

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian Pustaka ini, penulis akan menguraikan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Teori tersebut dibagi menjadi 3 bagian, yaitu: *Grand Theory*, *Middle Theory*, dan *Applied Theory*. Teori yang disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini; maka untuk grand theory yaitu manajemen, *Middle Theory* yaitu manajemen sumber daya manusia, dan *applied theory* yaitu kompensasi, pengembangan karir dan kinerja pegawai.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari berbagai bahasa, yang pertama yaitu dari bahasa Prancis kuno yakni *management*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Lalu dalam bahasa Italia yaitu *meneggiare* yang memiliki arti mengendalikan. Sedangkan, dari bahasa Inggris berasal dari kata *to manage* yang artinya mengelola atau mengatur.

Sebelum mengutarakan beberapa pendapat mengenai penjelasan dari Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan perihal interpretasi manajemen itu sendiri, sebab manajemen sumber daya manusia membentuk persesuaian antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia. Berikut beberapa penjelasan mengenai teori menurut para ahli:

Menurut firmansyah (2018:4) menyatakan, bahwa:

“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.”

Menurut Richard L.Draft (2021:7) menyatakan, bahwa:

“Management is defined as the attainment of organizational goals in an effective and effisient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources”.

Menurut R. Griffin (2021:3) menyatakan, bahwa:

Management can be defined as a set of activities (including planning, and decision making, organizing, leading, and controlling) directed at and organization’s resources (human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in efficient and effective manner”.

Menurut George R. Terry dalam Sri Larasati (2018:2) menyatakan, bahwa:

“Manajemen adalah proses yang membedakan perencanaan, pengorganisasian, pemindahan pelaksanaan, dan pengawasan, dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan seni, agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan”.

Dari beberapa pendapat di atas 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.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Setiap ahli mengemukakan pendapat yang berbeda tentang fungsi manajemen. Fungsi manajemen merupakan elemen-elemen dasar yang melekat pada proses manajerial. Fungsi ini dijadikan sebagai acuan untuk mengatur kegiatan

di perusahaan agar berjalan dengan baik dan mencapai tujuan dengan efektif juga efisien. George R. Terry, dalam Hasibuan (2019:130) mengungkapkan, bahwa terdapat empat elemen dari fungsi manajemen yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses yang mendefinisikan tujuan dari organisasi, membuat strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dari organisasi, serta mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan atau alokasi sumber daya organisasi dalam bentuk desain organisasi atau struktur organisasi sesuai dengan tujuan perusahaan yang tertuang di dalam visi dan misi perusahaan, sumber daya organisasi, dan lingkungan bisnis perusahaan tersebut.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah suatu tindakan eksekusi terhadap rencana yang telah dituangkan dalam bentuk plan. Serta pembagian kerja sumber daya yang ada pada organisasi agar kegiatan berjalan sesuai dengan rencana.

4. Kontrol (*Controlling*)

Kontrol adalah bentuk pengawasan atau pengendalian dari sebuah gerakan yang telah dilakukan oleh organisasi agar berjalan sesuai dengan harapan.

Berdasarkan uraian fungsi-fungsi manajemen di atas, maka dapat diketahui bahwa manajemen mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan suatu instansi atau perusahaan untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.1.2 Unsur-unsur Manajemen

Setiap organisasi harus memiliki unsur-unsur untuk membentuk sistem manajerial yang baik dan harmoni. Peranan unsur ini terkait dengan pelaksanaan fungsi manajemen, dimana apabila salah satu diantaranya tidak ada atau tidak berfungsi dengan baik, maka akan berdampak pada taraf pencapaian tujuan organisasi. berikut unsur-unsur manajemen berdasarkan George R. Terry dalam Hasibuan, (2019:50):

1. Manusia (*Man*)

Manusia pada elemen ini merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, artinya sumber daya manusia yang sudah memiliki kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah mahluk kerja.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan alat tukar dan alat pengukuran nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

3. Material (*Materials*)

Material merupakan bahan mentah, bahan setengah jadi dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/material-material sebagai salah satu sarana. Sebab material dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa material tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

4. Mesin (*Machines*)

Penggunaan mesin dalam proses produksi adalah hal yang mutlak. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

5. Metode (*Methods*)

Metode dapat diartikan sebagai suatu cara untuk melakukan kegiatan agar diperoleh hasil yang berkualitas, efektif dan efisien. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan.

6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan tempat memasarkan produk atau jasa. Bagi organisasi yang bergerak di bidang industri yang motifnya adalah keuntungan, maka pasar merupakan unsur manajemen yang penting. Dengan adanya pasar, maka produk yang diproduksinya dapat terjual dengan sukses.

Berdasarkan enam (6) unsur-unsur manajemen di atas dapat diketahui dalam mencapai tujuannya, maka dengan adanya unsur-unsur di atas maka organisasi dapat melaksanakan kegiatannya secara efektif dan efisien.

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 suatu perusahaan atau instansi sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

Sumber daya manusia merupakan aset penting yang berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan sebuah organisasi. pernyataan ini diperkuat oleh Ensiklopedia Bahasa Indonesia dalam Rahman (2020) menyatakan, bahwa sumber daya manusia atau SDM merupakan unsur penting yang tidak dapat dipisahkan dari eksistensi sebuah organisasi, baik perusahaan ataupun sebuah instansi, hal ini terjadi karena sumber daya manusia adalah barometer yang menentukan perkembangan sebuah organisasi dan merupakan modal serta kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia.

Berikut definisi manajemen sumber daya manusia (MSDM) berdasarkan pandangan para ahli yaitu Dessler (2018:6) mengemukakan, bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu kebijakan dan praktik menentukan aspek “Manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian”. Senada dengan pendapat dari Henry Simamora (2019:3) yang menyatakan, bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok kerja”. Sama halnya

pendapat Afandi (2018:3) menyatakan, “Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi.” Lain halnya Hasibuan (2019:20) menyatakan, bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.”

Berdasarkan pernyataan diatas, maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur hubungan dan peran orang atau pegawai pada organisasi maupun perusahaan, dengan mengembangkan potensi sumber daya manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses-proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan, visi dan misi organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi merupakan kegiatan sangat krusial yang dilaksanakan dalam suatu organisasi atau instansi. Setiap pegawai pada hakikatnya melakukan dua fungsi, pertama, fungsi manajerial pada pelaksanaannya yang melibatkan pekerjaan pikiran atau menggunakan pikiran (mental), dan yang kedua yaitu fungsi operatif (teknis), pada pelaksanaannya dengan fisik. Hasibuan, (2019:22) menyatakan, bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*human resources planning*) adalah kegiatan merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu mewujudkan tujuan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasinya dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan yaitu tindakan yang mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan kontrol/evaluasi yang berguna untuk memastikan bahwa apa yang sudah direncanakan, disusun, dan dijalankan dapat berjalan sesuai dengan prosedur, dengan kata lain sebagai monitor kemungkinan ditemukannya penyimpangan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan indikasi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan agar dapat menjalankan tugas dengan baik.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung baik material maupun non material yang adil dan layak kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada organisasi.

d. Integrasi (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan, fungsi ini merupakan usaha memperoleh keamanan, dan kenyamanan pegawai, perusahaan, dan masyarakat.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan pegawai adalah kegiatan untuk meningkatkan dan memelihara atau mempertahankan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, secara berkesinambungan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai purna bakti.

f. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan kunci terwujudnya tujuan, Kedisiplinan adalah kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Biasanya disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan fungsi manajemen sumber daya manusia di atas dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai dua fungsi, yakni fungsi manajerial dan fungsi operasional. Melalui kedua fungsi ini, kegiatan manajemen sumber daya manusia ini mengusahakan agar tujuan individual, organisasi maupun masyarakat dapat tercapai.

2.1.2.2 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan penting dan dominan dalam sebuah organisasi, hal ini berhubungan dengan upaya mewujudkan hasil yang ingin dicapai. Dalam Hasibuan (2019:23) mengungkapkan, bahwa peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian seperti pemberian tunjangan kesehatan juga dapat berupa pelatihan dan pengembangan pada karyawan

4. Meramal penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang, dengan mentaksir kebutuhan *skill* pegawai yang akan dibutuhkan di masa depan
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya seperti menciptakan target-target khusus untuk dapat tetap stabil dan mampu bersaing
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan yang sejenis
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh (memonitor segala kebijakan terbaru)
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, penilaian prestasi pegawai seperti dilakukannya *training-training* kerja
9. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.3 Kompensasi

Kompensasi dikenal dengan dengan imbalan finansial (*financial reward*) yang diberikan kepada seseorang atas dasar hubungan kerja. Biasanya kompensasi diberikan dalam bentuk finansial (uang) karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh sebuah organisasi. Kompensasi salah satu alasan seseorang untuk mencari pekerjaan dikarenakan setiap yang bekerja akan mendapatkan timbal balik atau balas jasa dari apa yang telah mereka berikan, baik tenaga ataupun pikiran. Besarnya kompensasi itu mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh pegawai dan bersama keluarganya.

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi sebagai medium pendorong seseorang untuk semangat dalam bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Oleh sebab itu, pemberian kompensasi dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka. Terdapat beberapa pengertian mengenai kompensasi, di antaranya adalah:

Menurut Hasibuan (2019:198), bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan.

Menurut Enny (2019:37) kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang langsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung.

Menurut Akbar (2021:125) kompensasi adalah semua bentuk pengembalian (return) finansial dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh pegawai sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan penghargaan atau imbalan balas jasa yang diberikan kepada para pegawai atas kinerjanya yang melebihi standar atau berdasarkan kontribusi yang dilakukan terhadap suatu organisasi atau instansi tersebut.

2.1.3.2 Jenis-jenis Kompensasi

Jenis-jenis kompensasi menurut Hasibuan (2019:118) kompensasi dibagi menjadi dua macam yaitu:

Kompensasi langsung (direct compensation) berupa gaji, upah dan upah insentif; Kompensasi tidak langsung (indirect compensation atau employee welfare atau kesejahteraan pegawai).

1. Kompensasi Finansial:

- a. Gaji, adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.
- b. Upah, adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya. Upah insentif, merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsi adil dalam pemberian kompensasi

2. Kompensasi non-Finansial

Kompensasi yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua pegawai dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pension, pakaian dinas, kafeteria, mushala, olahraga, dan darmawisata.

Berdasarkan jenis-jenis kompensasi di atas dapat dikatakan bahwa kompensasi dapat berbeda-beda pada setiap instansi atau perusahaan. Pemberian

jenis-jenis kompensasi ini disesuaikan dengan kondisi, golongan, kinerja pegawai itu sendiri.

2.1.3.3 Tujuan Pemberian Kompensasi

Kompensasi penting pegawai sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka dan memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan menjadi keamanan ekonomi rumah tangganya.

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) menurut Hasibuan (2019:120), antara lain sebagai berikut:

a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan pegawai. Pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan yang disepakati.

b. Kepuasan Kerja

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

c. Pengadaan Efektif

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

d. Motivasi

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

e. Stabilitas Pegawai

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena *turn-over* relative kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin pegawai semakin baik. Mereka menyadari serta menataati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan pegawai bekonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

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

Berdasarkan tujuan pemberian kompensasi di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan medium motivasi yang dapat merangsang ataupun mendorong pegawai menumbuhkan semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi peningkatan kinerja individu untuk mencapai tujuan organisasi

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Hasibuan (2019:86) mengemukakan, dimensi dan indikator kompensasi secara umum yaitu:

1. Kompensasi Langsung
2. Kompensasi Tidak Langsung

Setiap instansi atau perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk pegawainya yaitu:

1. Kompensasi Langsung
 - a. Gaji
 - b. Insentif
 - c. Bonus
2. Kompensasi tidak Langsung
 - a. Tunjangan
 - b. Asuransi
 - c. Fasilitas

Berdasarkan dimensi dan indikator di atas dimaksudkan instansi untuk meningkatkan kinerja pegawai dan diberikan dalam bentuk uang atau bukan bentuk uang serta fasilitas lainnya untuk memenuhi kebutuhan setiap pegawainya. Dengan demikian kompensasi merupakan bentuk motivasi dalam bentuk uang maupun bukan bentuk uang.

2.1.4 Pengembangan Karir

Pengembangan karir dapat dikatakan suatu proses yang harus dilalui oleh pegawai dalam rangka peningkatan kemampuan kerja pegawai untuk mencapai karir yang diinginkan.

2.1.4.1 Pengertian Pengembangan Karir

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

Menurut Vietzal Rivai (2018:316) adalah pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Menurut Sinambela (2019:260) pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karir antara lain merencanakan, melaksanakan dan mengawasi karir.

Sedangkan pendapat Handoko dalam Megita (2018), pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dapat dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang telah direncanakan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya

peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya atau sebagai bahan perencanaan karir di masa sekarang dan masa yang akan datang.

2.1.4.2 Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir di setiap organisasi berbeda tergantung alur karir yang telah direncanakan pada kebutuhan dan situasi oleh masing-masing organisasi atau instansi. Namun, pada umumnya alur pengembangan karir dilakukan melalui mutasi, pelatihan, dan promosi selaras dengan pendapat Cardoso (Sunyoto, 2019:138) sebagai berikut:

1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan untuk pekerja adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Supaya efektif pelatihan biasanya mencakup pendidikan atau pengalaman belajar, aktivitas-aktivitas yang terencana, dan didesain sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil di identifikasikan.

2. Promosi/Kenaikan Jabatan

Promosi atau kenaikan jabatan adalah perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang. Apabila seseorang mempunyai kemampuan dan keahlian maka dia bisa di promosikan dan akan naik Jabatan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, sehingga tanggung jawabnya akan semakin besar atas pekerjaan tersebut.

3. Mutasi/Perubahan Jabatan

Mutasi adalah kegiatan yang bisa mengembangkan posisi atau status seseorang dalam sebuah organisasi, atau sering juga disebut dengan perubahan jabatan dalam organisasi. Dengan kata lain mutasi ini dapat berarti seorang karyawan yang dipindahkan posisinya ke posisi tertentu, maupun lokasi atau cabang kantor tertentu pula.

Berdasarkan pernyataan di atas, bahwa dapat membantu dan perlu dipahami oleh pegawai untuk merencanakan serta merealisasikan karirnya dalam tahapan-tahapan skema karir.

2.1.4.3 Konsep Dasar Perencanaan Karir

Menurut Viethzal Rivai & Ella Jauvani Sagala (2018:266) konsep dasar perencanaan karir adalah:

1. Karir merupakan seluruh posisi kerja yang dijabat selama siklus kehidupann pekerjaan seseorang.
2. Jenjang karir merupakan model posisi pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang.
3. Tujuan karir merupakan posisi mendatang yang di upayakan oleh seseorang sebagai bagian karirnya.
4. Percanaan karir merupakan proses dimana kita menyeleksi tujuan karir dan jenjang karir menuju tujuan-tujuan tersebut.
5. Pengembangan karir terdiri dari peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang dalam mencapai rencana karir pribadinya.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir

Dimensi dan Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori-teori dan pendapat para ahli. Henry Simamora (2018:412), yang mengemukakan bahwa ada beberapa dimensi dan indikator pengembangan karir meliputi:

1. Mutasi
 - a. Promosi
 - b. Rotasi
 - c. Demosi
2. Seleksi
 - a. Penerimaan
 - b. wawancara
 - c. Keputusan Penerimaan
2. Penempatan
 - a. Pendidikan
 - b. Pengetahuan kerja
 - c. Keterampilan kerja
 - d. Pengalaman kerja
4. Pendidikan
 - a. Pendidikan alternatif
 - b. Tingkat pendidikan yang disaratkan
5. Pelatihan
 - a. Sasaran

b. Tujuan

c. Peserta

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan dimensi Pengembangan Karir memiliki dimensi yang kuat dan dipercaya dapat kepercayaan pegawai dalam bekerja dan meningkatkan loyalitas pegawai terhadap instansi.

2.1.5 Kinerja Pegawai

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi yang memiliki pengertian dalam bahasa inggris yaitu *performance*. Kinerja merupakan hasil dari fungsi-fungsi suatu profesi pekerjaan dalam kurun waktu tertentu, keberhasilan suatu organisasi dapat ditentukan oleh di antaranya dengan pengelolaan kinerja pegawainya.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki tujuan, yaitu meningkatkan kontribusi pegawai terhadap instansi dalam rangka mencapai tujuan dari organisasi yang bersangkutan. Pencapaian sebagai suatu yang harus dituju dan sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Semakin baik kinerja pegawai yang dimiliki oleh instansi, semakin baik pula kinerja instansi tersebut.

Terdapat beberapa definisi kinerja berdasarkan para ahli antara lain pendapat dari Mangkunegara, (2018:66) yang menyatakan bahwa “Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Adapun pendapat lainnya:

Triastuti (2018:204) menyatakan, kinerja karyawan adalah faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan atau kemajuan dari suatu perusahaan. Semakin baik atau semakin tinggi kinerja karyawan akan mempermudah dalam pencapaian tujuan dari perusahaan, karena kinerja suatu hal yang penting dan tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan.

Menurut Afandi (2018:83) menyatakan, kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Bedasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan sebuah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) dari seorang pegawai berdasarkan syarat dan ketentuan yang berlaku sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang pegawai dalam pencapaian tujuan perusahaan atau instansi dalam periode tertentu.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Tinggi rendahnya kinerja seseorang pegawai ditentukan oleh factor-faktor yang mempengaruhi baik secara langsung ataupun tidak langsung. Kasmir (2019:193) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka dapat

semakin cepat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil kerja yang baik, dengan demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Yaitu sikap internal atau karakter yang dimiliki seseorang.

5. Motivasi kerja

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat secara internal maupun eksternal, maka karyawan cenderung akan terangsang atau terdorong melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku yang dimiliki oleh

suatu organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

10. Motivasi

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Motivasi dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu ketaatan terhadap kebijakan yang ada di suatu organisasi maupun instansi di mana karyawan tersebut tergabung.

Dapat disimpulkan bahwa beberapa indikator kinerja pegawai dapat diukur dimulai dari dimensi kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, motivasi, loyalitas, komitmen, disiplin kerja. Di mana dari ke tiga belas indikator tersebut yang akan menjadi tolak ukur kinerja pegawai

apakah baik atau dalam keadaan buruk.

2.1.5.3 Tujuan dan Sasaran Kinerja Pegawai

Menurut Marwansyah (2018:332) terdapat beberapa tujuan dari adanya manajemen kinerja adalah sebagai berikut:

1. Menambah rasa saling mengerti antara karyawan mengenai persyaratan-persyaratan kinerja
2. Untuk mengakui dan mencatat hasil pekerjaan dari seorang karyawan, sehingga membuat karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik, dan dapat berprestasi lebih baik.
3. Memberi peluang untuk karyawan menyampaikan keinginan dan aspirasinya serta menambah kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang mereka lakukan pada saat ini.
4. Mendeskripsikan kembali tujuan atau sasaran untuk masa depan, agar karyawan berkeinginan untuk mengembangkan kemampuannya.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori-teori dan pendapat para ahli. John Miner dalam Mangkunagara (2018:72) yang mengemukakan bahwa ada beberapa dimensi dan indikator kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah sesuatu hal yang terkait dengan proses pekerjaan

sampai hasil kerja yang bisa diukur dari tingkat efisiensi dan efektifitas seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya. Indikator dari kualitas kerja antara lain:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian

2. Kualitas kerja

Kuantitas merupakan satuan jumlah atau batas minimal dan maksimal yang harus dicapai oleh pekerja dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Indikator dari kuantitas kerja antara lain:

- a. Ketepatan waktu
- b. Hasil kerja
- c. Kepuasan kerja

3. Kerjasama

Kerjasama merupakan usaha bersama baik antara individu dengan individu, kelompok dengan kelompok, atau individu dengan kelompok berupa sikap dan perilaku setiap pegawai yang menjalin hubungan kerjasama dengan pimpinan atau rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama.

Indikator dari kerjasama antara lain:

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kekompakan

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan hal yang terkait dengan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan yang harus dipertanggungjawabkan para pegawai apabila masih

ada pekerjaan yang belum sesuai dengan harapan pimpinan.

Indikator dari tanggungjawab antara lain:

- a. Rasa tanggung jawab dalam mengambil keputusan
- b. Memanfaatkan sarana dan prasarana

5. Inisiatif

Inisiatif adalah segala bentuk dorongan dari dalam diri pegawai untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah. Indikator dari inisiatif yaitu: kemandirian.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa terdapat lima dimensi kinerja pegawai antara lain kualitas kerja, kuantitas kerja, kerja sama, tanggung jawab dan inisiatif. Kelima dimensi tersebut dikembangkan oleh beberapa indikator terkait antara lain keterampilan, ketelitian, dan kehandalan untuk dimensi kualitas kerja. Ketepatan waktu, hasil kerja dan kepuasan merupakan indikator kuantitas kerja. Dimensi kerja sama dengan indikator jalinan kerja dan kekompakan. Lalu rasa tanggung jawab dan sarana prasarana yang merupakan indikator untuk dimensi tanggung jawab, serta dimensi inisiatif dengan indikator penilaian kemandirian.

Indikator-indikator tersebut menjadi penilaian untuk mengukur seberapa berpengaruhnya indikator terhadap dimensi, juga seberapa besar pengaruh dimensi terhadap variabel yang diteliti. indikator adalah sesuatu yang dapat memberikan petunjuk atau keterangan. Indikator juga dapat menjadi acuan dalam mencapai suatu tujuan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan upaya peneliti untuk memperoleh pertimbangan sebagai bahan penyusunan sebuah penelitian. Tujuan dicantumkannya yaitu untuk mengetahui bangunan keilmuan yang sudah dilakukan orang lain, sekaligus menjadi pembanding dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian yang sejenis. Selain itu, penelitian terdahulu ini salah satu pendukung untuk mencari perbandingan dan untuk menemukan inspirasi baru. Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang diusung oleh penulis, berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebagian besar menyatakan variabel kompensasi dan pengembangan karir mempengaruhi kinerja pegawai. Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Andreas Marpaung, Nurlaela, dan ted M. Suruan (2019) Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perhubungan Provinsi Papua Barat Jurnal manajemen Bisnis, Vol. 2, No. 1. 2019.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja di instansi pemerintahan	Tempat dan objek memiliki perbedaan.
2	Rizki Akbar Maulana, dan Bachruddin Saleh Luterlean (2021)	Kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh	Penelitian ini sama-sama membahas variabel	Tempat dan objek memiliki perbedaan.

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas agraria dan Tata Ruang/Badan Pertahanan Nasional Kota Bandung</p> <p>Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 4. Agustus 2021. ISSN: 2355-9357</p>	positif terhadap kinerja pegawai	kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja di instansi pemerintahan	
3.	<p>Asmawana (2018)</p> <p>Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinar Perdagangan Kota Makasar</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Bisnis, No. 0014 Agustus, 2018.</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Pada Kantor Dinar Perdagangan Kota Makasar	Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompensasi dan kinerja pegawai	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel pengembangan karir</p> <p>Tempat dan objek memiliki perbedaan</p>
4.	<p>Rafli Andhika Pratama Achmad, Joyce Jacinta Rares, Novva Novita Plangiten (2023)</p> <p>Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Daerah</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara	Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompensasi dan kinerja pegawai	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel pengembangan karir</p> <p>Tempat dan objek memiliki perbedaan</p>

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Provinsi Sulawesi Utara Jurnal Administrasi Publik, Vol. 9, No. 3, 2023.			
5	Rosi Pitria, Tuah Nur, M. Rizal Amirulloh (2023) Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Bagian Protokol, Komunikasi dan Tata Usaha Pimpinan Sekretariat Daerah Jurnal Governasi, Vol. 9, No. 1, April 2023.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja Bagian Protokol, Komunikasi dan Tata Usaha Pimpinan Sekretariat Daerah	Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompensasi dan kinerja pegawai	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel pengembangan karir Tempat dan objek memiliki perbedaan
6.	Towi Yusuf Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Lampung Timur Jurnal <i>Simplex</i> , Vol. 2, No. 2, Agustus 2019.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Lampung Timur.	Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompensasi dan kinerja pegawai	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel pengembangan karir Tempat dan objek memiliki perbedaan
7.	Aep Ahmad Saehu (2018) Pengaruh Pembinaan dan Pengembangan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pembinaan dan Pengembangan karir berpengaruh positif dan	Penelitian ini sama-sama membahas variabel pengembangan	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kompensasi

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Banjar.</p> <p><i>Journal of management Review</i>, Vol. 2, No. 3 (2018)</p>	<p>signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Banjar baik secara simultan maupun parsial</p>	<p>karir dan kinerja pegawai</p>	<p>Tempat dan objek memiliki perbedaan</p>
8.	<p>Valentina Monoarfa, Zuchri Abdusammad, Farid Matiti (2019)</p> <p>Pengaruh Perencanaan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Gorontalo</p> <p>Jurnal ilmiah Manajemen dan Bisnis, Vol. 1, No.3, Januari 2019</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perencanaan dan Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKD Provinsi Gorontalo baik secara simultan maupun parsial</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel pengembangan karir dan kinerja pegawai</p>	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kompensasi</p> <p>Tempat dan objek memiliki perbedaan</p>
9.	<p>Melinda Latif, Irwan Yantu, Agil Bahsoan (2023)</p> <p>Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pariwisata Provinsi Gorontalo</p> <p>Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, Vol. 5, No.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja Dinas Pariwisata Provinsi Gorontalo</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompensasi dan kinerja pegawai</p>	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel pengembangan karir</p> <p>Tempat dan objek memiliki perbedaan</p>

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	3, Januari 2023. P-ISSN 2620-9551 E-ISSN 2622-1616			
10.	<i>The Influence of Work Discipline, Career Development and Compensation on Employee Performance of Protocol and Consular Directorate</i> Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi, Vol.23, No. 4, 2021	<i>The research results show that work discipline, career development and compensation have a significant effect on employee performance in the Directorate General's Civil Servants (PNS). Protocol and Consular Directorate</i>	<i>This research both discusses compensation variables, career development and employee performance</i>	<i>Research object, time and location</i>
11.	M. Saiful Bachri, Bachtiar Irawan, Tumini, Zianatin Nuri (2022) Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Probolinggo Jurnal MSDM, Administrasi, dan Pelayanan Publik, Vol. 9, No. 4. 2022.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi dan Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Probolinggo baik secara simultan maupun parsial	Penelitian ini sama-sama membahas variabel kompensasi, pengembangan karir dan kinerja pegawai	Tempat dan objek memiliki perbedaan
12.	Muhammad Arif, Putri Endah Syaifani, Yudi Siswandi, Jufrizen (2019) <i>Effect of Compensation and</i>	<i>This research shows that the influence of compensation and work discipline on performance in Department of Highways and</i>	<i>Researchers both discuss employee compensation and performance variables</i>	<i>Research object, time and location</i>

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Dicipline on Employee Performance</i></p> <p><i>International Conference on Accounting, Business & Economics (2019)</i></p>	<p><i>North Road and Bridge Technical Implementation Development Unit Sumatra Province has a positive and significant influence, both simultaneously and partially.</i></p>		
13.	<p>Puspita Rinny, Charles Bohlen Purba, Unang Toto Handiman (2020)</p> <p><i>The Influence Of Compensation, Job Promotion, And Job Satisfaction On Employee Performance Of Mercubuana University</i></p> <p><i>International Journal of Business Marketing and Management, Vol. 5, Issue 2, 2020. ISSN: 2456-4559</i></p>	<p><i>This research shows the influence of compensation, job promotions and job satisfaction on employee performance Mercubuana University has a positive and significant influence, both simultaneously and partially.</i></p>	<p><i>Researchers both discuss employee compensation and performance variables</i></p>	<p><i>Research object, time and location</i></p>
14.	<p>Achmad Rozi, Ayu Puspitasari (2021)</p> <p>Pengaruh Pengembangan Karir dan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kora Serang</p> <p>Jurnal Ilmiah, Sumber Daya</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Pegawai pada Dinas Perhubungan Kora Serang baik secara simultan maupun parsial</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel pengembangan karir dan kinerja pegawai</p>	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kompensasi</p> <p>Tempat dan objek memiliki perbedaan</p>

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Manusia, Vol. 4, No. 2, 2021.			
15.	Nora Yolinda, Doni Marlius (2023) Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen, Vol. 2, No. 2, 2023.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan berpengaruh positif dan signifikan, baik secara simultan maupun parsial	Penelitian ini sama-sama membahas variabel pengembangan karir dan kinerja pegawai	Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kompensasi Tempat dan objek memiliki perbedaan
16.	Ni Wayan Nerowati, Ni Wayan Sitiari, I Made Sara (2018) <i>The Effect of Career Development and Organizational Culture with Organizational Commitment Mediation On The Civil Servants Performance at The Office of Public Works and Spatial Planning of Bali Province</i> <i>Journal Economics and Business, Vol. 5, No. 1, 2018.</i>	<i>The research result show that career development does not have a positive effect on employee performance, but organizational culture has a positive effect on employee performance at The Office of Public Works and Spatial Planning of Bali Province</i>	<i>Researchers both discuss career development and employee performance variables</i>	<i>Research object, time and location</i>
17.	Zaenudin Tachyan, Iman Firmansyah, Muhammad Irsad Raspati (2021)	<i>This research shows the influence of career development an</i>	<i>Researchers both discuss career development</i>	<i>Research object, time and location</i>

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>The Effect of Career Depeloment and Employee Discipline on Employee Performance in The Covid-19 Pandemic Period at The South Cimahi Distric, Cimahi City</i></p> <p><i>Journal of Social and Enginering, 2021.</i></p>	<p><i>employee discipline on employee performance Mercubuana in The Covid-19 at The South Cimahi Distric, Cimahi City</i></p>	<p><i>and employee performance variables</i></p>	
18.	<p>Nuraeni, Arifin (2021)</p> <p>Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perkebunan Kabupaten Way Kanan</p> <p>Jurnal Ekonomi, keuangan, dan Bisnis, Vol. 6, No. 1, Maret 2021</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi dan Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan Kabupaten Way Kanan baik secara simultan maupun parsial</p>	<p>Peneliti sama-sama membahas variabel pengembangan karir dan kinerja pegawai</p>	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kompensasi</p> <p>Tempat dan objek memiliki perbedaan</p>
19.	<p>Arifhan Ady Dj, Wahdaniah (2022)</p> <p>Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan pengembangan karir terhadap pegawai negeri sipil pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene memiliki hubungan positif</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel pengembangan karir dan kinerja pegawai</p>	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel kompensasi</p> <p>Tempat dan objek memiliki perbedaan</p>

No	Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Journal of Business and Management, Vol. 2, No. 1, April 2022			
20.	Febyolla Presilawati, Mimiastri, Zuhri Kurniawan Khalid, M. Dharma Naufal (2022) <i>The Effect of Compensation, Work Discipline, and Career Development on Employee Performance Agency of Statistics Center of South Aceh</i> SNPPM, E-ISSN 2962-8148 P-ISSN 2962, 2018	<i>The results of this research show that compensation, work discipline, and career development have a positive effect on Statistical Agency employee performance South Aceh Center</i>	<i>Researchers both discuss employee compensation and performance variables</i>	<i>Research object, time and location</i>

Sumber: Hasil Olah Data Penulis, (2023)

Berdasarkan Tabel 2.1, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang merujuk pada aspek kinerja karyawan atau pegawai sebagai isu paling esensialnya. Sehingga, tersedianya hasil penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan judul peneliti, maka penelitian-penelitian tersebut menaruh pijakan yang baik guna melindungi hipotesis yang diajukan.

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. Berdasarkan table penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari peneliti terdahulu, maka pembahasan selanjutnya adalah tentang keterkaitan antara variable.

2.2.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan

Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat

Kompensasi merupakan alat penghubung antara pegawai dengan instansi atau perusahaan, kompensasi dibedakan menjadi dua jenis yaitu kompensasi finansial serta kompensasi nonfinansial. Pemberian kompensasi sangat penting bagi pegawai serta berguna untuk upaya meningkatkan kinerja pegawai. Pemberian kompensasi bagi pegawai harus dilakukan sebaik mungkin, karena pemberian kompensasi yang tidak menarik kepada pegawai akan menimbulkan kurangnya prestasi dalam bekerja. Hal ini dapat menyebabkan terganggunya proses pencapaian tujuan dalam perusahaan. Tetapi akan berbeda jika kompensasi diberikan dengan menarik, maka setiap pegawai akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk lebih giat lagi menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka sehingga target-target yang ditetapkan oleh instansi dalam rangka tujuan perusahaan dapat terealisasi dengan optimal.

Peran kompensasi sangat penting guna meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai merasakan kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja mereka demi

mencapai target pekerjaannya. Karena pemberian kompensasi yang tepat kepada pegawai diharapkan dapat meningkatkan kinerja pada pegawai tersebut. Selaras dengan apa yang terjadi pada pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat, kurangnya pemberian kompensasi yang diberikan mengakibatkan penurunan kinerja pegawai. Apabila pemberian kompensasi sudah sesuai dengan dedikasi pegawai terhadap instansi, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Sedangkan jika pemberian kompensasi tidak sesuai dengan tenaga dan fikiran pegawai, maka akan cenderung mempengaruhi penurunan kinerja pegawai. Hal tersebut didukung dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Towi Yusuf (2019), dengan judul Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai bahwa kompensasi terhadap kinerja pegawai memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Lampung Timur.

Diperkuat juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Melinda Latif, Irwan Yantu, Agil Bahsoan (2023), yang berjudul Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pariwisata Provinsi Gorontalo menyimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut menunjukkan jika instansi atau perusahaan memberikan kompensasi sesuai dengan hak pegawai sebagai bentuk kesejahteraan yang adil dengan yang diharapkan pegawai, maka pegawai tersebut akan merasa puas dan kepuasan tersebut akan memicu sikap semangat pegawai untuk terus meningkatkan kinerjanya. Sehingga tujuan organisasi atau instansi maupun kebutuhan pegawai akan tercapai secara bersamaan. Singkatnya, kompensasi sama-sama menguntungkan dua belah pihak,

baik instansi maupun pegawai.

2.2.2 Pengaruh Pengembangan karir terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat

Banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja seseorang. Faktor-faktor tersebut dapat berupa faktor internal maupun eksternal. Pengembangan karir berpusat pada sekitar kebutuhan yang dihubungkan dengan kegiatan dan minat pegawai, sehingga pegawai tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik.

Pengembangan karir menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam jalur karir yang telah ditetapkan. Tentu pengembangan karir ini erat hubungannya dengan kinerja pegawai. Semakin baik pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu instansi, maka akan meningkatnya semangat kerja, loyalitas, dan kreativitas pegawai. Pengembangan karir berpusat pada sekitar kebutuhan yang dihubungkan dengan kegiatan dan minat pegawai, sehingga pegawai tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik. Dengan pengembangan karir yang baik akan mengurangi turnover, menciptakan budaya kerja positif, dan tentunya dapat menyelaraskan tujuan instansi dan pegawai: tujuan instansi akan tercapai berkat para pegawai yang bahu-membahu dan terampil selama bekerja. Selain itu, dapat menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam jalur karir yang telah ditetapkan. Sehingga dalam pengembangan karir ini dapat memberikan stimulus dengan cara meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan, sehingga pada gilirannya akan meningkatkan

kerja mereka. Selaras dengan hasil penelitian oleh Valentina Monoarfa, Zuchri Abdusammad, Farid Matiti (2019), yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kiranya pengembangan karir yang ada dalam instansi dapat menghasilkan pegawai dengan performa kerja dan keterampilan terbaik. Singkatnya, pengembangan karir sama-sama menguntungkan dua belah pihak, baik instansi maupun pegawai.

Diperkuat juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aep Ahmad Saehu (2018), yang berjudul Pengaruh Pembinaan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Banjar menyimpulkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut menunjukkan jika organisasi atau instansi memberikan dukungan dalam pengembangan karir sesuai dengan hak pegawai yang adil dengan jenjang karir yang diharapkan pegawai, maka akan mendorong individu berupaya meningkatkan kualitas dalam bekerja dan menumbuhkan daya juang yang semakin tinggi. Sehingga tujuan organisasi atau instansi maupun kebutuhan pegawai akan tercapai secara bersamaan.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat

Hal yang paling krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah mengenai kinerja pegawai. Kinerja pegawai sebagai *outcome* dari aktivitas kerja, baik secara kuantitas maupun kualitas yang dapat dipetik oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Hasibuan (2019:198), bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan. Jadi, dapat diartikan sebagai bentuk pemenuhan hak pegawai yang harus diberikan oleh organisasi atau instansi dan sebagai medium motivasi pegawai untuk lebih giat dalam menyelesaikan pekerjaan dan target yang ditetapkan dapat terealisasi dengan optimal. Lain situasi pengembangan karir menurut Henry Simamora, (2018:273) pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Jadi, pengembangan karir didefinisikan sebagai ajang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman kerja seseorang untuk mencapai tujuan karir mereka serta berhubungan dengan pekerjaan yang positif dan memuaskan dicirikan oleh semangat juang, dedikasi, dan rasa memiliki instansi makin besar.

Kompensasi dan pengembangan karir saling berkenaan dalam turut serta mendukung peningkatan kinerja pegawai, sehingga untuk mencapai kinerja yang dicita-citakan perlu memperhatikan hal yang cukup vital: pemberian kompensasi dan mendukung pengembangan karir setiap pegawai. Apabila kompensasi yang diberikan sesuai dengan yang diharapkan pegawai, maka pegawai tersebut akan menumbuhkan semangat dalam bekerja dan menumbuhkan rasa memiliki instansi atau organisasi makin besar. Begitu pun dengan mendukung pengembangan karir,

apabila memberikan kesempatan pegawai dalam pengembangan karir, maka akan mendorong individu berupaya meningkatkan kualitas, efisiensi, kepuasan, kemampuan bersaing dan daya juang pegawai dalam bekerja. Oleh karena itu, apabila terjadi ketidakadilan dalam pemberian kompensasi dan proses pengembangan karir dapat mengakibatkan turunnya kinerja pegawai.

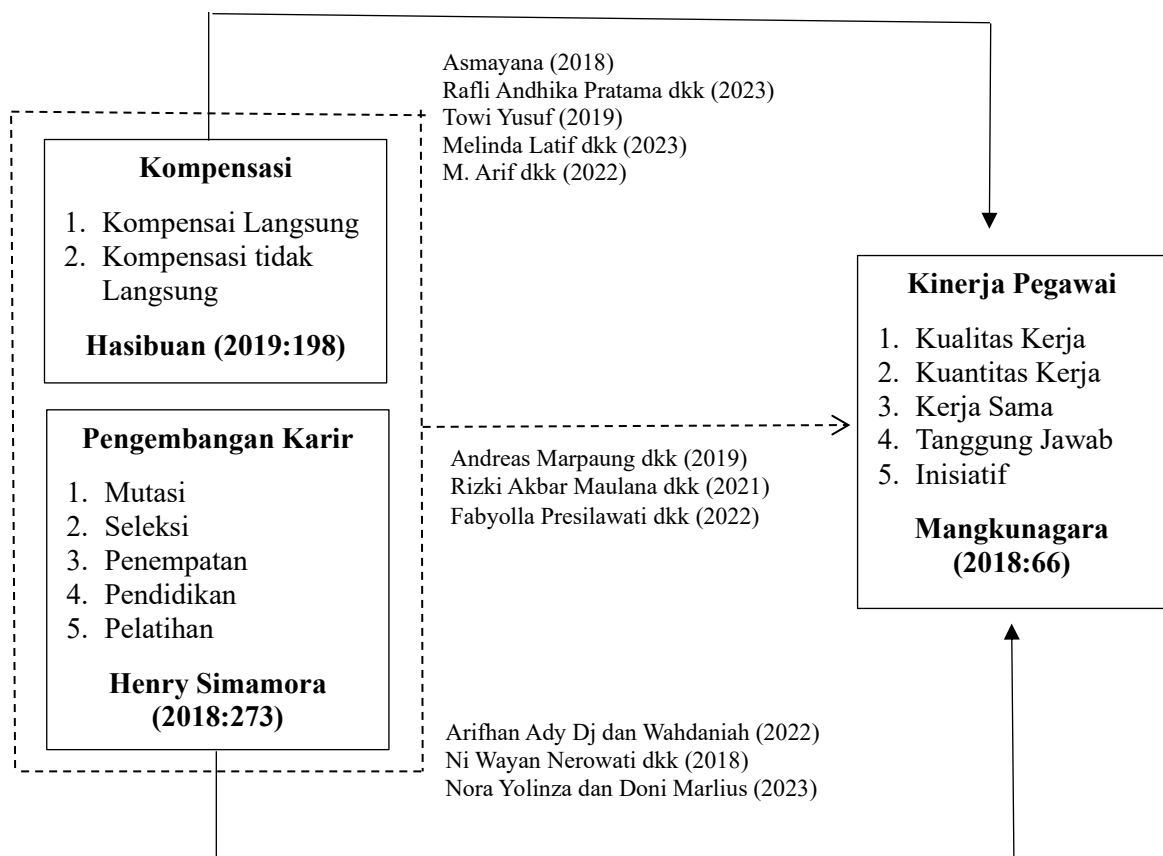
Selaras dengan studi penelitian yang dilakukan oleh Rizki Akbar Maulana, Bachrudin Saleh, dan Luterlean (2021), yang berjudul Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional menunjukkan adanya yang signifikan terkait kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian dari M. Saiful Bachri, Bachatiar Irawan, Tumini, Zianatin Nuri (2022), yang juga menunjukkan pengaruh yang signifikan.

Dengan demikian berdasarkan kajian Pustaka dan kerangka pemikiran, menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir sebagai variabel *independent* pada variabel *dependen* kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan sebuah paradigma penelitian terkait kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dalam Gambar 2.1.

2.3 Paradigma Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran, dapat dijadikan sebagai landasan penulisan untuk suatu penelitian, serta menjadi pijakan dalam membangun kerangka berfikir penulis dan menunjukkan bahwa Kompensasi dan Pengembangan

Karir sebagai variabel *independent*/variabel bebas pada variabel *dependen*/variabel terikat kinerja pegawai. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran maka dapat dirumuskan sebuah paradigma penelitian terkait kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, diperlihatkan dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 2. 1
Paradigma Penelitian

Keterangan:

- > Berpengaruh secara simultan
- > Berpengaruh secara parsial

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang diajukan atas rumusan penelitian yang masih perlu diuji kebenarannya. Hipotesis dibuat atas dasar rumusan masalah yang berlandaskan pada teori-teori dan penelitian terdahulu. Berdasarkan penjelasan kerangka penelitian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat Pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai

2. Hipotesis Parsial

a. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai

b. Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai