

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian penelitian ini penulis akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah penelitian. Pustaka yang akan dibahas yaitu Pengembangan Karir, Kesejahteraan pegawai dan Kinerja pegawai. Maka dari itu penulis dalam meneliti menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga penulis 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 (2012:23), 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 (2011:8), 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 (2012:2), 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 instansi 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, pegawai adalah asset (kekayaan) utama instansi, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

1.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan pegawai dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun instansi. Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa pakar :

John M. Ivancevich, et al yang dikutip oleh Moekijat (2012:4), 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 (2012:3), 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 (2012:10), 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 (2012:13), 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, seleksi, 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 pegawai perlu dilakukan, karena seorang pegawai bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyanya hari ini, tetapi juga mengharapakan ada perubahan, ada kemajuan dan ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Setiap pegawai bosan pada tempat yang itu – itu saja, ia selalu mengharapakan aka nada perubahan dan jaminan bahwa ia dari

waktu ke waktu mendapatkan pengakuan yang lebih besar dari perusahaan atau lingkungan kerjanya.

Menurut Henry Simamora (2012:273) “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 (2011:243) “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 (2011.243) “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 seseorang”.

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 (2012:77) “Pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi”.

Menurut Sondang P. Siagian (2011:98) “Pengembangan karir adalah seseorang pegawai ingin berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk waktu yang lama sampai usia pension”.

Menurut Veithzal Rivai (2011:316) “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 pegawai.

2.1.3.2 Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Ambasar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2011:176), tujuan pengembangan karir adalah :

1. Membantu memecahkan persoalan operasional.
2. Mempersiapkan pegawai untuk promosi.
3. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara optimal.
4. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

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 (20012 : 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.

2. 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.

3. 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 (2012:123), 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 (2011:281), 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 kelulusan 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 lingkungan kerja 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 porsi nya 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

1.1.3.6 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir

Menurut Henry Simamora (2012:412), dimensi dan indikator pengembangan karir meliputi :

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

2. Seleksi
 - a. Penerimaan pendahuluan via surat lamaran
 - b. Psikotes
 - c. Wawancara seleksi
 - d. Tes keseatan
 - e. Wawancara oleh penyelia
 - f. Keputusan penerimaan
2. Penempatan
 - a. Pendidikan
 - b. Pengetahuan kerja
 - c. Keterampilan kerja
 - d. Pengalaman kerja
3. Pendidikan
 - a. Tingkat pendidikan yang di syatkan
 - b. Pendidikan alternatif
4. Pelatihan
 - a. Instruktur
 - b. Peserta
 - c. Materi
 - d. Metode
 - e. Tujuan
 - f. Sasaran

2.1.4 Kesejahteraan

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 pegawai. Kesejahteraan juga dikenal sebagai benefit mencakup semua jenis penghargaan.

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

Menurut Panggabean (2011:96) “kesejahteraan karyawan yang juga dikenal benefit mencakup semua jenis penghargaan berupa uang yang tidak dibayarkan secara langsung kepada karyawan”.

Menurut Melayu SP.Hasibuan (2012:185) “Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (materil dan non materil) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan”.

Menurut Moekijat (2011:166) “Kesejahteraan adalah, service–servis pegawai mempunyai bermacam–macam nama ada yang menyebut program benefit, ada yang menyebutkan kesejahteraan pegawai dan yang lainnya menekankan kepada biaya – biaya dan menyebutnya daftar pembayaran yang disembunyikan akan tetapi yang paling lazim servis – servis pegawai itu digambarkan atau dianggap sebagai kesejahteraan social.

Apabila penulis perhatikan kutipan-kutipan diatas, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa kesejahteraan pegawai meliputi pemberian fasilitas dan jasa oleh perusahaan kepada pegawainya atas dasar kemampuan dan

kebijaksanaan-kebijaksanaan yang dimiliki perusahaan itu sendiri dengan tujuan mempertahankan serta meningkatkan semangat kerja pegawai.

2.1.4.2 Tujuan Kesejahteraan

Menurut pendapat Handoko (2011:184), kesejahteraan pegawai yang diberikan hendaknya bermanfaat dan mendorong untuk tercapainya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah yaitu:

1. Penarikan lebih efektif
2. Peningkatan semangat kerja dan kesetiaan.
3. Penurunan perputaran pegawai dan absensi
4. Pengurangan kelelahan.
5. Pengurangan pengaruh serikat pegawai, baik sekarang maupun di waktu mendatang.
6. Hubungan masyarakat yang lebih baik
7. Pemuasan kebutuhan-kebutuhan pegawai
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 pegawai dapat bekerja dalam kondisi kerja yang baik, bersungguh-sungguh dan dengan sepenuh hati melaksanakan tugas-tugasnya 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 (2011:96-100), penghargaan ini bentuknya bermacam-macam, namun bisa dikelompokkan menjadi empat bagian, yaitu:

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

Time-off benefit adalah periode-periode waktu dimana pegawai 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 pegawai harus tetap mendapat penghasilan. Sebagian besar perusahaan secara sukarela memberikan sejumlah program yang dirancang untuk membantu para pegawai jika dihadapkan pada kesengsaraan. Misalnya dengan memberikan gaji, asuransi jiwa, asuransi kesehatan. Pelayanan kesehatan dan pelayanan pengobatan.

3. Pelayanan pegawai

Semua pegawai 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 pegawai 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 pegawai 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 pegawai. Prinsip-prinsip kesejahteraan menurut Panggabean (2011: 100) sebagai berikut:

1. Bisa memuaskan kebutuhan pegawai 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 pembelanjaannya.

2.1.4.5 Faktor-Faktor Kesejahteraan

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

1. Perubahan sikap pegawai yang disebabkan meningkatnya tingkat pendidikan.
2. Tuntutan serikat pegawai.
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 pegawai tidak lari dari perusahaan.

5. Adanya pengawasan terhadap tinggi rendahnya tingkat upa, terutama dari perkumpulan para pengusaha untuk mencegah persaingan dalam pemberian upah.
6. Perubahan sikap pegawai yang disebabkan meningkatnya tingkat pendidikan.
7. Tuntutan serikat pegawai.
8. Persyaratan dari pemerintah yang diwujudkan dalam bentuk undang – undang.
9. Persaingan yang makin berat mengakibatkan para pengusaha harus berusaha untuk memberikan berbagai jaminan agar pegawai tidak lari dari perusahaan.
10. 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 (2012:188) dimensi dan indikator kesejahteraan ada tiga macam, yaitu :

1. Kesejahteraan bersifat ekonomis dapat berupa :
 - a. Dana pensiun
 - b. Jaminan kematian pegawai
 - c. Tunjangan hari raya
2. Kesejahteraan bersifat fasilitas dapat berupa :
 - a. Sarana kerohanian

- b. Sarana olah raga
 - c. Koperasi
 - d. Cuti/istirahat
 - e. Izin
 - f. Fasilitas pembelian
3. Kesejahteraan bersifat pelayanan dapat Berupa :
- a. Asuransi

2.1.5 Kinerja

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

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

Setiap pegawai 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 pegawai.

Berdasarkan hal – hal tersebut dalam suatu intansi penilaian kinerja sangat dibutuhkan untuk mengetahui bagaimana naik atau turunnya kinerja sorang pegawai di dalam intansi

Berikut ini pengertian penilaian kinerja menurut para ahli :

AA. Anwar Prabu Mangkunegara (2011:160), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Achmad Gani (2011:158) 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 tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi dimana ia bekerja.

Marihot Tua Efendi Hariandja (2013:194) “ kinerja adalah unjuk kerja yang merupakan hasil dari kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi”.

Veithzal Rivai (2011: 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 penulis 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 Kegunaan Penilaian Kinerja

Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, Khususnya manajemen SDM, yaitu:

1. Posisi tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh(kalau ada) atau langsung dengan karyawan.

2. Perbaiki kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

3. Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upahnya-bonusnya atau kompensasi lainnya. Banyak perusahaan mengabaikan sebagian atau semua dari bonus dan peningkatan upah mereka atas dasar penilaian kinerja.

4. Keputusan penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Serinnya promosi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu.

5. Pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk melaksanakan pelatihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

6. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan, penyusunan program pengembangan karir yang tepat dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

7. Evaluasi proses staffing

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.

8. Defisiensi proses penempatan karyawan

Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.

9. Ketidakkuratan informasi

Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM.

10. Kesalahan dalam merancang pekerjaan

Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat, melalui penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan inti.

11. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.

12. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan atau hal lain seperti hal pribadi.

13. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja

Departemen SDM biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan di semua departemen.

14. Umpan balik ke SDM Kinerja baik atau buruk di seluruh perusahaan mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.

2.1.5.4 Metode Penilaian Kinerja

1. Penilaian yang berorientasi pada masa lalu

a. Rating scale

Penilaian yang didasarkan pada suatu skala. Penilaian dilakukan oleh seorang penilai 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 pegawai 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.

d. Skala penilaian berjangkarkan perilaku

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

e. Observasi dan tes unjuk kerja

Penilaian yang dilakukan melalui tes lapangan.

f. Metode perbandingan kelompok

Penilaian ini dilakukan dengan membandingkan seorang pegawai dengan rekan sekerjanya, yang dilakukan oleh atasan.

2. Penilaian yang berorientasi pada masa depan

a. Penilaian diri sendiri

b. *Management by objective*

c. Penilaian secara psikologis

d. *Assessment centre*

2.1.5.5 Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut Veithzal Rivai (2011:553) ada dua macam yaitu sebagai berikut :

1. Manfaat bagi pegawai 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

2.1.5.6 Kata Kunci Manajemen Kinerja

Menurut Tb.Sjafri Mangkuprawira dan Aida Vitayala Hubeis (2012:154) menyatakan bahwa kata kunci manajemen kinerja adalah:

1. Proses sistemik
2. Proses yang sistematis
3. Untuk memperbaiki kinerja
4. Melalui proses yang berlanjut dan berjangka panjang
5. Meliputi penetapan tujuan dan sasaran kinerja strategis
6. Mengukur kinerja

7. Mengumpulkan, menganalisis, menelaah, dan melaporkan
8. Menggunakannya untuk perbaikan kinerja secara berlanjut.

2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Kinerja

Berdasarkan Pasal 4 Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011 penilaian prestasi kerja aparatur sipir negara (ASN) dibagi dalam dua unsur yaitu:

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu.

Sasaran kerja pegawai meliputi beberapa aspek :

1. *Kuantitas* merupakan ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
 2. *Kualitas* merupakan ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
 3. *Waktu* merupakan ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
 4. *Biaya* merupakan besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja oleh seorang pegawai.
2. Perilaku kerja merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang PNS yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun unsur perilaku kerja meliputi :

1. *Orientasi pelayanan* merupakan sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
2. *Integritas* merupakan kemampuan seorang PNS untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
3. *Komitmen* merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
4. *Disiplin* merupakan kesanggupan seorang PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi sanksi.
5. *Kerja sama* merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diembannya.
6. *Kepemimpinan* merupakan kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) diwajibkan bagi seluruh PNS/ASN yang dibuat setiap awal tahun anggaran (2 Januari) yang didalamnya

memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. SKP tersebut harus disetujui dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai sebagai kontrak kerja.

Penilaian akhir dari prestasi kerja adalah dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja. Bobot nilai dari masing-masing adalah 60% bagi unsur SKP dan 40% bagi unsur perilaku kerja.

2.1.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah pengembangan karir dan kesejahteraan pegawai terhadap kinerja pegawai, 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 Pegawai. 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 Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan M. Harlie (2012)	Tidak ada perbedaan	Sama membandingkan teori dengan hasil	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan
2	Pengaruh kompetensi, motivasi, komunikasi dan kesejahteraan terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan Untung Sriwidodo dan Agus Budi Haryanto (2013)	Menggunakan metode sensus	Tidak ada persamaan	Kesejahteraan memberikan pengaruh positif terhadap Kinerja pegawai Dinas Pendidikan
3	Pengaruh Motivasi, Kesejahteraan dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Anggota Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kediri Endang M (2012) Endang Murtiningsih (2012)	Menggunakan metode sensus	Menggunakan alat analisis regresi linier berganda, koefesien korelasi, koefesien determinasi	Terdapat pengaruh yang dominan dan positif kesejahteraan terhadap kinerja Anggota Satuan Polisi Pamong Praja
4	Pengaruh Pengembangan karir, Promosi Jabatan, Karakteristik Pekerjaan dan Motivasi	Menggunakan metode angket	Tidak ada persamaan	Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan

	Berpretasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kerinci Alvis Rozani (2013)			terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Kerinci
5	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan serta Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan (Simanungkalit 2011)	Tidak ada perbedaan	Alat analisis yang digunakan analisis regresi berganda	Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara Medan

Sumber : Jurnal dan Penelitian Sebelumnya

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 pegawai.

2.2.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Veithzal Rivai dan Sagala (2012) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai 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 pegawai.

Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai juga pernah diteliti sebelumnya oleh Alvis Rozani (2013) yang menyimpulkan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian lain mengenai pengembangan Karir juga dilakukan oleh untung M Harlie (2012) menyimpulkan bahwa terdapat signifikan pengaruh yang positif dan signifikan antara Pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Sehingga semakin baik pengembangan karir pegawai maka akan kinerja pegawai akan ikut baik.

2.2.2 Pengaruh Kesejahteraan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Faktor kesejahteraan merupakan faktor penting yang diperlukan oleh intansi selain faktor pengembangan karir, pemberian kesejahteraan yang tidak merata kepada setiap pegawai akan berpengaruh pada kinerja pegawai, pemberian

kesejahteraan yang baik maka akan menambah semangat kerja pegawai dan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2012:279), 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 semangat kerja pegawai dan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian tentang pengaruh kesejahteraan terhadap kinerja pegawai telah dilakukan sebelumnya, contohnya penelitian yang telah dilakukan Endang Murtiningsih (2012), yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh dominan dan positif antara kesejahteraan terhadap kinerja pegawai. Sehingga semakin baik kesejahteraan maka akan semakin baik juga kinerja pegawai

Penelitian terdahulu mengenai kesejahteraan juga dikemukakan oleh Untung Sriwidodo dan Agus Budi Haryanto (2013) dimana kesimpulannya terdapat pengaruh positif antara Kesejahteraan terhadap Kinerja pegawai.

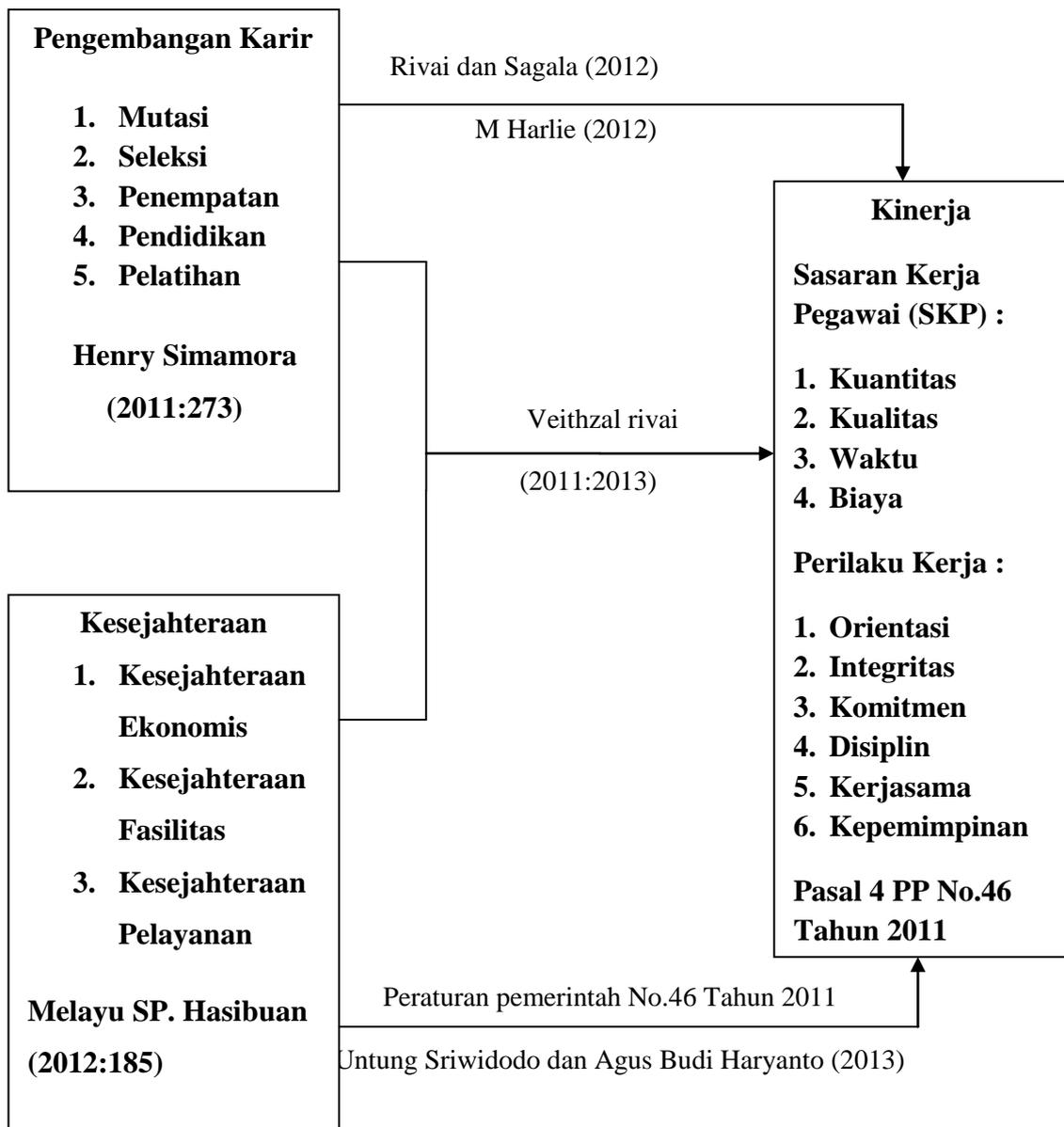
2.2.3 Pengaruh Pengembangan Karir dan Kesejahteraan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Hal yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah mengenai kinerja pegawai. Kinerja pegawai sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal yang dapat mendukung kinerja pegawai tersebut adalah pengembangan karir dan kesejahteraan pegawai. 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 lingkungan kerja. Dengan pengembangan karir juga diharapkan dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi. Instansi berusaha untuk menumbuhkan kinerja yang sehat dimana hak dan kewajiban pegawai diatur sedemikian rupa selaras dengan fungsi, peranan dan tanggung jawab pegawainya sehingga pegawai dapat berpartisipasi dalam organisasi. Berdasarkan hal tersebut semakin baik pengembangan karir pegawai dan kesejahteraan pegawai maka semakin meningkat kinerja pegawai tersebut.

Menurut Vethzal Rivai (2011:2013) menyimpulkan terdapat pengaruh yang positif mengemukakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir dan kesejahteraan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan semakin baik pengembangan karir dan kesejahteraan pegawai maka akan semakin baik juga kinerja pegawai dalam suatu instansi

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai pengembangan karir dan kesejahteraan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dinyatakan dalam Gambar 2.2



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.2 Hipotesis

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

1. Secara Simultan

- a. Terdapat pengaruh Pengembangan Karir dan Kesejahteraan Pegawai terhadap Kinerja pegawai.

2. Secara Parsial

- a. Terdapat pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai
- b. Terdapat pengaruh Kesejahteraan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai