaruh yang positif kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan
14	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kesejahteraan karyawan Kerja Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelindo III (Persero) Cabang Semarang Adi Prastomo (2019)	Menggunakan metode sensus	Menggunakan alat analisis regresi linier berganda, koefesien korelasi, koefesien determinasi	Terdapat pengaruh yang positif kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan
15	Pengaruh Job Insecurity Terhadap Kesejahteraan Dan Kinerja Karyawan Kontrak Pada Kantor Pusat Administrasi Universitas Syiah Kuala Banda Aceh (Sri Murni 2018)	Tidak ada perbedaan	Sama membandingkan teori dengan hasil	Terdapat pengaruh yang positif kesejahteraan karyawan terhadap kinerja karyawan

Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, yang membedakan penelitian ini dengan penelitian ini sebelumnya adalah :

1. Alat analisis yang digunakan
2. Teknik pengambilan sampel
3. Bentuk penelitiannya

## **2.2. Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesis dengan observasi dan telaah pustaka. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Variabel dalam penelitian ini yaitu pengembangan karir dan kesejahteraan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Veithzal Rivai dan Sagala (2018) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengembangan karir yang baik, pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan oleh individu dalam meningkatkan kinerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karirnya, secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Jadi pengembangan karir bukan sekedar berarti promosi ke jabatan atau posisi yang lebih tinggi, tetapi merupakan dorongan atau motivasi untuk maju dalam bekerja dilingkungan suatu organisasi.

Apabila karir seorang berjalan dengan baik artinya mengalami peningkatan akan membawa pengaruh pada kinerja karyawan.

Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan juga pernah diteliti sebelumnya oleh Alvis Rozani (2019) yang menyimpulkan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain mengenai pengembangan Karir juga dilakukan oleh untung M Harlie (2018) menyimpulkan bahwa terdapat signifikan pengaruh yang positif dan signifikan antara Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Sehingga semakin baik pengembangan karir karyawan maka akan kinerja karyawan akan ikut baik.

### **2.2.2 Pengaruh Kesejahteraan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Faktor kesejahteraan merupakan faktor penting yang diperlukan oleh perusahaan selain faktor pengembangan karir, pemberian kesejahteraan yang tidak merata kepada setiap karyawan akan berpengaruh pada kinerja karyawan, pemberian kesejahteraan yang baik maka akan menambah kesejahteraan karyawan karyawan dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2018:279), bahwa pemberian kesejahteraan mengacu untuk membantu karyawan memenuhi kebutuhannya diluar kebutuhan rasa adil, kebutuhan fisik dalam upaya meningkatkan komitmen karyawan kepada perusahaan, meningkatkan kinerja, mengurangi perputaran kerja, dan mengurangi gangguan unjuk rasa sebagai faktor yang sangat penting dalam usaha meningkatkan efektivitas



perusahaan, karena pada prinsipnya kesejahteraan adalah faktor penting yang dapat menambah kesejahteraan karyawan pegawai dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian tentang pengaruh kesejahteraan terhadap kinerja karyawan telah dilakukan sebelumnya, contohnya penelitian yang telah dilakukan Endang Murtiningsih (2018), yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh dominan dan positif antara kesejahteraan terhadap kinerja karyawan. Sehingga semakin baik kesejahteraan maka akan semakin baik juga kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu mengenai kesejahteraan juga dikemukakan oleh Untung Sriwidodo dan Agus Budi Haryanto (2019) dimana kesimpulannya terdapat pengaruh positif antara Kesejahteraan terhadap Kinerja karyawan.

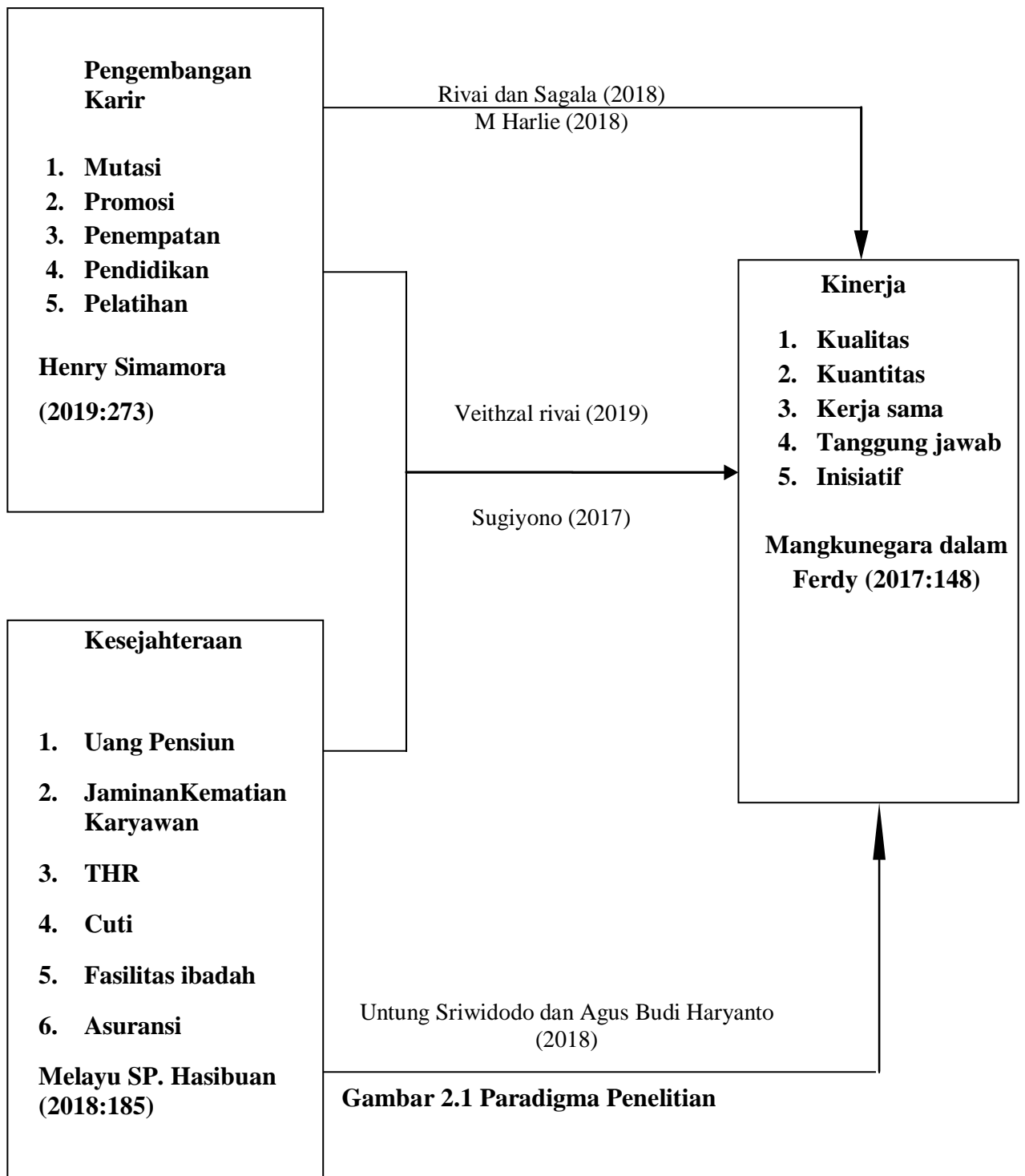
### **2.2.3 Pengaruh Pengembangan Karir dan Kesejahteraan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hal yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah mengenai kinerja karyawan. Kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal yang dapat mendukung kinerja karyawan tersebut adalah pengembangan karir dan kesejahteraan karyawan. Pengembangan karir ditujukan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta

tanggung jawabnya didalam kesejahteraan karyawan. Dengan pengembangan karir juga diharapkan dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi. Perusahaan berusaha untuk menumbuhkan kinerja yang sehat dimana hak dan kewajiban karyawan diatur sedemikian rupa selaras dengan fungsi, peranan dan tanggung jawab karyawannya sehingga karyawan dapat berpartisipasi dalam organisasi. Berdasarkan hal tersebut semakin baik pengembangan karir karyawan dan kesejahteraan karyawan maka semakin meningkat kinerja karyawan tersebut.

Menurut Vethzal Rivai (2019) menyimpulkan terdapat pengaruh yang positif mengemukakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir dan kesejahteraan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan semakin baik pengembangan karir dan kesejahteraan karyawan maka akan semakin baik juga kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai pengembangan karir dan kesejahteraan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dinyatakan dalam gambar 2.1.



**Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian dalam kerangka pemikiran maka dapat disimpulkan hipotesis penelitiannya yaitu :

1. Secara Simultan
  - a. Terdapat pengaruh Pengembangan Karir dan Kesejahteraan Karyawan terhadap Kinerja karyawan.
2. Secara Parsial
  - a. Terdapat pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan
  - b. Terdapat pengaruh Kesejahteraan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan