

## **BAB II**

### **URAIAN TEORITIS**

#### **2.1 Pengembangan**

##### **2.1.1 Pengertian Pengembangan**

Pegawai pada dasarnya adalah salah satu unsur yang menjadi sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia inilah yang membuat suatu organisasi bisa menjalankan kegiatannya sehari-hari. Bagaimanapun majunya teknologi yang diterapkan oleh suatu organisasi tetapi tidak ditunjang oleh sumber daya manusia yang terorganisir dengan baik, organisasi itu kemungkinan akan mengalami kemunduran. Dengan memberikan latihan dan keterampilan diharapkan pengembangan diri pegawai untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien sehingga meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Pegawai merupakan ias sentral yang menggerakkan dinamika organisasi. Sarana dan prasarana yang dimiliki akan menjadi dinamis apabila dikelola secara baik oleh pegawai yang memiliki kualitas kerja yang tinggi. Secara konkret individu pegawai yang berprestasi akan membawa keuntungan dan kemajuan organisasi, sedangkan pegawai yang tidak berprestasi akan merugikan organisasi.

Pengembangan pegawai merupakan suatu usaha yang penting dalam suatu organisasi sebab dengan pengembangan itulah organisasi dapat maju dan berkembang. Tujuan pengembangan pegawai adalah memperbaiki prestasi kerja pegawai. Dengan pengembangan diharapkan pegawai dapat memperbaiki pengetahuan dan keterampilan serta memperbaiki sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Apabila dilihat dari segi biaya, pengembangan pegawai memang membutuhkan biaya yang cukup besar, akan tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi organisasi. Pengembangan pegawai memberi tekanan pada peningkatan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Pegawai merupakan makhluk dinamis yang memiliki potensi untuk diberi kesempatan berkembang.

Menurut Priansa (2016:146), “pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu pegawai untuk memikul tanggung jawab

yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi”. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik.

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2016:61), “pengembangan sumber daya manusia adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik”. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja.

Menurut Notoatmodjo (2016:76), “pengembangan dapat diartikan upaya mempersiapkan pegawai (sumber daya manusia) agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan, dan perubahan suatu organisasi, instansi, atau departemen”. Pengembangan Sumber Daya Manusia ini dilakukan baik bertujuan non karier maupun karier bagi para pegawai baru atau lama melalui pengembangan.

Dari pendapat beberapa ahli diatas bisa dikatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan upaya yang sangat penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai akibat kemajuan teknologi. Setiap pegawai dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kuantitas dan kualitas pekerjaannya dengan baik, sehingga daya saing organisasi sangat besar. Hal ini akan memberikan peluang yang lebih baik bagi organisasi untuk memperoleh keuntungan atau prestasi kerja.

### **2.1.2 Jenis-Jenis Pengembangan**

Sekarang ini sudah terdapat banyak jenis pengembangan yang bisa diterapkan pada pegawai. Setiap pegawai harus bisa beradaptasi dengan pengembangan yang akan diberikan oleh instansi terkait.

Menurut Hasibuan (2016:72), jenis pengembangan dikelompokkan menjadi dua yaitu :

1. Pengembangan secara informal yaitu pegawai atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya.
2. Pengembangan secara formal yaitu pegawai ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan untuk yang dilaksanakan oleh lembagalembaga pendidikan atau pelatihan.

Sedangkan, Ditinjau dari masa pelaksanaannya, pelatihan sebagai bagian dari tugas pengembangan, Sedarmayanti (2016:167) mengemukakan jenis pengembangan SDM adalah sebagai berikut:

1. *Pre service training* (pelatihan pratugas) adalah pelatihan yang diberikan kepada calon pegawai yang akan mulai bekerja, atau pegawai yang baru bersifat pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang akan dibebankan kepada mereka.
2. *In service training* (pelatihan dalam tugas) adalah pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk pegawai yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.
3. *Post service training* (pelatihan purna/pasca tugas) adalah pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan pegawai dalam menghadapi pensiun, misalnya pelatihan wirausaha.

Program pengembangan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman kepada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai supaya produktivitas kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

### **2.1.3 Tujuan Pengembangan**

Dengan manajemen pengembangan yang baik, organisasi akan memiliki kekuatan kompetitif dan menjadi lebih sulit untuk ditiru sehingga sumber-sumber keberhasilan kompetitif menjadi lebih berdaya guna. Strategi di dalam mengembangkan pegawai, harus fleksibel dalam menerima gagasan-gagasan baru meskipun saat ini kurang sesuai dan dapat melakukan beberapa reformasi secara fundamental terhadap praktik dan kebijakan konvensional di bidang pengembangan.

Menurut Sedarmayanti (2016:167) menyatakan bahwa pengembangan SDM, bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan yaitu pegawai didorong belajar dan berkembang. Aktivitas pengembangan SDM termasuk program pelatihan tradisional, tetapi penekanannya lebih banyak pada mengembangkan modal intelektual dan mempromosikan pembelajaran organisasi, tim dan individu.

Hasibuan (2016:70) mengemukakan bahwa tujuan pengembangan pegawai/pegawai tersebut pada hakikatnya adalah:

1. Produktivitas kerja.

Dengan pengembangan, produktivitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* pegawai yang semakin baik;

2. Efisiensi.

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing organisasi semakin besar;

3. Kerusakan.

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya;

4. Kecelakaan.

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan pegawai, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan organisasi berkurang;

5. Pelayanan.

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari pegawai kepada pelanggan organisasi, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi stakeholders organisasi tersebut;

6. Moral.

Dengan pengembangan, moral pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik;

7. Karier.

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang;

8. Konseptual.

Dengan pengembangan, pimpinan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik;

9. Kepemimpinan.

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang pimpinan akan lebih baik, *human relations*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis;

10. Balas Jasa.

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan befits) pegawai akan meningkat karena prestasi kerja semakin besar;

11. Pelanggan/pengguna Jasa.

Pengembangan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat pengguna jasa, karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Dengan kata lain bahwa yang penting dikembangkan di sini adalah human capital, yaitu pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seseorang pegawai yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan yang profesional.

#### **2.1.4 Manfaat Pengembangan**

Proses pengembangan perlu dikembangkan sebagai suatu kebutuhan untuk menjawab dan menanggapi persoalan tentang efektifitas kerja pegawai. Untuk itu, perlu proses karier dan pengembangannya yang jelas, sistematis dan terencana dengan baik. Kalau ini lalai dilakukan, tidak mustahil pegawai yang berpotensi dan berprestasi baik akan meninggalkan organisasi.

Mangkuprawira (2017:136) mengemukakan bahwa manfaat pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut :

1. mengarahkan kemampuan dan/atau lebih bersikap positif terhadap orientasi pada keuntungan;
2. memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan/organisasi;
3. memperbaiki moral pekerja;
4. membantu orang mengidentifikasi tujuan organisasi;
5. membantu menciptakan citra organisasi yang lebih baik;
6. membantu perkembangan kebenaran, keterbukaan, dan kepercayaan;
7. memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan;
8. membantu pengembangan organisasi;
9. belajar dari pegawai yang dilatih;
10. membantu dalam mempersiapkan petunjuk pekerjaan;
11. membantu dalam memahami dan melaksanakan kebijakan organisasi;
12. menyediakan informasi untuk kebutuhan masa depan dalam semua segi di organisasi.
13. organisasi mendapat keputusan yang lebih efektif dalam pemecahan masalah;
14. membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja;
15. membantu agar terjadi penurunan biaya dalam banyak aspek, seperti produksi, personalia, administrasi, dan sebagainya;
16. mengembangkan rasa tanggung jawab sejalan dengan kompetensi dan kemampuan dalam pengetahuan;
17. memperbaiki hubungan antara pekerja dan manajemen;
18. mengurangi biaya konsultasi dari pihak luar dengan memanfaatkan konsultan internal yang kompeten;
19. menstimulasi pengelolaan, pencegahan terjadinya banyak pemecatan;
20. mengurangi perilaku suboptimal, seperti menyembunyikan alat;

21. membantu dalam perbaikan komunikasi organisasi;
22. membantu pegawai dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada;
23. membantu dalam mengatasi konflik dan juga mencegah stres dan tensi.

Lebih lanjut Gouzali (2017:500) mengemukakan manfaat yang diperoleh dengan kegiatan pengembangan SDM, yaitu:

1. organisasi akan berkemampuan menyesuaikan diri dengan kebutuhan sekarang;
2. organisasi akan mempunyai SDM yang selalu tampil meyakinkan dalam melaksanakan pekerjaan;
3. organisasi akan mampu menjawab tantangan perkembangan keadaan masa depan;
4. program organisasi akan tidak pernah ketinggalan dari para pesaingnya;
5. organisasi dapat meningkatkan prestasi pegawai secara individual maupun kelompok;
6. mekanisme organisasi lebih fleksibel dan tidak kaku dalam menggunakan teknologi baru;
7. biaya produksi yang dikeluarkan lebih efisien;
8. organisasi dapat mempersiapkan pegawai-pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Berdasarkan uraian tentang manfaat pengembangan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan merupakan suatu upaya yang mendasarkan pada transformasi peran pegawai berupa kemampuan, cara kerja, cara berpikir serta peran lainnya. Untuk dapat melakukan proses bagi pegawai dengan baik tersebut, maka organisasi perlu mempersiapkan sumber daya manusia pegawai yang mampu bersaing di masa depan.

### **2.1.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan**

Pengembangan sangat menentukan kemana arah jenjang karir. Melihat hal ini harus disikapi dengan serius agar pengembangan dapat berjalan dengan baik. Banyak faktor yang mempengaruhi pelaksanaan pengembangan.

Menurut Siagian (2016, 215) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai adalah :

1. Prestasi kerja yang memuaskan

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

2. Pengenalan oleh pihak lain  
Berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.
3. Kesetiaan pada organisasi  
Merupakan dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.
4. Pemanfaatan mentor dan sponsor  
Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada pegawai dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan karirnya.
5. Dukungan para bawahan  
Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.
6. Pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh  
Merupakan kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.
7. Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri  
Merupakan keputusan seorang pegawai untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

Sedangkan menurut Rivai (2017:278), faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier adalah sebagai berikut :

1. Prestasi kerja  
Prestasi kerja (*Job Performance*) merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karier yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier seorang pegawai. Kemajuan karier sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka pegawai dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karier. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karier. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karier pun biasanya tujuan karier yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karier umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.
2. Eksposur  
Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi pegawai, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.
3. Jaringan kerja  
Jaringan kerja berarti perolehan exposure di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan profesional. Jaringan tersebut

akan sangat bermanfaat bagi pegawai terutama dalam pengembangan karirnya.

4. Kesetiaan terhadap organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaannya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya pegawai (*turn over*) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas pegawai dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir.

5. Pembimbing dan sponsor

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu pegawai dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada pegawai dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

6. Peluang untuk tumbuh

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

Dari semua uraian tentang faktor yang mempengaruhi pengembangan diatas, bisa dikatakan bahwa pengembangan sangat penting bagi seorang pegawai untuk mencapai target pribadi dan target organisasi. Faktor prestasi dan juga adanya peluang bagi pegawai memungkinkan untuk pegawai melakukan pengembangan karirnya.

### 2.1.6 Indikator Pengembangan

Indikasi yang ditunjukkan dalam pengembangan merupakan acuan bagi pemangku jabatan untuk mengembangkan dirinya. Semua indikasi tersebut menunjukkan hal yang signifikan bagi proses pengembangan.

Dalam buku Hasibuan (2016:86), metode pengembangan terdiri atas metode latihan atau *training* dan metode pendidikan atau *education*.

1. Metode Latihan atau *Training*



Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta dan lain-lain. Metode-metode latihan menurut Andrew F. Sikula:

- a. *On the Job*, yaitu para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru satu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas.
  - b. *Vestibule*, adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada pegawai baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.
  - c. *Demonstration and example* adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau pekerjaan yang didemonstrasikan.
  - d. *Simulation*, merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja.
  - e. *Apprenticeship*, adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para pegawai yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.
  - f. *Classroom methods*, merupakan metode pertemuan dalam kelas meliputi lecture (pengajaran), conference (rapat), programmed instruction, metode studi kasus, role playing, metode diskusi, dan metode seminar.
2. Metode Pendidikan atau *Education*
- Metode pendidikan dalam arti sempit untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. Metode pendidikan/development menurut Andrew F. Sikula adalah sebagai berikut:
- a. *Training methods / classroom methods*, merupakan metode latihan dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan, karena manajer adalah juga pegawai.
  - b. *Under studies* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya.
  - c. *Job rotation and planned progression* adalah teknik pengembangan yang telah dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan.
  - d. *Coaching- counseling*. *Coaching* adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. *Counseling* adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya, dan aspirasinya.
  - e. *Junior board of executive or multiple management*, merupakan suatu komite penasehat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini (Top Management).

- f. *Committee assignment* yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.
- g. *Business games* adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi operasi-operasi bisnis.
- h. *Sensitivity training* dimaksudkan untuk membantu para pegawai agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam diantara para pegawai, dan mengembangkan keahlian setiap pegawai yang spesifik.
- i. *Other development method*, metode lain ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer.

## 2.2 Prestasi Kerja

### 2.2.1 Pengertian Prestasi Kerja

Dalam melaksanakan suatu pekerjaan perlu diadakan hasil prestasi kerja yang telah dicapai pegawai. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengukur hasil kerja masing-masing kegiatan dalam rangka mengembangkan hasil kualitas kerja mereka.

Menurut Mangkunegara (2017:67), “prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Dalam rangka guna menggapai prestasi kerja yang maksimal, maka unsur yang sangat dominan sumber daya manusia, sekalipun perencanaan sudah disusun dengan rapi serta baik jika individu maupun personil yang mengerjakannya tidak berkualitas serta tidak mempunyai semangat kerja tinggi, maka perencanaan yang sudah tersusun tersebut akan percuma. Sedangkan dalam Sikula (2016:57), “prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh pegawai dan ditujukan untuk pengembangan”.

Menurut Sastrohadiwiryo (2016 : 243) “bahwa yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya”. Sedangkan Dessler (2016 : 523) mengemukakan bahwa “prestasi kerja adalah perbandingan antara persepsi antar bawahan dengan standar yang ditetapkan dalam langkah pertama, melibatkan beberapa jenis bentuk pengharkatan”. Penilaian prestasi kerja pegawai mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap pegawai. Apakah prestasi yang dicapai pegawai baik, sedang, atau kurang. Penilaian

prestasi penting bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijakan selanjutnya.

Berdasarkan teori tersebut dapat dinyatakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja pegawai secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan selama periode waktu tertentu. Prestasi kerja yang diraih pegawai ialah sesuatu yang paling penting dalam menjamin berlangsungnya hidup perusahaan. Dalam meraih prestasi kerja yang tinggi berbagai dampak berpengaruh merupakan pemicu apakah prestasi kerja pegawai tinggi atau rendah.

### **2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja**

Dengan adanya prestasi kerja pegawai maka dapat mengetahui dengan lebih jelas tentang kemampuan dari pegawai tersebut dan dapat digunakan untuk penentuan kebijaksanaan manajemen di masa yang akan datang baik mengenai masalah promosi, alih tugas, alih wilayah dan lain-lainnya. Prestasi yang dihasilkan oleh pegawai tentunya akan membawa dampak positif bagi instansi terkait. Banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja menurut Mangkunegara, (2017:67) adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi, yaitu:

#### **1. Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata: (110 -120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada perkerjaan yang sesuai dengan keahlian.

#### **2. Faktor motivasi**

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Steers dalam Sutrisno (2016:151), umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu:

1. Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
3. Tingkat motivasi kerja.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa prestasi kerja pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan, dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

### **2.2.3 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja**

Banyak manfaat yang dihasilkan kalau kita bisa berprestasi dalam kerja . Prestasi yang dihasilkan bisa memicu semangat dalam bekerja dan menghindari kejenuhan dalam pekerjaan.

Menurut Siagian (2016:227) menyatakan penilaian prestasi kerja sangat bermanfaat untuk beberapa kepentingan yaitu:

- a. Mendorong peningkatan prestasi kerja.
- b. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan.
- c. Untuk kepentingan mutasi pegawai seperti promosi, alih tugas, ahli wilayah maupun demosi.
- d. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi pegawai.
- e. Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan kepegawaian menyusun program pengembangan karier yang paling tepat dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dengan kepentingan organisasi.

Sedangkan menurut Murphy dan Cleveland dalam Sutrisno (2016:154), ”mengemukakan manfaat penilaian prestasi kerja adalah untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manajemen sumber daya manusia yang lain seperti perencanaan dan pengembangan karir program-program kompensasi, promosi, demosi, pensiun, dan pemberhentian pegawai atau pemecatan”.

Semua manfaat penilaian prestasi kerja yang diuraikan di atas menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja bermanfaat untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi ke arah yang lebih baik dan dapat meningkatkan kinerja pegawai untuk selanjutnya. Manfaatnya akan sangat berguna bagi pegawai yang ingin mengembangkan karirnya dalam bekerja.

## 2.2.4 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Prestasi kerja bukanlah tujuan akhir pegawai dalam bekerja. Dalam mengejar prestasi kerja terdapat banyak tujuan yang bisa dimanfaatkan untuk pengembangan itu sendiri.

Menurut Hasibuan (2016 : 89) Tujuan penilaian prestasi kerja adalah:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (supervisor, managers, administrator) untuk mengobservasi perilaku bawahan (subordinate) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan si masa lampau dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya
- i. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan kerja pegawai
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personil dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikuti sertakan dalam program latihan kerja tambahan
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Menurut Ranupandojo dan Husnan (2016:25) bahwa evaluasi prestasi kerja sangat penting dan bertujuan:

- a. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaan.
- b. Untuk melihat seberapa jauh kemajuan dalam latihan kerja.
- c. Sebagai data yang dipergunakan sebagai bahan pertimbangan apabila ada promosi bagi pegawai yang bersangkutan.

Pada akhirnya tujuan yang ingin dicapai dalam penilaian prestasi kerja bagi pegawai haruslah menurut pada peraturan yang berlaku di lingkungan kerja.

Dengan adanya penilaian prestasi kerja bisa memacu kompetensi yang sehat antar sesama pegawai.

### 2.2.5 Indikator Prestasi Kerja

Indikator prestasi kerja bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) terdapat pada PP No. 30 tahun 2019 Pasal 10 Ayat 3 sebagai berikut:

1. Kuantitas
2. Kualitas
3. Waktu
4. Biaya

### 2.3 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Weny Kurnia Sari (2018)	Studi Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau	Pengembangan Karir	Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh penulis yang diuraikan pada bab sebelumnya mengenai Studi Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, maka pada bab ini akan dikemukakan kesimpulan dari penelitian ini. Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier pegawai belum berjalan dengan

				<p>maksimal dikarenakan yaitu perlakuan yang adil, informasi tentang berbagai peluang promosi, dan tingkat kepuasan belum maksimal. Hal ini terlihat dari hasil wawancara dengan informan yang semuanya mengatakan mekanisme pengembangan karier perlu perbaikan dimasa yang datang. Perlakuan adil dalam berkarier, Informasi tentang berbagai peluang promosi, dan tingkat kepuasan ini menjadi belum maksimal karena masih banyak pegawai yang belum dipromosikan jabatannya padahal pegawai tersebut sudah mengikuti diklat dan ada juga pegawai yang belum mengikuti diklat tapi mereka sudah menduduki sebuah jabatan. Sebabnya ada pegawai yang belum mengikuti diklat ini dikarenakan masalah anggaran. Hal mengenai transparansi di suatu instansi pemerintah perlu diterapkan dalam setiap kegiatan. Dalam</p>
--	--	--	--	--

				<p>hal penempatan pegawai kurang maksimal karena seharusnya lebih baik jika sesuai antara bidang keilmuan yang dimiliki setiap pegawai dengan jabatan yang diperoleh, terlihat pengembangan karier selama ini belum merata pada setiap pegawai. Akan tetapi hal ini bisa diatasi dengan dilakukannya pembinaan untuk para pegawai tersebut agar jabatan yang diperoleh sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya. Hal mengenai kepedulian atasan secara langsung dan minat untuk dipromosikan sudah maksimal dan memuaskan. Pimpinan memberikan perhatian, kepedulian, motivasi, arahan, teguran kepada para pegawainya. Serta minat untuk dipromosikan para pegawai sudah maksimal, hal ini disebabkan bahwa setiap pegawai menginginkan pengembangan karier yang lebih baik.</p>
2.	Nurul Khurotin dan Tri Wulida	Analisis Pelatihan dan	Pelatihan dan Pengembangan	. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Sumber



	Afrianty (2018)	Pengembangan Sumber Daya Manusia Di PT. Beon Intermedia Cabang Malang		<p>Daya Manusia di PT Beon Intermedia</p> <p>a) Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan di PT Beon Intermedia menggunakan metode analisis pekerjaan dan analisis Individual yang dilakukan oleh manajemen puncak terhadap semua pegawai perusahaan.</p> <p>B) Peserta kegiatan pelatihan dan pengembangan merupakan pegawai lama maupun pegawai baru yang membutuhkan.</p> <p>2. Metode Pelatihan dan Pengembangan Metode yang digunakan PT Beon Intermedia dalam pelaksanaan pelatihan adalah seminar dan workshop dari pihak eksternal perusahaan. Sedangkan metode yang digunakan oleh PT Beon Intermedia dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan sumber daya manusia adalah on the job training. Misalnya pada proyek untuk meningkatkan kualitas dan perfoma domain dan website yang mereka jual kepada konsumen.</p>
3.	Ika Mustika Andamari dan Ida Hayu Dwimawanti (2018)	Analisis Pengembangan Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Di Dinas Sosial Kota Yogyakarta	Pengembangan dan Diklat	Dalam Identifikasi Kebutuhan Pengembangan, Dinas Sosial Kota Yogyakarta tidak menyelenggarakan pengembangan sendiri, namun Dinas Sosial Kota

				<p>Yogyakarta dapat mengajukan usulan kebutuhan pengembangan yang dibutuhkan oleh para pegawainya kepada instansi penyelenggara. B. Dalam Penentuan Sasaran-sasaran Pengembangan, target yang ingin dicapai oleh Dinas Sosial Kota Yogyakarta dari dilaksanakannya pengembangan yaitu ertambahnya ilmu pengetahuan, wawasan dan keterampilan pegawai, membentuk pegawai yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kualifikasi jabatan yang dibutuhkan, menciptakan pegawai yang iastoral dan memajukan Dinas Sosial Kota Yogyakarta. C. Dalam Seleksi Desain Program Pengembangan, desain pengembangan yang diselenggarakan berupa pendidikan dan pelatihan (Diklat) bimbingan teknis (Bimtek), tugas belajar dan studi banding. D. Dalam Monitoring dan Evaluasi Pengembangan, Sejauh ini, pengembangan di Dinas Sosial Kota Yogyakarta selalu berhasil membuat kemampuan pegawai yang diikutsertakan menjadi bertambah. Namun sebagian pegawai hanya menunjukkan perubahan sikap dan perilaku hanya untuk sementara waktu.</p>
--	--	--	--	--

				<p>Faktor yang menjadi pendorong pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan di Dinas Sosial Kota Yogyakarta yaitu Visi dan Misi, Sifat dan Jenis Kegiatan, serta Kebijakan pemerintah. Sementara ias yang menjadi penghambat pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan di Dinas Sosial Kota Yogyakarta adalah Teknologi yang digunakan, serta kurangnya motivasi dan kesadaran pegawai untuk menguasai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.</p>
4.	<p>Patri Juari dan Ayu Widowati Johannes (2018)</p>	<p>Analisis Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan Provinsi Kalimantan Utara</p>	<p>Penilaian Prestasi Kerja dan Pengembangan</p>	<p>1) Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan, sudah menerapkan ias penilaian tersebut kurang lebih 3 (tiga) tahun terakhir. Dengan memberikan penilaian dengan ias Sasaran Kerja Pegawai serta Prilaku Kerja kepada Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Bulungan, yang berbeda dengan ias penilaian DP3 yang pernah dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979. 2)</p>

				<p>Faktor-faktor yang menjadi penghambat penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bulungan, antara lain adanya sebagian kecil pegawai yang masih berpola ias bahwa Sasaran Kerja Pegawai sama dengan DP3 dan hanya formalitas saja, adanya pegawai yang melakukan pengisian Sasaran Kerja Pegawai pada saat naik pangkat, karena sebagai syarat atas kenaikan pangkat. Dan kurangnya pemahaman pegawai mengenai teknis penyusunan, yang mana dalam hal tersebut masih membutuhkan pegawai yang lebih mengerti dalam penyusunan Sasaran Kerja Pegawai.</p>
5.	Muh. Kadarisman (2018)	Analisis Pengembangan Karir Aparatur Sipil Negara Di Pemerintah Kota Depok	Pengembangan Karier	<p>Berdasarkan pembahasan tersebut, maka pengembangan karier ASN di Pemkot Depok tidak hanya menguntungkan pegawai secara perseorangan, tetapi juga menguntungkan organisasi. Dengan mengembangkan para ASN untuk jabatan-jabatan yang akan ias, maka organisasi Pemkot Depok mendapat jaminan persediaan pegawai-</p>

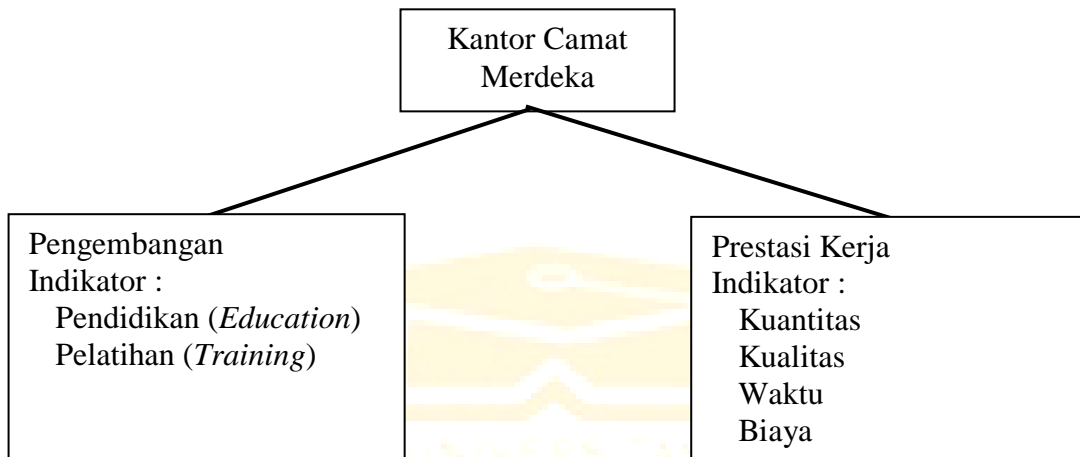
				<p>pegawai yang cakap, yang dapat dipercaya untuk mengganti pegawai-pegawai yang jabatannya lebih tinggi, baik yang mendapat promosi jabatan lebih tinggi maupun pejabat yang iast, dll. Tentu saja hal ini memudahkan penyusunan ASN di intern organisasi dan mengurangi biaya pengadaan calon pejabat-pejabat dari luar dan seleksi. Lagi pula suatu strategi perencanaan karier memungkinkan organisasi Pemkot Depok mengembangkan dan menempatkan pegawai dalam jabatan-jabatan yang sesuai dengan melihat kebutuhan, dan tujuan kariernya. Melalui proses perencanaan karier yang baik, para ASN dibantu untuk menentukan tujuan-tujuan iastor dan untuk mengembangkan kecakapan serta kemampuan yang diperlukan untuk jabatan-jabatan sasaran atau yang diinginkan. Dipandang dari sudut harapan ASN, pengembangan karier tersebut dibuat setelah pegawai yang bersangkutan bekerja beberapa waktu lamanya dan setelah organisasi Pemkot Depok mempunyai kesempatan untuk menilai</p>
--	--	--	--	---

				<p>pelaksanaan pekerjaan pegawai tersebut. Sedangkan dipandang dari sudut harapan organisasi, pengembangan karier ASN inimerupakan suatu fungsi manajemen yang terus berlangsung dan mempunyai hubungan erat dengan perencanaan SDM secara makro di Pemkot Depok, serta fungsi pengembangan yang ada. Oleh karena itu, sangat penting adanya penilaian pelaksanaan pekerjaan secara objektif, transparan, dan terukur. Penilaian pelaksanaan pekerjaan dipergunakan untuk memberitahukan kepada para ASN di Pemkot Depok tentang kekuatan dan kelemahannya, tentang kedudukannya dalam organisasi, dan tentang kesempatannya untuk promosi atau kemajuan. Informasi ini sangat penting untuk menentukan tujuan karier perseorangan yang iastor ke depan. Tujuan demikian, sering ditentukan dalam wawancara penilaian pelaksanaan pekerjaan yang berkembang secara objektif.</p>
--	--	--	--	--

## 2.4 Kerangka Berpikir

Berdasarkan dari semua uraian yang penulis kemukakan dalam latar belakang masalah, maka penulis membuat kerangka berpikir yang akan dijadikan acuan dalam penelitian dalam gambar berikut :

**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**



## 2.5 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang nantinya akan terkumpul. Dalam penelitian ini dikemukakan hipotesis yakni :

Ho : Diduga Pengembangan dan prestasi kerja pegawai Kantor Camat Merdeka belum berjalan dengan optimal.

Ha : Diduga pengembangan dan prestasi kerja pegawai Kantor Camat Merdeka sudah berjalan dengan optimal.