

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan, tidak dapat terlepas dari faktor sumber daya manusianya (Gunawan, 2017). Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM (Sumber Daya Manusia) tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya (Liawati, 2018).

Manajemen sumber daya manusia merupakan gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial dan sangat dominan pada setiap organisasi (Saleh, 2019). Manajemen sumber daya manusia merupakan keseluruhan proses perencanaan, pengerorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia untuk tercapainya berbagai tujuan individu, masyarakat, pelanggan pemerintah dan organisasi yang bersangkutan (Sinambela, 2017).

Semua kegiatan karyawan akan melibatkan sumber daya manusia yang ada didalamnya untuk meningkatkan kinerja. Kinerja merupakan kesuksesan

seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya secara kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas (Sutrisno, 2016). Definisi lain kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018).

PT. Indah Permai merupakan salah satu perusahaan distributor air mineral merek Aqua di Bali. PT. Indah Permai memiliki beberapa cabang yang tersebar di seluruh Bali, salah satunya di daerah Negara. PT. Indah Permai Depo Negara melayani pendistribusian Aqua dari daerah Bajra Kabupaten Tabanan hingga daerah Banyupoh Kabupaten Buleleng. Mengingat bidang usaha yang dilakukan oleh PT. Indah Permai Cabang Negara mencakup pengiriman dan pelayan kepada pelanggan mengenai berbagai macam produk Aqua dalam aneka kemasan tentunya kualitas produk menjadi prioritas utama untuk memberikan yang terbaik kepada pelanggan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Kepala Depo PT. Indah Permai Negara, diketahui bahwa Kinerja Karyawan PT. Indah Permai Depo Negara masih kurang optimal. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya pekerjaan yang tidak selesai tepat pada

waktunya, sikap karyawan yang kurang ramah terhadap pelanggan, dan karyawan kurang cekatan dalam melayani pelanggan. Fenomena kurang optimalnya kinerja dapat dilihat dari realisasi kinerja masih belum memenuhi target yang ada (Ribek, dkk, 2022). Berikut Tabel penjualan *all product* PT. Indah Permai Depo Negara Tahun 2017-2021.

Tabel 1.1
Penjualan *All Product*
PT. Indah Permai Depo Negara Tahun 2017-2021

TAHUN	TARGET (Rp.)	REALISASI (Rp.)	Presentase (%)
2017	21.500.000.000	20.828.726.000	97%
2018	22.000.000.000	22.660.265.000	103%
2019	22.500.000.000	20.711.084.000	92%
2020	20.000.000.000	16.601.963.000	83%
2021	20.000.000.000	17.529.701.000	85%

Sumber :PT. Indah Permai Depo Negara

Dilihat pada Tabel 1.1 persentase penjualan PT. Indah Permai Depo Negara Tahun 2017-2021 serta tingkat perkembangannya. Target dan realisasi ini menggambarkan kinerja PT. Indah Permai Depo Negara dilihat dari tercapainya target penjualan. Pada Penjualan tahun 2016-2020 yang memenuhi target hanya tahun 2017-2019 sedangkan penjualan turun pada tahun 2020 yang diindikasikan karena turunnya daya beli masyarakat akibat Pandemi Covid-19. Pada Tahun 2021 realisasi penjualan sudah mengalami kenaikan namun belum optimal atau belum mencapai 100%. Dilihat dari *Growth*/perkembangannya terjadi fluktuasi penjualan dari tahun 2018-2020.

Penjualan yang tidak mencapai target mengakibatkan kurang optimalnya Kompensasi berupa insentif yang diterima karyawan. Kompensasi diberikan

untuk memberikan motivasi atau dorongan kepada karyawan untuk bekerja lebih baik. Namun pada PT. Indah Permai Depo Negara, kompensasi dinilai kurang selain itu bonus yang diberikan tidak merata. Bonus hanya diberikan kepada pegawai yang mencapai target penjualan. Fluktuasi terhadap penjualan juga bisa dikarenakan belum cukupnya pelatihan yang mendukung peningkatan kualitas kerja karyawan sehingga Kompetensi yang dimiliki karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya belum maksimal. Terdapat juga masalah penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya dan karyawan ada yang merasa kurang nyaman di lingkungan ia bekerja. Seperti Koordinator Administrasi dan keuangan yang memiliki pendidikan diploma namun Tim yang berada dibawahnya ada yang berpendidikan lebih tinggi yaitu S1. Diperlukan pelatihan untuk dapat menjamin pengembangan karier agar dapat berkompetensi di bidangnya.

Kinerja yang maksimal harus memperhatikan beberapa faktor. Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan merupakan kompensasi. Kompensasi merupakan penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung bentuk langsung berupa upah, gaji, komisi, dan bonus. Sementara yang tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pelatihan, dan sebagainya (Dewi, dkk, 2021). Subariyanti, dkk (2018) menyatakan bahwa hubungan antara kompensasi dengan kinerja yang memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Artinya semakin baik kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan maka kinerjanya pun akan meningkat. Ketika kinerja karyawan tidak diikuti dengan kompensasi yang memadai maka akan timbul permasalahan yang

mempengaruhi kinerja perusahaan (Ribek, dkk, 2021). Hasil penelitian Trisna (2021), Faqih, dkk (2021) dan Santi, dkk (2021) menemukan bahwa Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kompensasi akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya ketidaksesuaian jumlah kompensasi yang diterima akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Hasil penelitian berbeda ditemukan oleh Aromega, dkk (2019) dan Ilham, dkk (2020) yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja yaitu kompetensi. Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2016b). Kompetensi juga merupakan kemampuan karyawan, yang menunjukkan sikap dan tingkah laku cocok dan pantas dengan posisi mereka sebagai karyawan di perusahaan, yang pada hasilnya berdampak pada target perusahaan yang diinginkan (Ilmi, 2018). Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di buktikan dari Sitompul, dkk (2021) artinya bahwa kompetensi dalam bentuk karakter pribadi, konsep diri, pengetahuan, keterampilan dan motivasi akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Penelitian Suci dan Yulia (2020), Pratiwi dan Widodo (2022), Anzhori, dkk (2022) menyatakan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial dan secara bersamaan pada artinya kompetensi memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Jika karyawan memiliki hubungan kerja yang baik maka kinerja yang

tercipta akan baik pula. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Maizar (2017) dan Hidayat (2021) menyatakan kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan artinya apabila seseorang yang memiliki kompetensi yang baik ataupun buruk maka kinerjanya tidak akan berubah.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan, yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan yang membuka kesempatan mendapatkan posisi/jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai pekerja (Nawawi, 2016). Perencanaan karir setiap karyawan itu berbeda – beda tergantung dari pemahaman diri mereka sendiri, kepentingan pribadi, nilai-nilai, peran dan tanggung jawab profesional dan, lebih dari itu, tanggung jawab yang lebih besar yang merupakan ciri khas dari tahap tertentu karir (Rialmi, 2020). Kesempatan pengembangan karir yang besar menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Rozi (2021), Sudrajat (2020), Julkarnain (2020) menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kesempatan karyawan untuk mengikuti pengembangan karir maka akan semakin tinggi pencapaian kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya rendahnya kesempatan karyawan untuk mengikuti pengembangan karir menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Hasil penelitian berbeda ditemukan oleh Octavia (2018) dan Larasati, dkk (2021) yang menemukan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang fenomena yang berkaitan dengan kinerja karyawan pada PT. Indah Permai Depo Negara yang tidak maksimal dan hasil penelitian sebelumnya maka peneliti tertarik untuk meneliti Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indah Permai Depo Negara.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi rumusan masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Bagaimana pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indah Permai Depo Negara?
- 2) Bagaimana pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indah Permai Depo Negara?
- 3) Bagaimana pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indah Permai Depo Negara?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan dari dilaksanakan penelitian ini merupakan:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indah Permai Depo Negara.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indah Permai Depo Negara.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Indah Permai Depo Negara.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain yaitu:

1) Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan penelitian dan masukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengaruh Kompensasi, Kompetensi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan serta dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu menjadi referensi bagi lembaga untuk di masa yang akan datang. Dan penelitian ini juga diharapkan dapat menambah bekal wawasan baik teoritis maupun penerapan teori yang diperoleh selama berada di bangku kuliah dengan realita yang ada bagi peneliti.

2) Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan untuk memperluas pandangan atau wawasan pada perusahaan mengenai pentingnya Kompensasi, Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan, dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dari pihak perusahaan dalam merumuskan kebijakan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Dalam sebuah penelitian, landasan teori digunakan untuk membantu peneliti menganalisis data yang didapatkan dalam lapangan dengan menggunakan teori-teori yang telah ada pada penelitian sebelumnya (Al-qur'aniawan, 2015). Dengan adanya teori tersebut, peneliti mendapatkan pengetahuan yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Pada penelitian ini teori yang dijelaskan adalah teori yang mendasari penelitian ini yaitu *Goal-Setting theory*, Kompensasi, Kompetensi, Pengembangan Karir dan Kinerja serta penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini.

2.1.1 *Goal-Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh (Locke, 1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal Setting Theory* merupakan teori yang mempengaruhi cara organisasi mengukur kinerjanya. Dengan menggunakan konsep penetapan tujuan yaitu adanya kejelasan, tujuan yang menantang, dan berkomitmen untuk mencapainya, memberikan umpan balik pada kinerja, mempertimbangkan kompleksitas tugas (Widianoro, 2017). *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins,

2016). Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya.

Menurut Locke (Aulia, 2020) menyatakan bahwa tujuan individu (tujuan, intensi) akan menunjukkan tindakannya. Artinya, kuat ataupun lemahnya perilaku/tindakan individu ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai, dalam hal ini tujuan yang jelas dipahami dan bermanfaat akan membuat individu berkecenderungan untuk berjuang lebih keras dalam mencapai suatu tujuan, dibandingkan dengan tujuan yang sulit dipahami dan bersifat kabur dan menunjukkan bahwa niat untuk mencapai tujuan merupakan sumber motivasi kerja yang utama. Teori penetapan tujuan mengisyaratkan bahwa individu berkomitmen pada tujuan tersebut. Pengaruh tersebut sehubungan dengan adanya kekhususan tujuan, adanya tantangan dan umpan balik terhadap kinerja. Secara khusus dapat dikatakan bahwa penetapan tujuan khusus dapat meningkatkan kinerja, tujuan yang sulit, ketika diterima, menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tujuan yang mudah, dan umpan balik menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada tidak ada umpan balik. Berdasarkan pandangan ini maka menentukan tujuan yang spesifik dan menantang bagi para karyawan merupakan hal terbaik yang dapat dilakukan pemimpin untuk meningkatkan kinerja.

Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi (Locke, 1968). Setiap organisasi yang

telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Hubungan antara kinerja dan *Goal-Setting Theory* yaitu sangat besar memotivasi keberhasilan karyawan untuk meningkatkan kinerja demi mencapai tujuan perusahaan, sedangkan variabel Kompensasi, Kompetensi dan Pengembangan Karir sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.2 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Menurut (Hasibuan, 2017), Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan pekerjaan yang berbakat. Selain itu system kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2016:131). Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Kompensasi merupakan bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan inisiatif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat (Widodo, 2016).

Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya (Wibowo, 2016). Kompensasi merupakan pengaturan keseluruhan balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (*financial*) maupun yang tidak langsung berupa uang (*nonfinancial*). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial merupakan balas jasa yang diterima oleh karyawan berupa uang atas kontribusinya kepada perusahaan (Martoyo, 2015).

Kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan (Nawawi, 2016). Kompensasi dalam hal ini dibedakan menjadi 3 yaitu kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan insentif. Kompensasi langsung merupakan penghargaan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan tenggang waktu yang tepat atau beraturan yang sering disebut dengan gaji pokok. Kompensasi tidak langsung merupakan penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas kontribusinya kepada perusahaan di luar gaji pokok baik berupa barang atau jasa yaitu seperti tunjangan transport, tunjangan uang makan, tunjangan hari raya serta bonus yang diberikan oleh perusahaan. Sedangkan insentif merupakan penghargaan tambahan yang diberikan kepada karyawan atas produktivitas serta loyalitasnya kepada perusahaan yang sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Kompensasi merupakan suatu imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada karyawan baik berupa uang atau barang atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan demi kemajuan perusahaan (Mangkunegara,

2016). Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja dan pengabdian mereka serta sebagai cerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri dan mampu mempengaruhi prestasi kerja, motivasi serta kepuasan kerja karyawan (Notoatmodjo, 2016).

2) Bentuk-Bentuk Kompensasi

Menurut (Nawawi, 2016) Kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan kedalam dua golongan besar yaitu:

- a) Kompensasi langsung artinya merupakan suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan.
- b) Kompensasi tidak langsung merupakan pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentunya kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan dan lain lain.

3) Sistem Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017) sistem pemberian kompensasi pada umumnya merupakan sebagai berikut:

a) Sistem Waktu

Dalam sistem waktu besarnya kompensasi (gaji dan upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, bulan. Kelebihan sistem

waktu merupakan administrasi upah menjadi mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahannya merupakan pekerja yang malas pun mendapatkan kompensasi yang dibayarkan sebesar perjanjian.

b) Sistem Hasil (Output)

Dalam sistem hasil kompensasi yang dibayar selalu berdasarkan pada banyaknya hasil yang diselesaikan bukan pada lamanya waktu pengerjaan. Sistem ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak memiliki standar fisik seperti bagi karyawan dan administrasi. Kelebihan sistem ini dapat memberikan kesempatan untuk karyawan yang bekerja sungguh-sungguh serta berprestasi baik akan mendapatkan balas jasa yang lebih besar.

c) Sistem Borongan

Sistem borongan merupakan suatu cara memberik upah dengan menetapkan besarnya jasa berdasarkan atas volume pekerjaan dan lama pengerjaannya. Penetapan besarnya kompensasi berdasarkan sistem borongan yang cukup rumit lama mengerjakannya, serta banyak alat yang dipakai untuk menyelesaikannya. Sehingga dalam sistem borongan pekerjaan bisa mendapatkan kompensasi besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka

4) Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi menurut (Hasibuan, 2017) antara lain:

a) Permintaan Dan Penawaran

Dalam prakteknya, hukum permintaan dan penawaran menghasilkan upah yang ada. Apabila ada sesuatu yang mengakibatkan peningkatan permintaan pengusaha terhadap karyawan maka akan terjadi kecenderungan peningkatan kompensasi dan sebaliknya.

b) Serikat-Serikat Buruh

Meningkatkan serikat buruh sebagian dikarenakan kenyataan bahwa pentingnya para karyawan belum mendapatkan perhatian yang sama dengan yang diberikan kepada komponen lain dari perusahaan

c) Kemampuan Untuk Membayar

Jika perusahaan makmur dan mampu membayar maka akan ada kecenderungan untuk menawarkan harga yang lebih tinggi pada tenaga kerja secara keseluruhan

d) Produktivitas

Menggunakan indeks produktivitas yang tersebar luas sebagai pemecahan dalam kompensasi.

e) Biaya Hidup

Penyesuaian kompensasi dengan biaya hidup bukan penyelesaian fundamental untuk Kompensasi yang wajar.

5) Indikator Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi kepada karyawan, perusahaan harus memperhatikan indikator dari kompensasi tersebut. Adapun indikator dari kompensasi menurut (Martoyo, 2015) antara lain :

a) Kebenaran dan Keadilan

Hal ini mengandung pengertian bahwa pemberian kompensasi kepada masing-masing karyawan atau kelompok karyawan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan kepada organisasi. Dengan demikian tiap karyawan merasakan bahwa organisasi telah menghargai jasanya.

b) Dana Organisasi

Kemampuan organisasi untuk memberikan kompensasi baik berupa *financial* atau *nonfinancial* amat tergantung kepada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tersebut tentunya juga sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan-karyawannya. Makin besar prestasi kerja, makin besar keuntungan organisasi/perusahaan, makin besar dana yang terhimpun untuk Kompensasi maka makin baik pelaksanaan kompensasi dan begitu pula sebaliknya.

c) Serikat Karyawan

Para karyawan yang tergabung dalam suatu serikat karyawan dapat juga memperngaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi dalam organisasi, sebab suatu serikat karyawan dapat berupa simbol kekuatan karyawan dalam menuntut perbaikan kesejahteraan/nasib yang perlu mendapat perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen/pemimpin organisasi.

d) Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian atas kinerja kerja karyawan. Sedangkan kinerja kerja karyawan merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Karena itu produktivitas kerja karyawan memberikan kontribusi besar dalam penentuan pemberian kompensasi.

e) Biaya Hidup

Penyesuaian besarnya kompensasi terutama yang berupa upah/gaji dengan biaya hidup karyawan beserta keluarganya sehari-hari harus mendapatkan perhatian pimpinan organisasi/perusahaan. Namun demikian cukup sulit pula dalam pelaksanaannya karena biaya hidup seseorang sehari-hari sangat relatif sifatnya karena tidak ada ukuran yang pasti seberapa besar hidup yang layak itu.

2.1.3 Kompetensi

1) Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2016). Dengan demikian, Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Undang-undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 1 ayat 10 menyatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan kerja setiap

individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. UU No. 20/2003 pasal 35 (1): Kompetensi lulusan merupakan kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan sesuai dengan standar nasional yang telah disepakati.

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati (Sandy, 2015). Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesionalisme dalam pekerjaan mereka.

Kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik (Sedarmayanti, 2016). Dengan kata lain kompetensi merupakan apa yang *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan.

2) Karakteristik Kompetensi

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi menurut (Wibowo, 2016) yaitu sebagai berikut:

- a) Motif merupakan sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
- b) Sifat merupakan karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c) Konsep diri merupakan sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi merupakan bagian dari konsep diri orang.
- d) Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya yang dipergunakan dalam pekerjaan.
- e) Keterampilan merupakan kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

3) Tipe Kompetensi

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Menurut (Wibowo, 2016), Kompetensi itu ada 3 (tiga) yaitu kompetensi inti, kompetensi generik dan kompetensi khusus.

a) Kompetensi Inti.

Kompetensi inti merupakan hal-hal yang harus dilakukan organisasi dan orang yang ada di dalamnya agar bisa berhasil. Kompetensi

inti ini merupakan hasil dari pembelajaran kolektif dalam organisasi.

Kompetensi ini dapat dibagi menjadi 2 (dua) bagian yaitu :

- (1) Kompetensi inti bisnis yaitu menetapkan apa yang harus dilakukan bisnis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengonsolidasikan teknologi yang dimiliki dalam keseluruhan organisasi dan mengubah ketrampilan menjadi kompetensi yang bisa memberdayakan bisnis untuk beradaptasi secara cepat dengan peluang yang terus berubah.
- (2) Kompetensi inti perilaku merupakan kualitas fundamental yang diterapkan oleh individu dalam organisasi. Kompetensi inti perilaku bisa berdiri sendiri untuk membuat kerangka kompetensi yang berlaku untuk setiap orang dalam organisasi, meskipun dengan tingkatan yang berbeda – beda.

b) Kompetensi Generik

Kompetensi generik merupakan kompetensi yang berlaku untuk kategori pegawai tertentu, seperti manajer, pemimpin tim, teknisi desain, manajer cabang, spesialis kepersonaliaan, akuntan, operator mesin, asisten penjualan atau sekretaris. Sebagai contoh, kompetensi generik manajer cabang bisa mencakup kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian, pengembangan bisnis, hubungan pelanggan, keputusan komersial, ketrampilan komunikasi dan hubungan antar pribadi. Kompetensi generik bisa ditetapkan untuk kelompok jabatan yang secara fundamental sifat – sifat tugasnya sama, tetapi level pekerjaan yang ditangani berbeda – beda.

c) **Kompetensi Spesifik**

Kompetensi spesifik yaitu kompetensi yang berkait dengan tugas khusus / spesifik untuk individu atau sekelompok kecil pemegang peran yang tidak tercakup dalam profil kompetensi generik untuk peran tersebut. Profil kompetensi sebagai basis untuk melakukan kompetensi bisa diturunkan kompetensi inti bisnis.

4) Indikator Kompetensi

Wibowo, (2016) mengungkapkan bahwa indikator kompetensi merupakan sebagai berikut :

a) **Keyakinan dan Nilai-nilai**

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Demikian pula apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

b) **Keterampilan**

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari,

dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

c) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

d) Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

e) Kemampuan untuk berkembang

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap kemampuan bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, serta meningkatkan inisiatif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

f) Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.

g) Kemampuan intelektual

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

h) Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- (1) Praktik rekrutmen dan seleksi pegawai, untuk mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- (2) Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- (3) Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- (4) Filosofi organisasi yaitu menyangkut misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan kompetensi.
- (5) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- (6) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- (7) Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

2.1.4 Pengembangan Karir

1) Pengertian Pengembangan Karir

Karir atau *carier* menunjukkan perkembangan para pegawai secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi (Soeprihanto, 2016). Karir merupakan

seluruh pekerjaan (jabatan) yang ditangani/dipegang selama kehidupan kerja seseorang (Handoko, 2016).

Karir merupakan suatu rangkaian kegiatan yang terpisah tetapi berkaitan yang memberi kesinambungan, ketentraman dan arti dalam hidup seseorang (Flippo, 2015). Karir merupakan kemajuan seseorang dalam suatu bidang pekerjaan selama bertahun-tahun bekerja pada suatu perusahaan atau organisasi tertentu (Gorda, 2014).

Suatu rencana pengembangan karir yang dibuat seseorang pekerjaan yang disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistik, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya Pengembangan karir yang sistematis. Pengembangan karir merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi (Ardana, 2015). Pengembangan karir merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir (Handoko, 2016).

Pengembangan karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan, yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan yang membuka kesempatan mendapatkan posisi/jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai pekerja (Nawawi, 2016). pengembangan karir atau "*career development*" merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Martoyo, 2015). Pengembangan karir

merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Sudiro, dkk, 2016).

2) Fase Pengembangan Karir

Menurut Ardana (2015) bahwa fase dalam pengembangan karir dibedakan menjadi 3 (tiga) yaitu :

a) Fase perencanaan

Di dalam fase perencanaan ini aktivitas menyelaraskan rancangan pegawai dan rancangan institusi mengenai karir di lingkungan sekitar. Tujuan fase ini merupakan untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

b) Fase pengarahan

Fase pengarahan untuk membantu pegawai agar mampu mewujudkan perencanaannya menjadi kenyataan dengan memantapkan karir yang diinginkan dan mengatur langkah yang ditempuh untuk mencapainya.

c) Fase pengembangan

Fase pengembangan ini tentang waktu yang dipergunakan pegawai untuk memenuhi persyaratan melakukan perpindahan dari suatu posisi ke posisi lain yang diinginkan. Selama fase ini, pegawai melakukan kegiatan memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan sesuai posisi yang diharapkan.

3) Manfaat Pengembangan Karir

Menurut (Martoyo, 2015), bahwa pengembangan karir mempunyai manfaat sebagai berikut:

- a) Meningkatkan kemampuan karyawan. Hal ini dapat dicapai melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan karirnya. Pegawai yang sungguh-sungguh mengikuti program pendidikan dan pelatihan akan mampu meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan mereka, yang dapat disumbangkan kepada organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.
- b) Meningkatkan *supply* pegawai yang berkemampuan. Jumlah pegawai yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan pihak pimpinan untuk menempatkan dalam pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian *supply* pegawai yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat memilih pegawai yang berkualitas sesuai dengan kebutuhannya.

4) Faktor- Faktor yang Diperhatikan dalam Pengembangan Karir

Menurut (Gorda, 2014) bahwa terdapat beberapa faktor yang diperhatikan dalam pengembangan karir yaitu sebagai :

a) Sistem Seleksi

Seleksi pegawai merupakan langkah awal dari pada kesuksesan suatu perusahaan. Masalah mutu dan kinerja pegawai dapat dipecahkan secara mendasar melalui kegiatan seleksi yang obyektif.

b) Sistem Pembinaan Mutu Pegawai

(1) Sistem Seleksi

Seleksi pegawai merupakan langkah awal dari pada kesuksesan suatu perusahaan. Masalah mutu dan kinerja pegawai dapat dipecahkan secara mendasar melalui kegiatan seleksi yang obyektif.

(2) Sistem Pembinaan Mutu Pegawai

Pembinaan mutu pegawai yang dikaitkan dengan persyaratan jabatan yang ada di dalam suatu perusahaan merupakan kebijaksanaan bisnis yang akan berdampak positif terhadap kreativitas karyawan perusahaan yang bersangkutan.

(3) Sistem Pembinaan Disiplin

Setiap perusahaan memiliki berbagai ketentuan-ketentuan yang harus ditaati oleh karyawan perusahaan yang bersangkutan. Di dalam menegakkan disiplin karyawan maka pimpinan perusahaan harus menjaga rasa adil dikalangan karyawan untuk menumbuhkan kembangkan moral karyawan yang positif.

(4) Sistem Promosi

Promosi dalam kaitannya dengan pengembangan karir mempunyai makna bagi pegawai sebagai suatu penghargaan dan kehormatan atas loyalitas, kemampuan dan kinerja yang dapat disumbangkan kepada perusahaan. Makna promosi dari sudut pandang pegawai merupakan terpilihnya seorang pegawai untuk dipromosikan atas dasar pertimbangan obyektif bukan atas pertimbangan subyektif yang dapat mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan penuh kompetitif secara sehat.

(5) Sistem Kompensasi

Kompensasi merupakan kontra prestasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang disumbangkan kepada pencapaian tujuan perusahaan yang bersangkutan.

c) Kondisi Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan akan mampu memperbaiki semangat dan kesungguhan kerja karyawan. Peralatan kerja yang baik, ruang kerja yang bersih dan nyaman serta terhindar dari marabahaya atau terjamin keselamatan karyawan, akan membawa dampak terhadap peningkatan gairah kerja karyawan dan peningkatan efisiensi perusahaan.

5) Faktor-Faktor yang Dipertimbangkan dalam Pengembangan Karir

Menurut (Gorda, 2014) menguraikan bahwa keberhasilan pelaksanaan Pengembangan Karir dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor. Jika berbicara karir dalam kehidupan organisasi, biasanya yang dimaksud adanya keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku oleh seseorang selama dia bekerja yang tentu tidak terlepas dari prestasi kerja, pengalaman, pendidikan dan pelatihan yang telah diarahkan. Pengembangan Karir yang terbuka bagi pegawai tertentu harus dipahami tiga hal berikut ini :

- a) Sasaran karir yang dicapai dalam arti tingkat kedudukan/jabatan tertinggal yang mungkin dicapai apabila bekerja secara produktif, loyal dan mampu tumbuh dan berkembang.
- b) Perencanaan karir dalam arti keterlibatan seseorang dalam pemilihan jalur karir dan sasaran karirnya.
- c) Kesiediaan mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam rangka Pengembangan Karir sambil berkarya.

Menurut Gorda (2014:154) dijlaska bahwa selain keterlibatan sebagai kepegawaian juga sangat berperan walaupun yang paling berkepentingan dalam perencanaan dan Pengembangan Karir merupakan para pegawai yang bersangkutan. Agar dapat menentukan jalur karir, tujuan karir dan Pengembangan Karir yang dapat ditempuh, para pegawai perlu mempertimbangkan lima faktor yaitu :

- a) Perlakuan yang adil dalam karir yang hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang obyektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.
- b) Kepedulian atasan langsung dengan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi.
- c) Informasi tentang berbagai peluang promosi yang mana akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya terbatas.
- d) Minat untuk dipromosikan dilakukan dengan pendekatan yang fleksibel dan proaktif artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individual sifatnya karena pegawai tersebut memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh.
- e) Tingkat kepuasan yang artinya pegawai tersebut mengetahui apa yang dicapainya sudah merupakan hasil yang maksimal.

6) Jalur Pengembangan Karir

Menurut (Gorda, 2014) jalur Pengembangan Karir ada 2 (dua) yaitu :

a) Jalur karyawan dalam Pengembangan Karir

Peranan karyawan dalam Pengembangan Karir sangat penting, mereka harus mampu menunjukan berbagai kemampuan dirinya baik yang menyangkut aspek kemampuan konseptual, kemampuan hubungan manusiawi, maupun kemampuan teknisnya. Upaya ini bertujuan agar mereka memiliki kemampuan adaptif dengan segala perubahan yang terjadi di dalam perusahaan dan tetap menjaga tingkat kreativitas kemampuan dirinya.

b) Peranan perusahaan dalam Pengembangan Karir

Perusahaan mempunyai suatu kepentingan untuk memutuskan secara jelas perencanaan dan Pengembangan Karir karyawannya. Kejelasan rencana dan Pengembangan Karir di perusahaan ini erat hubungannya dengan senang tidaknya karyawan melaksanakan pekerjaan di perusahaan tersebut. Selain itu faktor kondisi juga berpengaruh terhadap tinggi rendahnya semangat kerja karyawan. Sehubungan dengan itu pimpinan perusahaan agar merumuskan rencana dan Pengembangan Karir yang memadai.

7) Indikator Pengembangan Karir

Menurut (Martoyo, 2015), terdapat 5 (lima) indikator dari Pengembangan Karir yaitu :

a) Pendidikan Formal

Pendidikan formal merupakan pendidikan yang didapat melalui pendidikan di sekolah atau perguruan tinggi yang mana pendidikan

tersebut dapat meningkatkan dan mengembangkan karir karyawannya tersebut. Dimana yang dinilai merupakan mengenai latar belakang pendidikan terhadap jenis pekerjaan yang dimiliki.

b) Lowongan Jabatan

Lowongan jabatan merupakan kekosongan pada salah satu jabatan atau posisi dalam lingkungan perusahaan.

c) Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan seorang karyawan selama periode tertentu yang dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Prestasi kerja merupakan kegiatan yang paling penting untuk memajukan karir seseorang.

d) Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan pendidikan, keahlian/kemampuan kerja yang diperoleh seorang karyawan/pegawai selama karirnya yang dipandang memiliki kemampuan dalam pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang nantinya akan diberikan. Selain itu kemampuan inteligensi juga menjadi dasar pertimbangan sebab, orang yang mempunyai inteligensi yang baik merupakan orang yang memiliki kecerdasan yang cukup baik.

e) Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan perbandingan antara hasil produksi dengan hasil kerja yang dipergunakan untuk hasil tersebut.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016). Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi/perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan perusahaan bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika (Sedarmayanti, 2016).

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi (Hariandja, 2015). Dari di atas hanya sebagai hasil kerja dari seorang karyawan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu merupakan melalui penilaian kinerja atau manajemen kinerja. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan merupakan sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya (Sandy, 2015). Kinerja atau *performance* yaitu merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan

sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2016).

Kinerja Karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, taerget atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakatkan bersama (Rivai, 2016). Kinerja Karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016). Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh Kinerja Karyawan. Untuk setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan Kinerja Karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan

2) Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut (Gibson, 2015) Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain :

a) Faktor individu

Faktor individu yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga) dan demografis (umur, asal usul).

b) Faktor organisasi

Faktor organisasi merupakan sumber daya, kepemimpinan, imbalan (Kompensasi), struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan (*job description*).

c) Faktor psikologis

Faktor psikologis ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi. Dalam suatu organisasi karyawan dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu karyawan harus memiliki ciri individu yang produktif.

3) Indikator Kinerja

Salah satu teori yang menguraikan indikator kinerja merupakan Teori Kinerja menurut (Fadel, 2016) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur Kinerja Karyawan yaitu :

a) Pemahaman atas tupoksi

Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

b) Inovasi

Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikan pada rekan kerja tentang pekerjaan.

c) Kecepatan Kerja

Dalam menjalankan tugas, kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan metode kerja yang ada.

d) Keakuratan Kerja

Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas karyawan juga harus disiplin dalam menjalankan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang.

e) Kerjasama

Kemampuan dalam bekerja sama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang telah dipublikasikan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

- 1) Maizar (2017), dengan judul Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara VI (Persero) Pasaman barat. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini merupakan metode sampling jenuh yaitu seluruh populasi dijadikan responden yaitu sebanyak 30 orang. Instrumen penelitian menggunakan angket. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan variabel motivasi, kompetensi kerja dan Kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Variabel motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan, variabel Kompetensi berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan variabel Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- 2) Octavia (2018), yang berjudul Pengaruh Pengembangan Karir , Lingkungan Kerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Siix Ems Indonesia). Metode yang digunakan dalam penelitian ini merupakan

metode kuantitatif. Teknik sampling yang digunakan merupakan sampling jenuh yaitu menggunakan 241 orang sampel. Teknik analisis yang digunakan merupakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan sistem penghargaan secara parsial terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan, variable Pengembangan Karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Siix Ems Indonesia.

- 3) Aromega, dkk (2019), yang berjudul Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Yuta Hotel Manado. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuantitatif dan metode sampling jenuh. Penelitian ini menggunakan metode penelitian menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan Kompensasi secara parsial berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan.
- 4) Rozi dan Puspitasari (2021), dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Serang. Penelitian ini menggunakan metode explanatory research dengan teknik analisis uji regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Karir dan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan baik secara simultan maupun parsial.
- 5) Suci dan Yulia (2020), dengan judul Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Kantor Dinas

Pendidikan dan Kebudayaan Karanganyar). Penelitian ini menggunakan metode sampling dengan rumus slovin. Metode analisis yang digunakan merupakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

- 6) Sudrajat(2020), yang berjudul Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan di Arthaindo Utama. Sampel dalam penelitian diambil dengan teknik purposive sampling. Metode analisis menggunakan Regresi Linier Berganda yang dibantu dengan software SPSS 17.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pengembangan Karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Namun, secara simultan pelatihan dan Pengembangan Karir berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan
- 7) Ilham, dkk (2020), dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dimediasi Variabel Motivasi. Teknik analisis menggunakan analisis jalur (Path Analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, motivasi tidak dapat memediasi pengaruh disiplin kerja dengan Kinerja Karyawan, motivasi tidak dapat memediasi pengaruh Kompensasi dengan Kinerja Karyawan.

- 8) Julkarnain dan Mintarsih (2020), dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru di SMK Manajemen Penerbangan. Teknik pengambilan sampel merupakan total sampling. Hasil penelitian diperoleh bahwa Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Kompetensi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja guru. Pengembangan Karir dan Kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.
- 9) Aditya, dkk (2021), dengan judul Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Saiba Cipta Selaras Kota Jakarta Selatan. Metodologi data penelitian ini menggunakan data primer dengan menggunakan kuesioner terhadap 100 responden. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kompensasi, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan baik secara simultan maupun parsial.
- 10) Faqih, dkk(2021), dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Jelajah Data Nusantara Jakarta. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 85 responden yang merupakan divisi surveyor. Teknik analisis yang digunakan merupakan teknisk analisis Partial Least Square dengan bantuan program SmartPLS. Hasil penelitan ini menunjukkan secara parsial kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja

- 11) Larasati, dkk (2021), dengan judul Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. Subyek penelitian ini merupakan 100 tim penjualan pada PT. X Cabang Kota Samarinda yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier sederhana dengan SPSS versi 25.0 for Windows. Hasil menemukan bahwa motivasi kerja dan Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan, Pengembangan Karir tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
- 12) Santi, dkk (2021) yang berjudul Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir, Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode sampling rumus slovin yaitu sebanyak 131 sampel dari total populasi 195 orang. Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan software Microsoft Excel dan SPSS versi 24.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kompensasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir, Jakarta.
- 13) Hidayat (2021), yang berjudul Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Surya Yoda Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi dan motivasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap

Kinerja Karyawan. Sedangkan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Yoda Indonesia.

- 14) Anzhori, dkk (2022), dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pemanen PTPN III Rantauprapat. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 102 orang karyawan permanen yang diambil dengan metode purposive sampling. Analisis menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kompetensi dan Kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- 15) Pratiwi, dkk, (2022), dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perum Damri Jakarta Pada Divisi Human Capital. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan metode survey melalui SPSS versi 26. Teknik sampling yang digunakan merupakan sampling jenuh. Hasil penelitian menyatakan bahwa Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kompetensi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perum Damri pada divisi human capital.