

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

Kinerja pegawai menurut Mangkunegara dalam Triastuti (2018) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Hasibuan dalam Suryandani (2016) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut Moehariono dalam Pramularso (2018) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Rivai dan Sagala dalam Gunawan (2017) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Sinambela dalam Joko (2019) kinerja merupakan kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang telah diberikan pada suatu organisasi.

a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Davis dalam Pramularso (2018) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Berikut adalah uraiannya:

1) Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge and 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 akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

b. Manfaat Kinerja

Robbins dalam Rosmaini dan Tanjung (2019) secara garis besar menyatakan bahwa manfaat kinerja yaitu sebagai berikut:

- 1) Memberikan masukan penting bagi pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia seperti promosi, transfer dan pemutusan hubungan kerja.

- 2) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan melalui evaluasi kinerja dapat menunjuk dengan tepat keterampilan dan kompetensi pegawai yang tidak memadai untuk kemudian dapat dikembangkan dan diperbaiki melalui program.
- 3) Mengetahui efektivitas seleksi atau penempatan pegawai baru dan program pendidikan dan pelatihan.
- 4) Memberikan umpan balik kepada pegawai melalui bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka.
- 5) Digunakan sebagai dasar untuk alokasi ganjaran seperti kenaikan gaji, pemberian intensif dan imbalan lainnya.

c. Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara dalam Amalia dan Rudiansyah (2019) indikator untuk mengukur kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas kerja

★ Menunjukkan kerapian, ketelitian dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

2) Kuantitas kerja

★ Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

4) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

5) Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

2. Kompetensi

★ Kompetensi menurut Wibowo dalam Suprianto (2019) adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Fahmi dalam Sinaga (2019) kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu yang memiliki jual dan itu teraplikasi dari hasil kreativitas dan inovasi yang dihasilkan. Menurut Sedarmayanti dalam Wotulo (2018) kompetensi adalah karakteristik-karakteristik yang mendasari individu untuk mencapai kinerja superior. Kompetensi juga

merupakan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang berhubungan dengan pekerjaan, serta kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan. Menurut Rivai dan Sagala dalam Rosmaini dan Tanjung (2019) kompetensi merupakan keinginan untuk memberikan dampak kepada orang lain dan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui strategi membujuk dan mempengaruhi. Menurut Nawawi dalam Gunawan (2017) kompetensi merupakan kemampuan yang harus dimiliki seseorang atau setiap pekerja untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan atau jabatan secara sukses sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan seorang pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan berdasarkan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki.

a. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Zwell dalam Bintari (2018) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yaitu sebagai berikut:

1) Keyakinan dan nilai-nilai

Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2) Keterampilan

Keterampilan memainkan peran seperti berkomunikasi didepan umum ini dapat diperbaiki.

3) Pengalaman

Kecakapan dari berbagai kompetensi membutuhkan pengalaman mengorganisasi dan berkomunikasi dengan baik dengan kelompok dan dapat menyelesaikan masalah.

4) Karakteristik kepribadian

Dipengaruhi oleh keahlian manajer dan pekerja seperti dalam menyelesaikan masalah, memperlihatkan kepedulian terhadap orang lain, kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan kelompok dan dapat memberi pengaruh dalam menumbuhkan Kerjasama.

5) Motivasi

Memberikan dukungan dan penghargaan terhadap pegawai, memberikan pengakuan dan perhatian atasan kepada bawahan memiliki pengaruh terhadap motivasi pegawai.

6) Isu emosional

★ Penguasaan kompetensi dapat dibatasi dengan hambatan emosional seperti takut melakukan kesalahan, merasa tidak disukai atau tidak diakui dan semuanya mengarah ke inisiatif.

7) Kemampuan intelektual

Pemikiran kognitif yang bergantung pada kompetensi seperti berpikir secara konseptual dan berpikir secara analitis.

8) Budaya organisasi

Kompetensi sumber daya manusia yang dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi seperti dalam kegiatan merekrut dan menyeleksi karyawan serta pengambilan keputusan.

b. Dimensi Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer dalam Rahayuningsih (2017) dimensi kompetensi yaitu sebagai berikut:

1) Kompetensi kognitif

Suatu kemampuan untuk berfikir dan menganalisis informasi dan situasi yang menuntun atau menyebabkan timbulnya keefektifan atau kinerja yang superior. Penekanan kompetensi ini pada pemikiran sistem dan pengenalan pola para pekerja atau karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

2) Kompetensi kecerdasan emosional

Suatu kemampuan untuk mengenali, memahami dan menggunakan informasi emosional mengenai diri sendiri yang menuntun atau menyebabkan keefektifan atau kinerja yang superior. Kompetensi ini penekanannya pada kesadaran diri dan manajemen diri para pekerja berupa kesadaran dan pengendalian emosional diri dalam melaksanakan pekerjaannya.

3) Kompetensi kecerdasan sosial

Suatu kemampuan untuk mengenali, memahami dan menggunakan informasi emosional mengenai orang lain yang menuntun atau

menyebabkan keefektifan atau kinerja yang superior. Kompetensi ini penekanannya pada kesadaran sosial dan manajemen hubungan para pekerja atau karyawan berupa empati atau kerja tim yang semestinya dimiliki dalam menjalankan pekerjaannya.

c. Indikator Kompetensi

Menurut Ruky dalam Erwansyah (2018) indikator kompetensi sebagai berikut:

1) Karakter pribadi

Karakter pribadi merupakan karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten atas suatu situasi atau informasi.

2) Konsep diri

Konsep diri merupakan perangkat sikap, sistem nilai dan citra diri yang dimiliki seseorang.

3) Pengetahuan

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.

4) Keterampilan

Keterampilan merupakan kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.

5) Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan sesuatu yang secara konsisten dipikirkan dan dikehendaki seseorang yang akan mengarahkan, membimbing dan memilih perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

3. Kompensasi

Kompensasi menurut Hasibuan dalam Inova dan Jayanti (2019) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Sedarmayanti dalam Inova dan Jayanti (2019) kompensasi merupakan segala hal yang diperoleh pegawai sebagai umpan balik terhadap mereka setelah menyelesaikan tugas dalam bekerja. Menurut Warther dan Davis dalam Hoke (2018) mendefinisikan kompensasi merupakan apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Menurut Dessler dalam Panjaitan (2018) kompensasi merupakan setiap imbalan yang diberikan kepada pegawai dan timbul dari pekerjaannya pegawainya itu. Menurut Wibowo dalam Panjaitan (2018) kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja.

Berdasarkan definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diterima pegawai atas hasil kerja yang mereka berikan kepada perusahaan baik berupa kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial.

a. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan dalam Inova dan Jayanti (2019) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu sebagai berikut:

1) Permintaan dan penawaran tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.

2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3) Serikat buruh atau organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4) Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya jika produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5) Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa kepada pegawai. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6) Biaya hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi relatif kecil.

7) Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji atau kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan kompensasi yang besar pula.

8) Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji atau balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilan lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan

rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat kompensasinya kecil.

9) Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah atau kompensasi akan semakin besar karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak pengangguran (*disguised unemployment*).

10) Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko yang besar maka tingkat upah atau balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko kecil, maka tingkat upah atau balas jasanya relatif kecil.

b. Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan dalam Muiz (2018) menjelaskan tujuan pemberian kompensasi sebagai berikut:

1) Ikatan kerjasama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan pegawai yang berkualitas untuk perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

6) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintahan dapat dihindarkan.

c. Indikator Kompensasi

Menurut Hasibuan dalam Analia (2016) mengemukakan indikator kompensasi sebagai berikut:

1) Gaji

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai serta mempunyai jaminan yang pasti.

2) Upah

Upah adalah pembayaran yang diberikan kepada pegawai berdasarkan waktu atau berdasarkan hasil.

3) Tunjangan

Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan instansi kepada para pegawai karena pegawai tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan.

4) Insentif

Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada pegawai tertentu karena keberhasilan prestasinya di atas standar.

5) Asuransi kesehatan

Asuransi kesehatan adalah jaminan kesehatan yang diberikan kepada pegawai untuk menjamin kesehatan pegawai dalam bekerja.

6) Fasilitas kantor

Fasilitas kantor adalah fasilitas yang diberikan instansi kepada pegawai seperti rumah pegawai dan transportasi.

4. Pengembangan Karir

Pengembangan karir menurut Mangkunegara dalam Syitah dan Nasir (2019) adalah aktivitas kekaryawan yang membantu karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Pengembangan karir menurut Oduma dan Were dalam Suryandani (2016) adalah suatu proses yang sering digunakan untuk menutup kesenjangan antara kinerja saat ini dan kinerja yang diharapkan di masa mendatang. Menurut Dessler dalam Mulyadi (2018) pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karier seseorang. Menurut Widodo dalam Suryantiko dan Lumintang (2018) pengembangan karir merupakan serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karir seseorang. Menurut Robbins dalam Suryandani (2016) pengembangan karir merupakan suatu cara bagi organisasi untuk mendukung atau meningkatkan produktivitas para karyawan sekaligus mempersiapkan mereka untuk menghadapi dunia yang berubah.

Berdasarkan definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan dalam pengembangan

potensi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi demi mewujudkan rencana karir dimasa yang akan datang.

a. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Rivai dan Sagala dalam Suryantiko dan Lumintang (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1) Prestasi kerja (*job performance*)

Prestasi kerja merupakan komponen yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir.

2) Pengenalan oleh pihak lain (*eksposure*)

Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

3) Jaringan kerja (*networking*)

Jaringan kerja berarti perolehan *eksposure* di luar perusahaan mencakup kontak pribadi dan profesional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

4) Kesetiaan terhadap organisasi (*organization loyalty*)

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan.

5) Pembimbing dan sponsor (*mentors and sponsors*)

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan.

6) Peluang untuk tumbuh (*growth opportunities*)

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

b. Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir yang dikemukakan Andrew J. Dubrin dalam Suryandani (2016) adalah sebagai berikut:

1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, ini

menunjukkan bahwa tercapainya tujuan perusahaan dan tujuan individu.

2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai

Merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan sehingga memiliki loyalitas yang lebih tinggi.

3) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka

Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuan untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan kompetensi dan keahliannya.

4) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaan.

5) Membuktikan tanggung jawab sosial

Suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai lebih bermental sehat.

6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan

Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tercapainya tujuan perusahaan.

7) Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian

Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial

Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9) Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai

Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10) Menggiatkan pemikiran (pandang) jarak waktu yang panjang

Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai porsinya

c. Indikator Pengembangan Karir

Adapun menurut Siagian dalam Shaputra dan Hendriani (2015) berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1) Perlakuan yang adil dalam berkarir

★ Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas di kalangan pegawai

2) Kepedulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada

gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar

3) Informasi tentang berbagai peluang promosi

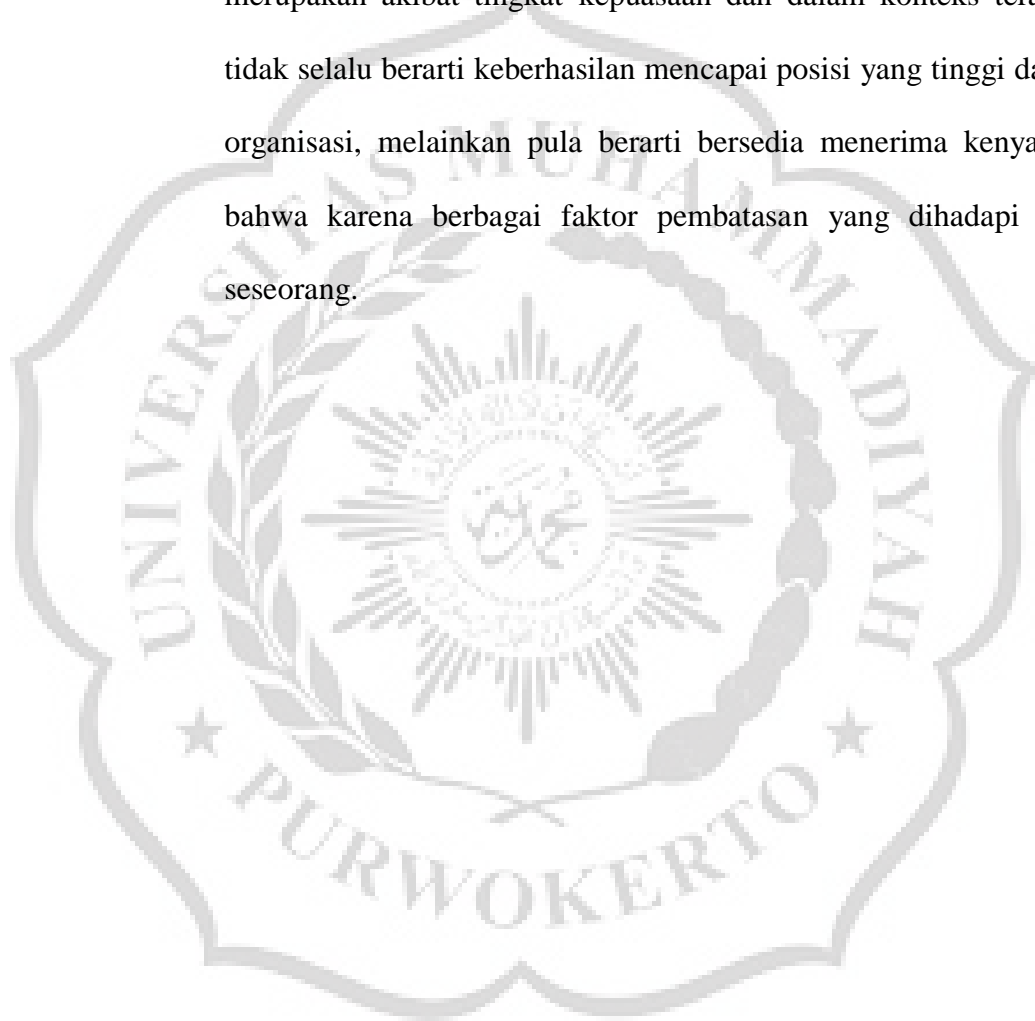
Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi

4) Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir adalah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya

5) Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang.



B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini yang berhubungan dengan variabel kompetensi, kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai sebagai berikut:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
1	Rahayuningsih (2017) <i>Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu UNISBANK. ISBN: 9-789-7936-499-93</i>	Variabel independen: Kompetensi Kompensasi Pengembangan karir Variabel dependen: Kinerja karyawan	Kompetensi, kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Ainanur dan Tirtayasa (2018) <i>Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol 1 No1, September 2018. ISSN: 2636-2634</i>	Variabel independen: Budaya organisasi Kompetensi Motivasi Variabel dependen: Kinerja karyawan	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Esthi dan Savhira (2019) <i>Journal of Research in Business Economic and Education, Vol 1 Issue 2, Desember 2019. E-ISSN: 2686-6065</i>	Variabel independen: Pelatihan kerja Kompetensi Disiplin kerja Variabel dependen: Kinerja karyawan	Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
4	Bukhari dan Pasaribu (2019) <i>Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol 2 No 1, Maret 2019. ISSN: 2623-2624</i>	Variabel independen: Motivasi Kompetensi Lingkungan kerja Variabel dependen: Kinerja pegawai	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

5	Mardiyah dan Purba (2019) <i>International Journal of Innovative Science and Research Technology</i> , Vol 4 Issue 6, Juni 2019. ISSN: 2456-2165	Variabel independen: Kompetensi Pelatihan dan pendidikan Pengembangan karir Variabel dependen: Kinerja karyawan	Kompetensi dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
6	Wondal, dkk (2019) <i>Jurnal EMBA</i> , Vol 7 No 4, Oktober 2019. ISSN: 2303-1174	Variabel independen: Kompetensi Kompensasi Motivasi Variabel dependen: Kinerja karyawan	Kompetensi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
7	Nooh, dkk (2017) <i>Jurnal EMBA</i> , Vol 5 No 2, September 2017. ISSN: 2303-1174	Variabel independen: Kompensasi Pengembangan karir Variabel dependen: Kinerja pegawai	Kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
8	Roring (2017) <i>Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi</i> , Vol 4 No 3, November 2017. ISSN: 2336-3966	Variabel independen: Kepemimpinan Pembagian kerja Kompensasi Variabel dependen: Kinerja karyawan	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
9	Inova dan Jayanti (2019) <i>Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara</i> , Vol 2 No 1, Juni 2019. E-ISSN: 2654-4326	Variabel independen: Kompetensi Kompensasi Variabel dependen: Kinerja karyawan	Kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
10	Suprihatin (2016) <i>Jurnal Ilmu Manajemen</i> , Vol 5 No 2, Juni 2016	Variabel independen: Kompensasi Motivasi Variabel dependen: Kinerja pegawai	Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai

11	Hoke, dkk (2018) <i>Jurnal EMBA, Vol 6 No 1, Januari 2018. ISSN: 2303-1174</i>	Variabel independen: Gaya kepemimpinan Kompetensi Komitmen organisasi Kompensasi Variabel dependen: Kinerja karyawan	Kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
12	Tahuna, dkk (2018) <i>Jurnal EMBA, Vol 6 No 4, September 2018. ISSN: 2303-1174</i>	Variabel independen: Pelatihan Disiplin kerja Kompensasi Variabel dependen: Kinerja karyawan	Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
13	Suryadani (2016) <i>Jurnal Ilmu Manajemen. Vol 4 No 3</i>	Variabel independen: Pengembangan karir Variabel dependen: Kinerja karyawan	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
14	Irwan, dkk (2017) <i>Jurnal Mirai Manajemen. Vol 2 No 2. Januari 2017</i>	Variabel independen: Disiplin kerja Kompensasi Pengembangan karir Variabel dependen: Kinerja karyawan	Kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
15	Suryantiko dan Lumintang (2018) <i>Jurnal EMBA. Vol 6 No 1. Januari 2018. ISSN: 2303-1174</i>	Variabel independen: Pelatihan kerja Pengembangan karir Variabel dependen: Kinerja karyawan	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
16	Pertiwi, dkk (2019) <i>Jurnal Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Cirebon. Vol 14 No 2. ISSN: 2337-4012</i>	Variabel independen: Pengembangan karir Motivasi Kompetensi Variabel dependen: Kinerja karyawan	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

17	Syitah dan Nasir (2019) <i>Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen, Vol 4 No 3, Agustus 2019. E-ISSN: 2598-635X</i>	Variabel independen: Pelatihan Pengembangan karir Variabel dependen: Kinerja karyawan	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
18	Shaputra dan Hendriani (2015) <i>Jurnal Tepak Manajemen Bisnis. Vol 7 No 1, Januari 2015</i>	Variabel independen: Kompetensi Komitmen Pengembangan karir Variabel dependen: Kinerja karyawan	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pengembangan karir berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
19	Rosmaini dan Tanjung (2019) <i>Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol 2 No 1, Maret 2019. ISSN: 2623-2634</i>	Variabel independen: Kompetensi Motivasi Kepuasan kerja Variabel dependen: Kinerja pegawai	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
20	Panjaitan, dkk (2018) <i>Jurnal Manajemen. Vol 4 No 1. Januari-Juni 2018. E-ISSN: 2301-6256</i>	Variabel independen: Kompensasi Variabel dependen: Kinerja karyawan	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
21	Triastuti (2018) <i>Journal of Management. Vol 2 No 1. Januari 2018, ISSN: 2580-4138</i>	Variabel independen: Lingkungan kerja Kompetensi Iklim organisasi Variabel dependen: Kinerja pegawai	Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
22	Rosmaini dan Tanjung (2019), <i>Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol 2 No 1, Maret 2019, ISSN: 2623-2634</i>	Variabel independen: Kompetensi Motivasi Kepuasan kerja Variabel dependen: Kinerja pegawai	Kompetensi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

23	Muiz (2018), <i>Jurnal Mirai Manajemen, Vol 3 No 2</i>	Variabel independen: Kompetensi Kompensasi Kepuasan kerja Variabel dependen: Kinerja pegawai	Kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
24	Gunawan (2017), <i>Jurnal Manajemen Bisnis dan Organisasi, Vol 1 No 2, Agustus 2017, ISSN: 2502- 4175</i>	Variabel independen: Kompetensi Pengalaman kerja Lingkungan kerja Variabel dependen: Kinerja pegawai	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi merupakan salah satu faktor yang memungkinkan pegawai memberikan kinerja yang unggul dalam pekerjaannya. Kompensasi sangat dibutuhkan dalam memecahkan ide baru, membuat standar kerja yang baik dan kemampuan menciptakan kinerja yang optimal agar dapat bersaing dalam kemajuan era saat ini. Dalam penelitian Rahayuningsih (2017), Ainanur dan Tirtayas (2018), Esthi dan savhira (2019), Bukhari dan Pasaribu (2019), Mardiyah dan Purba (2019) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

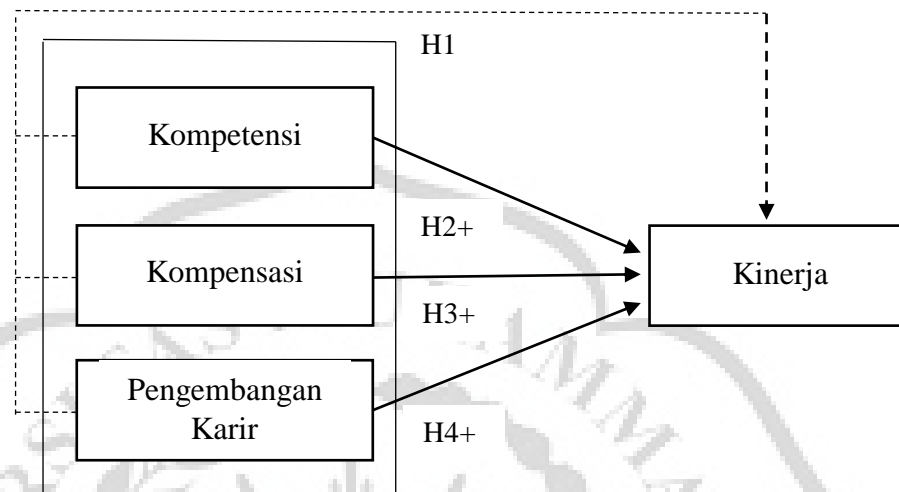
Kompensasi merupakan suatu tanda balas jasa yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawai dengan cara seadil-adilnya. Kompensasi sangat penting dalam sistem kerja pegawai karena dengan

adanya kompensasi maka pegawai akan bekerja dengan baik dan kinerja karyawan akan lebih maksimal dan akan timbul rasa kepuasan dalam diri pegawai. Dalam penelitian Nooh (2017), Roring (2017), Inova dan Jayanti (2019), Suprihatin (2018) dan Hoke (2018) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seseorang yang mendorong adanya peningkatan prestasi kerja dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Setiap peningkatan karir seorang karyawan harus didukung oleh beberapa kriteria yang sudah ditentukan seperti prestasi, bobot tugas atau pekerjaan, adanya lowongan jabatan, produktivitas kerja dan lainnya. Dalam penelitian Suryadani (2016), Irwan (2017), Suryantiko dan Lumintang (2018), Pertiwi (2019) dan Syitah dan Nasir (2019) pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan kajian landasan teori dan hasil penelitian terdahulu di atas maka kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan:

—————> Hubungan secara parsial

- - - - -> Hubungan secara simultan

D. Hipotesis

- H1:** Kompetensi, kompensasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H2:** Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H3:** Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H4:** Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.