

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. Berbagai macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan *human resources*, ada yang mengartikan sebagai *manpower management* serta ada yang menyetarakan dengan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Akan tetapi pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah *human resources managemen* (manajemen sumber daya manusia), dengan demikian secara sederhana pengertian manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia. Pendekatan terhadap manajemen manusia tersebut didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi. Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi di samping itu efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh manajemen manusia.

Menurut Sulistyani dan Rosidah (2018: 11). “Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya

tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif”.

Menurut Suharyanto dan Hadna (2015:13) “Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dimaksud membantu tujuan organisasi, individu dan masyarakat”.

Menurut Amstrong (2015:1) “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan empat prinsip dasar”.

Berdasarkan pengertian para ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah keterkaitan antara perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dimaksud membantu tujuan organisasi, individu dan masyarakat dengan tujuan pencapaian organisasi.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi, dimana fungsi-fungsi tersebut terkait satu dengan lainnya, dan aktivitas yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya, dengan tujuan peningkatan produktivitas, kualitas kehidupan kerja dan pelayanan. Fungsi perencanaan (*planning*) merupakan fungsi Manajemen sumber daya manusia yang dinilai esensial, karena menyangkut rencana pengelolaan sumber daya manusia organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang dimana hal tersebut berkaitan erat dengan operasionalisasi organisasi dan kelancaran kerja

yang ada di dalamnya. Menurut Sulistyani dan Rosidah (2018: 11) fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Fungsi pengadaan (*procurement*) merupakan fungsi Manajemen sumber daya manusia dalam usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah sumber daya manusia yang tepat, yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi.
- b. Fungsi Pengembangan (*development*) berkaitan erat dengan peningkatan ketrampilan dan kemampuan yang diupayakan melalui jalur pelatihan maupun pendidikan terhadap manajemen sumber daya manusia yang ada. Juga berbagai bentuk pengembangan diri untuk para karyawan yang berprestasi.
- c. Fungsi Pemeliharaan (*maintenance*) berkaitan dengan upaya mempertahankan kemauan dan kemampuan kerja karyawan melalui penerapan beberapa program yang dapat meningkatkan loyalitas dan kebanggaan kerja.
- d. Fungsi Penggunaan (*use*) menekankan pada pelaksanaan berbagai tugas dan pekerjaan oleh karyawan serta jenjang peningkatan posisi karyawan. Selain itu berkaitan pula dengan kontraprestasi untuk karyawan yang telah berhenti bekerja, baik yang sementara atau permanen maupun akibat pemutusan hubungan kerja sepihak.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia/Manajemen Personalia, meliputi hal-hal sebagai berikut :

- 1) Pengadaan tenaga kerja
- 2) Pengembangan tenaga kerja
- 3) Pemberian kompensasi
- 4) Integritas, dan
- 5) Pemeliharaan tenaga kerja

Ruang lingkup masing-masing fungsi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) Fungsi pengadaan tenaga kerja, meliputi kegiatan penentuan kebutuhan tenaga kerja (baik mengenai mutu maupun jumlahnya), mencari sumber-sumber tenaga kerja secara efektif dan efisien, mengadakan seleksi terhadap para pelamar, menempatkan tenaga kerja sesuai dengan posisi yang sesuai, dan memberikan pendidikan serta latihan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas bagi para tenaga kerja baru.
- b) Fungsi pengembangan tenaga kerja, meliputi kegiatan pendidikan dan latihan bagi para pekerja agar mereka dapat mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi. Tujuan dari pengembangan tenaga kerja ini adalah peningkatan mutu atau keterampilan dan pengetahuan pekerja agar selalu mampu mengikuti perkembangan yang ada dalam organisasi.
- c) Fungsi pemberian kompensasi, meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing pekerja secara adil.
- d) Fungsi integritas, merupakan kegiatan untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan individu pekerja. Apabila tujuan-tujuan ini sudah sinkron, maka akan tergalang kekompakan dalam irama kerja organisasi dengan irama kerja para individu karyawan, sehingga akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi dalam pencapaian tujuan.

- e) Fungsi pemeliharaan tenaga kerja, mencakup pelaksanaan program-program ekonomis maupun non-ekonomis, yang diharapkan dapat memberikan ketentraman kerja bagi pekerja, sehingga mereka dapat bekerja dengan tenang dan penuh konsentrasi guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sulistyani dan Rosidah (2018: 11) tujuan-tujuan Manajemen sumber daya manusia terdiri dari empat tujuan, yaitu :

- a. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia organisasional.

- b. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

- c. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan

meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

d. Tujuan Personal

Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

4. Pelaku Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sulistyani dan Rosidah (2018: 11) pelaku manajemen sumber daya manusia antara lain yaitu :

- a. Manager sumber daya manusia (internal-fungsi tradisional): individu yang biasanya bertindak sebagai penasihat atau sebagai staf yang bekerja bersama manager lain untuk menangani berbagai hal yang berkaitan dengan sumber daya manusia.
- b. Manajer Lini
- c. *Outsourcing* (external): Proses menyewa agen penyedia tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja perusahaan, contoh: *head hunter*, TKI.

5. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam hubungannya dengan para manajer dan untuk melaksanakan fungsi-fungsinya, departemen sumber daya manusia memiliki peran yang diharapkan dapat membantu para manajer untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Cherrington (2015:8) peranan departemen sumber daya manusia terdiri dari :

- a. *Advisory/Counseling Role*

Dalam peran ini, departemen sumber daya manusia berperan sebagai konsultan internal yang bertugas mengumpulkan informasi, menentukan permasalahan, menentukan solusi atas masalah tersebut dan memberikan bantuan serta panduan dalam memecahkan permasalahan sumber daya manusia yang dihadapi oleh perusahaan. Peran departemen sumber daya manusia ini tampak dalam tanggung jawabnya mengenai staffing, performance evaluation, program pelatihan, dan pemutusan hubungan kerja. Dalam hal ini, departemen sumber daya manusia menyediakan masukan yang membantu para manajer untuk mengambil keputusan.

b. *Service Role*

Dalam peran ini departemen sumber daya manusia melakukan aktivitas yang memberikan pelayanan secara langsung kepada pihak manajer. Penarikan, pelatihan orientasi, melakukan pencatatan, dan melaporkan pekerjaan merupakan contoh peranan ini.

c. *Control Role*

Dalam melaksanakan peran ini, departemen sumber daya manusia bertugas untuk mengendalikan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan. Departemen sumber daya manusia mengeluarkan kebijakan dan mengendalikan sumber daya manusia melalui kebijakan tersebut, sehingga departemen sumber daya manusia berperan sebagai wakil pihak top management perusahaan. Dengan adanya berbagai peraturan, peran ini semakin penting dalam mengatur masalah keselamatan kerja, kesempatan kerja yang sama, hubungan tenaga kerja, dan kompensasi.

B. Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Sedangkan menurut Veithzal (2013:298) menyebutkan, kompetensi adalah kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kata dasarnya sendiri, yaitu kompeten yang berarti cakap, mampu, terampil. Kompetensi mengacu kepada atribut/ karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaannya.

Menurut Djaman Satori (2017:22) menyebutkan kompetensi berasal dari bahasa Inggris competency yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang. Jadi kompetensi adalah performan yang mengarah pada pencapaian tujuan secara tuntas menuju kondisi yang diinginkannya.

Mudrajad Kuncoro (2015:44) juga mengatakan kompetensi inti adalah nilai utama perusahaan/organisasi dalam penciptaan keahlian dan kapabilitas yang disebarkan melalui bermacam garis produksi ataupun bisnis.

Uzer Usman (2016:4) menyebutkan bahwa seseorang disebut kompeten apabila telah memiliki kecakapan bekerja pada bidang tertentu dari hal ini maka kompetensi juga diartikan sebagai suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun kuantitatif.

Fachruddin Saudagar (2019:30) menyebutkan bahwa kemampuan kualitatif seseorang adalah kemampuan sikap dan perbuatan seseorang yang hanya dapat dinilai dengan ukuran baik dan buruknya. Sedangkan kemampuan kuantitatif adalah kemampuan seseorang yang dapat dinilai dan terukur. Berdasarkan UU No.14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.

Kompetensi berdasarkan UU No. 13/2003 tentang Ketenagakerjaan: pasal 1 (10), “Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan”. Kompetensi mengandung pengertian pemilikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan tertentu. Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah sejumlah kemampuan yang harus dimiliki seseorang terutama pegawai untuk mencapai tingkatan pegawai profesional.

Menurut Wibowo (2017:110) menyebutkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Berdasarkan dapat ditentukan kesimpulan, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu.

2. Karakteristik Kompetensi

terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- a. Motif adalah suatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan.
- b. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang.
- d. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang spesifik.
- e. Keterampilan adalah kemampaan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

Sedangkan Wibowo (2017:115) menjelaskan ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
- b. *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasi.
- c. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
- d. *Interpersonal competency*, meliputi, empati, membangun konsensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan jadi team player.
- e. *Thinking competency*, berkenaan dengan, berpikir strategis, berpikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
- f. *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemampuan, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
- g. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang, team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
- h. *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi

strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan melopori kesehatan tempat kerja.

- i. *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa: mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun patnership dan berkomitmen terhadap kualitas.
- j. *Bussines competency*, merupakan kompetensi yang meliputi: manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
- k. *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
- l. *Technical/operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian tekhnis dan profesional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

3. Tingkat Kompetensi

Menurut Wibowo (2017:125) Mengatakan tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan, yaitu:

a. Behavior tools

- 1) *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior.

2) *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik. Misalnya, mewawancarai dengan efektif, dan menerima pelamar yang baik skill menunjukkan produk.

b. *Image attribute*

1) *Social role* merupakan pola perilaku orang yang diperkuat oleh sekelompok sosial atau organisasi. Misalnya, menjadi pemimpin atau pengikut.

2) *Self image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian, dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berbeda diatas "*fast track*".

c. *Personal characteristic*

1) *Traits* merupakan aspek tipika berperilaku. Misalnya, menjadi pendengar yang baik.

2) *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu (prestasi, afiliasi, kekuasaan). Misalnya ingin mempengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

4. Strata Kompetensi

Wibowo (2017:121) mengatakan Kompetensi dapat dipilah- pilah menurut stratanya, kompetensi dapat dibagi menjadi :

a. *Core competencies* merupakan kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi organisasi sehingga harus dimiliki oleh semua karyawan dalam organisasi.

b. *Managerial competencies* merupakan kompetensi yang mencerminkan aktivitas manajerial dan kinerja yang diperlukan dalam peran tertentu.

- c. *Functional competencies* merupakan kompetensi yang menjelaskan tentang kemampuan peran tertentu yang diperlukan dan biasanya dihubungkan dengan keterampilan profesional atau teknis.

5. Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Michael Zwell dalam Wibowo (2017:126) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

- a. Keyakinan dan nilai-nilai Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan.
- b. Keterampilan Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki.
- c. Pengalaman Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.
- d. Karakteristik kepribadian Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.
- e. Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerja bawahan, memberikan pengakuan, dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seseorang bawahan.

- 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.
- g. Kemampuan intelektual Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.
- h. Budaya organisasi Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti: rekrutmen dan seleksi karyawan, praktik pengambilan keputusan.

6. Mengatasi Hambatan Kompetensi

Michael Zwell dalam Wibowo (2017:131) menyebutkan bahwa adanya faktor-faktor yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki kompetensi, yaitu sebagai berikut:

- a. Mengalami Kekurangan Kompetensi (*Admitting incompetence*). Sering kali terjadi orang menutupi kekurangannya agar tidak diketahui orang lain. Budaya berusaha selalu tampil baik mengandung bahaya tidak menyadari kekurangan dalam kompetensi. Untuk itu, ada baiknya orang mengakui dengan terus terang akan kekurangan dalam kompetensinya sehingga dapat dilakukan usaha untuk memperbaikinya.
- b. Meningkatkan Harapan (*Raising Expectations*) Pekerjaan manajer dan coach termasuk membantu orang memperluas visi atas pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memanfaatkan bakat, kemampuan, dan potensinya. Coach perlu terus menerus meningkatkan pekerja atas visinya, mendorong mereka untuk

bekerja keras mencapai visi dengan perilaku saat ini, dan membantu mereka mengembangkan tujuan dan langkah tindak untuk mengatasi kesenjangan.

- c. Mengidentifikasi Hambatan (*identifying barriers*) Apabila terdapat hambatan terhadap kinerja dan pencapaian prestasi, penting sekali untuk mengidentifikasi sifat dari hambatan tersebut sehingga dapat diatasi secara efektif. Kebanyakan hambatan dapat dikategorikan dalam pengetahuan, keterampilan, proses, dan emosional.
- d. Memasukkan Mekanisme Dukungan (*including support mechanism*) Mekanisme dukungan yang dapat dipergunakan organisasi dan pekerja untuk membantu memastikan rencana kinerja pekerjaan adalah:
 - 1) Mencatat kemajuan tujuan dan pelaksanaan langkah tindak
 - 2) Mengomunikasikan kemajuan kepada orang lain

7. Indikator Kompetensi

Menurut Sadarmayanti (2017:211) kompetensi itu kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja atau keadaan atau kualitas yang memadai atau sangat berkualitas, mempunyai kemampuan untuk menampilkan peran tertentu. Keterangan:

- a. pengetahuan (*Knowledge*)

Informasi yang dimiliki atau dikuasai seseorang dalam bidang tertentu contoh : mengerti ilmu manajemen keuangan.

- b. Keterampilan (*Skill*)

Keahlian atau kecakapan melakukan sesuatu dengan baik. Contoh : Kemampuan mengemudi.

- c. Perilaku (*Attitude*)

Respon atau reaksi seseorang terhadap stimulus atau rangsangan dari luar.

C. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

“Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Mereka menyumbangkan apa yang menurut mereka berharga, baik tenaga maupun pengetahuan yang dimiliki. Seseorang pekerja sebagai tukang pikul barang merasa bahwa kekuatan fisik yang dimiliki adalah sesuatu yang berharga mereka sumbangkan atas pekerjaannya. Untuk memindahkan barang dari suatu tempat ke tempat lain mereka akan memperoleh balasan yang setimpal atas pekerjaannya. Sesuatu yang berharga bagi karyawan adalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dijadikan sebagai dasar dalam menuntut haknya sebagai pekerja” Wilson Bangun dalam Dr. Emron Edison dkk (2017:152).

Hasibuan Melayu (2016:54) mengatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang di terima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang di berikan kepada perusahaan. Menurut Sedamaryanti (2017:239) Pengertian kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Dan kompensasi adalah kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah di berikan oleh tenaga kerja terhadap perusahaan. Berdasarkan dapat ditentukan kesimpulan Kompensasi yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang di terima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang di berikan kepada organisasi.

2. Kebijakan Kompensasi

Garry Dessler (2015:425) strategi kompensasi pemberi kerja akan terwujud dalam kebijakan bayaran, kebijakan bayaran akan mempengaruhi kinerja dan profitabilitas pemberi kerja.

Manajer membutuhkan kebijakan bayaran karena serangkaian masalah. Salah satunya adalah apakah mereka akan menekankan senioritas atau kinerja. Selain itu ada beberapa hal juga yang mempengaruhi kompensasi yaitu hukum dan undang-undang, setiap Negara mempunyai hukum kompensasi pekerja mereka sendiri.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besaran Kompensasi

Sutrisno (2016:199) mengatakan besar kecilnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi tersebut diantaranya sebagai berikut :

- 1) Tingkat biaya hidup.
- 2) Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain.
- 3) Tingkat kemampuan perusahaan.
- 4) Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab.
- 5) Peraturan perundang-undangan yang berlaku
- 6) Peranan serikat buruh.

Notoatmodjo (2013:144) Faktor ini merupakan tantangan setiap perusahaan untuk menentukan besaran kompensasi untuk pegawai, yaitu :

a. Produktivitas

Perusahaan apapun berkeinginan untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan ini dapat berupa material, maupun keuntungan non material untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan perusahaan.

b. Kemampuan untuk membayar

Pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan perusahaan itu untuk membayar (*ability to pay*)

c. Kesiediaan untuk membayar

Kesediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap pemberian kompensasi terhadap karyawan.

d. Permintaan tenaga kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi pemberian kompensasi.

e. Organisasi karyawan

Dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi pemberian kompensasi.

4. Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi atau balas jasa menurut Hasibuan Melayu (2016:121), yaitu:

a. Ikatan kerja sama

Dengan ikatan kompensasi terjalinlah kerjasama formal antara maikan dan pegawai

b. Kepuasan kerja

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

c. Pengadaan efektif

Jika kompensasi di tetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

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

e. Stabilitas karyawan

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

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik

5. Indikator Kompensasi

Banyak pendapat yang menyatakan tentang jenis-jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan, menurut Hasibuan Melayu (2016:17), menyebutkan indikator-indikator kompensasi terbagi menjadi dua yaitu:

a. Kompensasi langsung (Direct Compensation)

1) Gaji

Imbalan yang di berikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap di terima secara penuh.

2) Insentif

Penghargaan atau nganjaran yang di berikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitasnya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

3) Bonus

Pembayaran sekaligus karena memenuhi sasaran kerja

4) Premi

Sesuatau yang di berikan sebagai hadiah atau derma sebagai pendorong atau sesuatu pembayaran tambahan di atas pembayaran normal.

a. **Kompensasi tidak langsung (Indirect Compensation)**

Kompensasi tidak langsung merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan yang sudah menghabiskan masa baktinya di organisasi atau perusahaan karena pensiun atau meninggal dunia, sebagai penghargaan atas jasa-jasa karyawan tersebut selama mengabdikan di organisasi atau perusahaan. Biasanya imbalan tersebut seperti tunjangan kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, mendapat hak cuti dan layanan karyawan lainnya seperti fasilitas kendaraan, fasilitas olahraga, bimbingan konseling dan lain-lain. Berikut macam-macam kompensasi tidak langsung antara lain:

1) Tunjangan

Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan dedikasinya terhadap organisasi atau perusahaan.

2) Fasilitas

Fasilitas merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan

D. Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Karir merupakan sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja, karir merupakan suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang. Untuk lebih jelasnya berikut ini akan dikemukakan pengertian karir menurut beberapa ahli, diantaranya:

Menurut Marwansyah (2015:170) terdapat dua perspektif tentang karir sebagaimana diuraikan sebagai berikut dari satu perspektif, karir adalah

serangkaian pekerjaan yang dijalani seseorang selama hidupnya yang disebut dengan karir obyektif. Sedangkan dari perspektif lain, karir meliputi perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi seiring dengan bertambahnya usia yang disebut dengan karir subyektif. Kedua perspektif ini meletakkan fokus pada individu. Keduanya juga menganggap bahwa orang-orang memiliki kendali atas nasibnya, sehingga mereka dapat memanfaatkan peluang-peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan dari karir mereka.

Menurut Siagian (2015:207), karier adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa karir adalah rangkaian urutan posisi pekerjaan yang dipegang seseorang dalam riwayat hidup pekerjaannya. Pengembangan karir sangat dibutuhkan dan setiap pegawai dalam perjalanan kehidupan kerjanya, perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Menurut Widodo (2017:53) “Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karier seseorang”.

Menurut Rivai dan Sagala (2016:274), mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Menurut Hani Handoko (2015:165) pengertian karier ada tiga, yakni:

- a. Karier sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.

- b. Karier sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematis yang jelas kariernya.
- c. Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas yang membantu pegawai merencanakan masa depan karir mereka di perusahaan agar pegawai dan perusahaan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Untuk pengembangan karirnya, pegawai dituntut untuk memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk peningkatan karir seperti berprestasi dalam pekerjaan, keefektifan dan keefisienan dalam bekerja dan sebagainya.

2. Kegiatan Pengembangan Karir

Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri pegawai. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan. Menurut Bianca, dkk (2016:173) pengembangan karir meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Ada beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir. Bila setiap hari pekerjaan menyajikan suatu tantangan yang berbeda, apa yang dipelajari di pekerjaan jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.
- b. Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. Tentunya akan berbeda *skill* yang dibutuhkan untuk

menjadi supervisor dengan *skill* yang dibutuhkan untuk menjadi middle manager.

- c. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Jika tujuan tersebut dikembangkan lebih lanjut oleh seorang individu maka individu yang telah memiliki *skill* yang dituntut pekerjaan akan menempati pekerjaan yang baru.
- d. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional. Untuk pengembangan karir karyawan tidak hanya tergantung pada usaha individu saja, organisasi harus juga berperan aktif misalnya mengadakan program-program pelatihan dan pengembangan karyawan. Dengan demikian usaha pengembangan karir akan menguntungkan karyawan dan organisasinya.

3. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Tujuan utama pengembangan karir adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan agar memberikan hasil yang memuaskan untuk mencapai tujuan organisasi dimana tempat ia bekerja. Menurut Mangkunegara (2015:77-78) tujuan pengembangan karir adalah:

- 1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
- 2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan
- 3) Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka
- 4) Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan
- 5) Membuktikan tanggung jawab social
- 6) Membantu memperkuat pelaksanaan program perusahaan
- 7) Mengurangi turn over dan biaya kekaryawanan

- 8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial
- 9) Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan
- 10) Menggiatkan suhu pemikiran jarak waktu yang panjang

Manfaat pengembangan karir adalah untuk karyawan dan organisasi. Untuk karyawan, pengembangan karir yang didapatnya membuka kesempatan bagi dirinya untuk berkarya lebih baik dalam pekerjaannya. Untuk organisasi, manfaat yang diperolehnya adalah peningkatan kinerja karyawannya dan banyak manfaat lain yang didapat organisasi dalam meningkatkan potensi-potensi untuk meraih tujuan dari organisasi tersebut.

Menurut Widodo (2017:54) ada lima manfaat dalam pengembangan karir, yaitu:

- a. Pengembangan karier memberi petunjuk siapa diantara para pekerja yang pantas untuk dipromosikan.
- b. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karier menumbuhkan loyalitas di kalangan pegawai. dalam diri setiap manusia masih terdapat reservoir kemampuan yang perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata.
- c. Perencanaan karier mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga professional.
- d. Perencanaan karier dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan kariernya.
- e. Pengembangan karir bagaimanapun juga akan memberikan manfaat bagi karyawan dan organisasi itu sendiri berdasarkan tujuan-tujuan pengembangan yang telah ditetapkan.

4. Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk pengembangan karir pada dasarnya bergantung pada jalur karir menurut tiap-tiap organisasi yang ada, dan sesuai dengan kebutuhan. “Jalur karir adalah serangkaian posisi yang digunakan oleh organisasi untuk memindahkan seorang pegawai”. Bentuk pengembangan karir yang dapat dilaksanakan menurut Nitisemito (2016:74) yaitu:

a. Pembinaan dari pimpinan

Pimpinan adalah orang yang mempunyai tugas mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan mereka mencapai tujuan perusahaan.

b. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

c. Promosi

Promosi dalam manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

d. Mutasi

Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

5. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2015:207) berbagai dimensi dan indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a. Perlakuan yang adil dalam berkarir

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

b. Keperdulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

c. Informasi tentang berbagai peluang promosi

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

- d. Adanya minat untuk dipromosikan.

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

- e. Tingkat kepuasan.

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

E. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja sangat berpengaruh bagi kesuksesan sebuah perusahaan. Kinerja atau performa karyawan yang bagus akan berbanding lurus dengan hasil baik dalam perkembangan bisnis perusahaan. Sebaliknya, kinerja yang buruk akan berdampak buruk pula pada perusahaan.

Istilah kinerja berasal dari kata *job actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja menurut Mangkunegara (2015:61), adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hasil performa karyawan ini dapat dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Semuanya tergantung pada kuantitas dan waktu yang digunakan karyawan dalam menjalankan tugas. Faktor kinerja karyawan juga bisa dinilai dari waktu kerja, jumlah absen, keterlambatan, dan lamanya masa kerja.

Kinerja menurut Banguni (2013:12). adalah hasil pekerjaan yang diciptakan seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan sesuatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan untuk tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Hasibuan Melayu (2016:94) berpendapat kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Prestasi kerja tidak hanya dinilai dari hasil fisik yang telah dihasilkan oleh seseorang karyawan melainkan secara keseluruhan, yakni kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan atau hal-hal khusus yang sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya Supriahanto (2013:21).

Dari beberapa ahli diatas dapat ditegaskan bahwa kinerja karyawan adalah, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan

standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang telah dicapai oleh seseorang, baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut sangat penting untuk diperhatikan agar kinerja tidak mengendur demi kelancaran bisnis perusahaan.

Menurut Simanjuntak dalam Widodo (2015: 201), kinerja di pengaruhi oleh beberapa indikator yaitu :

- a. Kualitas dan kemampuan karyawan, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja sikap mental, dan kondisi fisik karyawan.
- b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan.
- c. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijakan pemerintah dan hubungan industri manajemen.

Sedangkan Sedarmayanti dalam Widodo (2015:133), mengungkapkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: Sikap dan mental (motivasi, disiplin kerja, dan etika kerja) :

- a. Pendidikan
- b. Keterampilan
- c. Manajemen kepemimpinan
- d. Tingkat penghasilan
- e. Gaji dan kesehatan

- f. Jaminan social
- g. Iklim kerja
- h. Sarana dan prasarana
- i. Teknologi
- j. Kesempatan berprestasi

Dari beberapa ahli diatas dapat ditegaskan bahwa kinerja karyawan adalah, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan pada priode tertentu.

3. Tujuan Penilaian Kinerja

Kegiatan penilaian kinerja sendiri dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kerja, sehingga dapat diambil tindakan yang efektif semisal pembinaan berkelanjutan maupun tindakan koreksi atau perbaikan atas pekerjaan yang dirasa kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Penilaian kinerja terhadap tenaga kerja biasanya dilakukan oleh pihak manajemen atau pegawai yang berwenang untuk memberikan penilaian terhadap tenaga kerja yang bersangkutan dan biasanya merupakan atasan langsung secara hierarkis atau juga bisa dari pihak lain yang diberikan wewenang atau ditunjuk langsung untuk memberikan penilaian. Hasil penilaian kinerja tersebut disampaikan kepada pihak manajemen tenaga kerja untuk mendapatkan kajian dalam rangka keperluan selanjutnya, baik yang berhubungan dengan pribadi tenaga kerja yang bersangkutan maupun yang berhubungan dengan perusahaan.

Dalam melakukan penilaian kinerja terhadap seorang tenaga kerja, pihak yang berwenang dalam memberikan penilaian seringkali menghadapi dua alternatif

pilihan yang harus diambil: pertama, dengan cara memberikan penilaian kinerja berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya; kedua, dengan cara menilai kinerja berdasarkan harapan-harapan pribadinya mengenai pekerjaan tersebut. Kedua alternatif diatas seringkali membingungkan pihak yang berwenang dalam memberikan penilaian karena besarnya kesenjangan yang ada diantara kedua alternatif tersebut sehingga besar kemungkinan hanya satu pilihan alternatif yang bisa dipergunakan oleh pihak yang berwenang dalam melakukan penilaian. Penentuan pilihan yang sederhana adalah menilai kinerja yang dihasilkan tenaga kerja berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan pada saat melaksanakan kegiatan analisis pekerjaan. Meskipun kenyataannya, cara ini jarang diperoleh kepastian antara pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh seorang tenaga kerja dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan. Karena seringkali deskripsi pekerjaan yang tertulis dalam perusahaan kurang mencerminkan karakteristik seluruh persoalan yang ada.

Kebiasaan yang sering dialami tenaga kerja adalah meskipun penilaian kinerja telah selesai dilakukan oleh pihak yang berwenang dalam melakukan penilaian, tenaga kerja yang bersangkutan tetap kurang mengetahui seberapa jauh mereka telah memenuhi apa yang mereka harapkan. Seluruh proses tersebut (penilaian kinerja) analisis dan perencanaan diliputi oleh kondisi yang tidak realistis semisal permainan, improvisasi, dan sebagainya. Jalan yang lebih berat bagi pihak yang berwenang dalam melakukan penilaian adalah menentukan hal-hal yang sebenarnya diharapkan tenaga kerja dalam pekerjaan saat itu.

Cara menghindarkan hal tersebut biasa dilakukan manajemen adalah dengan cara menanyakan pada masing-masing tenaga kerja untuk merumuskan pekerjaannya. Meskipun cara ini sebenarnya agak bertentangan dengan literatur

ketenaga kerjaan yang ada. Dengan alasan para tenaga kerja cenderung merumuskan pekerjaan mereka dalam arti apa yang telah mereka kerjakan, bukannya apa yang diperlukan oleh perusahaan. Hal ini bukan berarti tenaga kerja tidak memiliki hak suara dalam merumuskan deskripsi pekerjaan mereka. Mereka juga membantu merumuskan pekerjaan secara konstruktif, karena kesalahan bukan karena tenaga kerja tidak diminta untuk membantu merumuskan pekerjaan, tetapi karena seluruh beban pekerjaan dilimpahkan diatas pundak mereka.

Menurut Sedamaryanti dalam Widodo (2015:202), tujuan dan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaiaan khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil yang dikerjakan.
- c. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
- d. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaiaan khususmya karyawan dalam bekerja.
- e. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahanya sehingga dapat memacu dan perkembanganya bagi atasan yang menilai akan lebih memerhatikan dan mengenal karyawan, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan Melayu (2016:87) menyatakan bahwa:

“Penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas dan kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan” Dari pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan hasil evaluasi kualitas serta

kuantitas hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Penilaian dilakukan berguna untuk menilai secara keseluruhan hasil kerja karyawan, maka dari itu penilaian kinerja yang baik akan meningkatkan semangat kinerja karyawan.

4. Indikator Kinerja

Setiap individu atau kelompok memiliki kriteria penilaian tertentu terhadap kinerja dan tanggung jawab yang diberikan secara individual kinerja dapat ditentukan dari beberapa bidang.

Didalam melaksanakan pekerjaannya indikator kinerja karyawan menurut Mulyadi (2015:378) adalah:

a. Kualitas.

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang harus dikerjakan.

b. Kuantitas.

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu hari yang dilihat dari kecepatan karyawan masing-masing.

c. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

d. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

F. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian dasar satu acuan yang berupa teori-teori atau temuan temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung yaitu sebagai berikut.

Tabel 2
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis	Judul Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil
1	Moch Dedi Syahputra*, Hasrudy Tanjung** Vol: 3 No: 2 Sep: 2020 e-ISSN:2623-2634	Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura II Kantor Cabang Kualanamu	Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat.	Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan yang menyatakan $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ yaitu $3.106 \geq 1.672$ berada di daerah penerimaan H_0 sehingga H_0 ditolak, hal ini dinyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.
2	Sri Rahayuningsih* ISSN 789-499 Volume: 3 Nomor: 3 Tahun 2017	Pengaruh Kompetensi, Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang)	Obyek penelitian ini adalah karyawan pada PT Aquafarm Nusantara jalan Tambak Aji V No.9 Semarang. Adapun Metode Penelitian yang digunakan adalah dengan menggunakan random Sampling.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Aquafarm Nusantara Semarang. 2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Aquafarm Nusantara Semarang. Semakin 3. Pengembangan karir berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Aquafarm Nusantara Semarang.
3	Dono Wirotomo* Popy Novita Pasaribu** Volume V, No. 3, Oktober 2015 ISSN: 466-480	Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir, Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan	Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan penelitian kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang secara primer menggunakan paradigma postpositivist dalam mengembangkan ilmu pengetahuan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan. 2. Pengembangan karir berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya setiap upaya penambahan pengembangan karir tidak memberikan pengaruh nyata terhadap kinerja pegawai; dan 3. Diklat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Direktorat Jenderal

			menggunakan strategi penelitian seperti eksperimen dan survei yang memerlukan data statistic	Perimbangan Keuangan.
4	<p>Sitti Rizki Mulyani, Mona Agus Saputri</p> <p>Jurnal PSYCHE 165 Fakultas Psikologi, Vol. 12 , No.1 , Januari 2019</p> <p>ISSN : 2088-5326, e-ISSN : 2502-8766</p>	<p>PENGARUH KOMPETENSI PEGAWAI, PENEMPATAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI</p>	<p>Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Sekretariat DPRD Kab. Solok yang berjumlah 75 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh anggota populasi yang berjumlah 75 orang.</p>	<p>1. Kompetensi Pegawai(X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kab.Solok. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik hasil kompetensi pegawai pada Sekretariat DPRD Kab.Solok sehingga semakin baik pula kinerja pegawai. Sebaliknya jika Kompetensi Pegawai menurun, maka semakin rendah pula Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kab.Solok.</p> <p>2. Penempatan Kerja(X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kab.Solok. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik dan tepat Penempatan Kerjapada Sekretariat DPRD Kab.Solok sehingga semakin baik pula kinerja pegawai. Sebaliknya jika Penempatan Kerjapegawai tidak baik , maka semakin rendah pula Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kab.Solok.</p> <p>3. Pengembangan Karir(X3)) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kab.Solok. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik hasil Pengembangan Karirpada Sekretariat DPRD Kab.Solok sehingga</p>

				<p>semakin baik pula kinerja pegawai. Sebaliknya jika Pengembangan Karir menurun, maka semakin rendah pula Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kab.Solok.</p> <p>4. Kompensasi Pegawai (X1), Penempatan Kerja (X2), dan Pengembangan Karir (X3) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Sekretariat DPRD Kab.Solok di buktikan dengan nilai F hitung lebih besar dari F tabel.</p>
5	<p>Arifhan Ady Dj1, Wahdaniah2</p> <p>Vol. 2 No. 1 Januari - April 2022</p> <p>ISSN : 2797-9725</p>	<p>PENGARUH KOMPETENSI, PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA KANTOR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MAJENE</p>	<p>Penelitian di lakukan di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene, menggunakan Metode kuantitatif asosiatif dengan tujuan menganalisis pengaruh kompetensi, pengembangan karir terhadap kinerja pns. Periode survei dilakukan selama dua bulan dari September hingga November 2021. Data primer di dapat dari penyebaran kuisioner kepada para PNS yang bekerja di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene, dalam penelitian ini populasi</p>	<p>1. Secara signifikan dan positif, kompetensi berpengaruh terhadap kinerja PNS di lingkungan kantor sekda Kabupaten Majene, karakteristik dasar pola perilaku seseorang yang digambarkan melalui motivasi, konsep nilai-nilai dan kosep dari pengetahuan dan keterampilan individu, merupakan gambaran dasar dari kompetensi, Peningkatan Keterampilan PNS merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh pemerintah daerah, karena salah satu tugas pokok aparatur sipil negara adalah memberikan pelayanan layanan kepada masyarakat, merumuskan sasaran penyelenggaraan pemerintah, dan sebagai tata laksana pemerintahan.</p> <p>2. Dari hasil penelitian, variabel pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene. Memberikan kesempatan</p>

			<p>berjumlah 145 pegawai negeri sipil (PNS), terdiri atas 104 laki-laki dan 41 perempuan</p>	<p>sama bagi semua pns dalam pengembangan karir dan telah memenuhi persyaratan dalam menduduki suatu jabatan, adalah hak mutlak bagi Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Majene. Pemanfaatan sumber daya di lingkup organisasi merupakan bagian dari suatu kebutuhan</p> <p>3. Kompetensi dan pengembangan karir secara simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pns pada Kantor Sekda Kabupaten Majene, hal ini menggambarkan bahwa kompetensi yang mencakup tentang prilaku, kemampuan, keterampilan dan motivasi merupakan gambaran dasar dari kompetensi, begitupun dengan pengembangan karir merupakan hal mutlak bagi para pns untuk menduduki jabatan yang tinggi ketika telah memenuhi persyaratan.</p>
6	<p>Prof. Dr. Havidz Aima*</p> <p>Rizki Adam, MM**</p> <p>Prof. Dr. Hapzi Ali, CMA***</p> <p>Volume 4 ~ Issue 11 (2017) pp: 49-59</p> <p>ISSN: 2347-3002</p>	<p>Model of Employee Performance: Competence Analysis and Motivation (Case Study at PT. Bank Bukopin, Tbk Center</p>	<p>Population in these research is 186 PT Bank Bukopin Headquarter employee in Operational Department. Sample taking technique used is purposive sampling technique. The total of sample calculated by slovin formula is 127. Data analysis technique use linear regression analysis to explain the relationship between two</p>	<p>Competency and motivation variable is not an observable variable, thus it is measured through dimension. Independent variable dimension that have strong correlation to dependent variable dimension means that it have strong influence to the value of dependent variable and this is a leverage factor. Skill dimension (independent variable, competency) have the strongest correlation to productivity/ quantity dimension (dependent variable, performance) with $r = 0.547$. Likewise, extrinsic motivation dimension (independent variable, motivation) have the stringest correlation with initiative dimension (dependent variable, performance) with $r = 0.489$. thus, to improve performance, the main concern</p>

			independent variable (X1 and X2) to dependent variable (Y).	should be training and other follow-up to improve employee's skill and initiative.
7	<p>Elisabet Siahaan* Prihatin Lumbanraja** Parapat Gultom***</p> <p>Volume: 3 Issue: 3 Tahun: 2017 ISSN: 2347-3002</p>	<p>Improvement Of Employee Banking Performance Based On Competency Improvement And Placement Working Through Career Development (Case Study At Pt. Bank Rakyat Indonesia)</p>	<p>The population in this study was all permanent employees at totaling 180 people, with a sample of 65 employees. While the validity and reliability tests performed on the sample of respondents outside as much as 30 employees of Based on the results of validity and reliability, all questions are valid and reliable indicators.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competence and job placement significantly influence employee career development at PT.BRI Putri Hijau Medan Branch. 2. Performance of employees at PT Bank Rakyat Indonesia Putri Hijau Medan Branch significantly influenced by competence, job placement, and career development of employees. 3. Competence indirectly significant effect on performance through career development as an intervening variable, although the effect of the intervening variable is weak. 4. Placement of employees indirectly has a significant effect on performance through the career development as an intervening variable, although the effect of the intervening variable is weak.
8	<p>Veranita1*, Dedi Purwana2, Ari Saptono3</p> <p>Volume 5, Number 1,</p>	<p>The Effect of Competence and Career Development on Employee Interest in Certain Functional</p>	<p>This study uses quantitative descriptive research methods. For data sources, the researchers used original data, and</p>	<p>The effect of compensation mediation on the relationship between competence and interest of employees in certain functional positions. It was found that compensation was able to</p>

	<p>March 2022</p> <p>E-ISSN: 2614-8862 & P-ISSN: 2565-0836</p>	<p>Positions with Compensation as Intervening Variable</p>	<p>the results of the original data in the study were taken from questionnaires distributed to the staff of the Secretariat of the Ministry of Religion. The data collection technique in this study used a stratified random sampling technique, while the data analysis used the partial least squares (PLS) analysis method.</p>	<p>mediate positively on the indirect effect of competence on employee interest in certain functional positions. This result is shown from the indirect effect test which obtained a p-value of 0.046 which is smaller than the significant level of 0.05 ($0.046 < 0.05$), with a positive coefficient value of 0.112 and a t-statistical value of 1.998 which is greater than the t table 1.96. Thus, compensation can partially mediate the influence of competence on employee interest in certain functional positions.</p>
9	<p>Eddy Guridno, Sugito Efendi, Ode Rusni</p> <p>Vol. 7 Issue 10, October – 2020</p> <p>ISSN: 2458-9403</p>	<p>Competency Effect Analysis, Compensation And The Working Environment On Performance</p>	<p>This research is a causal explanatory relationship in the form of a survey which aims to determine the pattern of causal relationships between exogenous variables which in this study are limited to only three variables, namely teacher competence, compensation and work environment with endogenous variables, namely teacher performance within the framework of the grand theory of Human Resource Management (MSDM), Organizational Behavior (PO), and Psychology. To find out the relationship</p>	<p>The results of the study show that the value of standardized regression weight > 0.4, CR value > 2.00 and probability < 0.05, so it can be concluded that the 15 indicators can be used as a determinant / measure of each exogenous and endogenous variables. The results showed that the p value was = 0.000 < 0.05; C.R (critical ratio) is $4.047 > 1.96$ and the amount of direct influence (regression coefficient) is 0.415 (positive), so it can be concluded that H0 is rejected or H1 is accepted, this means that competence directly has a positive effect on Teacher Performance. Effect of Compensation on Teacher Performance The results showed that the p value was = 0.02 < 0.05; C. R (critical ratio) is $2.289 > 1.96$ and the amount of direct influence (regression coefficient) is 0.216 (positive) so it can be concluded that H0 is rejected or H1 is accepted, this means that compensation directly</p>

			<p>between some exogenous or independent variables to the endogenous or bound variables, after testing the validity of the data, it then continues to test the model's feasibility measurement and hypothesis testing or model testing of the relationship between research variables.</p>	<p>has a positive effect on teacher performance. Effect of Work Environment on Teacher Performance The results showed that the p value was = 0.03 <0.05; C. R (critical ratio) is 2.146 > 1.96 and the amount of direct influence (regression coefficient) is 0.135 (positive), so it can be concluded that H0 is rejected or H1 is accepted, this means that the Work Environment directly has a positive effect on Teacher Performance.</p>
10	<p>Ahmad Syarifudin Anshori¹, Moh. Mukhsin², Indra Suhendra³, Didit Haryadi⁴</p> <p>Journal of Management, 12 (3) (2022) 2201-2209</p> <p>e-ISSN 2721-7787</p>	<p>Accuracy of Compensation and Competency Improvement in Improving Performance, Knowledge Sharing as An Intervening Variable</p>	<p>In this study, the researcher used quantitative analytical descriptive research with an associative approach. The descriptive research method aims to make a description, picture, or painting. With this method, the position (status) of a phenomenon or factor can be investigated and see the relationship between variables and other variables. This research was conducted at the Modern Islamic Boarding School Al-Hasyimiyah</p>	<p>The value of R-Square in this study, the assessment of R-Square according to (Ghozali & Latan., 2015), can be broken down into three categories, namely Strong (0.75), Medium (0.50), and Weak (0.25). The results of the R-Square in this study prove that the Performance Variable is worth 0.751, which means it is included in the Strong category. This shows that employee performance is influenced by 75.1% by the variable of the Compensation, Competence and Knowledge Sharing System. The remaining 24.9% is influenced by other variables not included in this study. On the other hand, the value of the R-Square Knowledge Sharing variable is 0.349, which is included in the Weak category. This shows that Knowledge Sharing is influenced by 34.9% by the Compensation Giving System Variable and Competency Variable then. The remaining 65.1% is influenced by other variables not included in this study.</p> <p>From the results of the study, Table 4 shows that there is a</p>

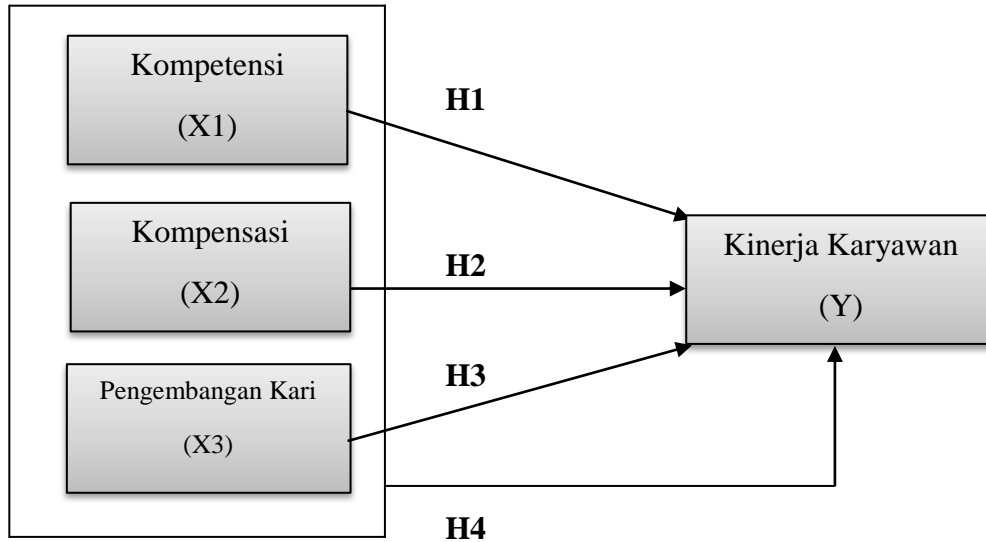
		<p>Cilegon Banten, which became the respondents who became the respondents as many as 85 employees. This study uses a total or saturated sampling technique, meaning that all populations are drawn into the sample. Thus 85 questionnaires were distributed to respondents with an interval scale method of 1 strongly disagree to 10 strongly agree. Then the researchers processed the data with a computer-assisted program based on structural equation modelling with SmartPLS software version 3.3.5, including outer model analysis with validity by looking at the value outer loading (OL) and reliability values by looking at the</p>	<p>mediating effect, including knowledge sharing, that can mediate the effect of the compensation system on employee performance, as evidenced by the coefficient value of 0.167, the acquisition of the t statistic value of $2.022 > t$ table 196, the acquisition of a p-value of $0.044 < sig$ 0.05. Thus, the indirect influence of the knowledge sharing variable mediates the influence of competence on employee performance, as evidenced by the acquisition of a coefficient of 0.271, the acquisition of a t statistic of $3.560 > t$ table 1.96 and a p-value of $0.000 < 0.05$. However, the mediation of two is more dominant than the effect of mediation one.</p>
--	--	---	---

			<p>Cronbach alpha (CA), Composite Reliability (CR) and Average Variance Extracted (AVE) values. Next is the Inner Model Analysis by looking at the value of R² (R square). Finally, to test the hypothesis, the researcher looked at the t-statistic value compared to the t-table, including 1.960 and the p-value compared to the sig value. In this study, the researchers set an error rate of 0.05 (5%) on the direct and indirect effects.</p>	
--	--	--	---	--

G. Kerangka Pemikiran

Di dalam penelitian ini ada satu variable terikat atau dependen yaitu kinerja pegawai dan di duga di pengaruhi oleh variable bebas atau independen dimana variable bebas itu adalah kompetensi, kompensasi dan pengembangan Karir. Berdasarkan hal tersebut, model dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2
Kerangka Pemikiran Konseptual



H. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2015:168) “Hipotesis merupakan dugaan/jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan”. Hipotesis dikatakan sementara karena dugaan/jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori.

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian, dan tinjauan pustaka, maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

1. Hubungan antara Variabel Kompetensi dengan Variabel Kinerja.

Martina Dr.Muhammad Busro (2018:31). Kompetensi kerja terlihat dan tersembunyi, mengilustrasikan bahwa ada kompetensi kerja yang terlihat dan tersembunyi. Pengetahuan, lebih terlihat dapat dikenali oleh banyak perusahaan dalam mencocokkan orang terhadap pekerjaan. Keterampilan, walaupun sebagian dapat terlihat seperti keterampilan dalam membuat

lembar pekerjaan keuangan sebagian lain seperti keterampilan negosiasi dapat teridentifikasi. Akan tetapi, kompetensi kerja tersembunyi berupa kecakapan, yang mungkin lebih berharga dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Wood dan Payne dalam Gfhani Azmi (2014) dalam manajemen sumber daya manusia, konsep kompetensi menyediakan bahasa yang umum digunakan untuk mengintegrasikan pelatihan sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yaitu untuk memaksimalkan pelatihan sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yaitu untuk memaksimalkan kinerja manusia dan akhirnya kinerja organisasi.

Menurut Tannady (2017:389) Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model aliran sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangkat, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan yang kemudian memprakirakan pekerja. Kompetensi mencakup niat, tindakan, dan hasil akhir.

H1: Diduga Kompetensi (X1) berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Garuda Daya Pratama Sejahtera.

2. Hubungan antara Variabel Kompensasi dengan Variabel Kinerja Karyawan

Menurut Chruden & Sheman dalam (Dr. Emron Edison dkk 2017:26) “uang yang karyawan terima untuk jasa mereka adalah penting bagi mereka, tidak hanya untuk apa yang akan dibeli, tapi juga apakah hal itu akan memberikan mereka status dan pengakuan dalam organisasi. Karena uang merupakan ukuran kuantitatif dari nilai mereka, karyawan cukup sensitif tidak hanya tentang jumlah gaji mereka, tapi juga tentang bagaimana jumlahnya dibandingkan dengan sesama karyawan. Akibatnya, pembayaran

gaji harus merata, baik dari segi kinerja karyawan maupun dalam hal apakah karyawan lainnya menerima atas kinerja mereka.

H2: Diduga Kompensasi (X2) secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Garuda Daya Pratama Sejahtera.

3. Hubungan antara Variabel Pengembangan Karir dengan Variabel Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dalam Dr. Muhammad Busro (2018:275) ”Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya”. Pengembangan karir merupakan upaya atau langkah-langkah yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dan/atau oleh manajer sumber daya manusia dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam usaha mencapai tujuan. Pentingnya pengembangan karir dalam suatu perusahaan akan menyebabkan semakin meningkatnya kepuasan, loyalitas, kreativitas, kinerja, dan menurunnya perputaran pegawai (Djestawana, dalam Dr. Muhammad Busro 2018:276).

H3: Diduga Pengembangan Karir (X3) berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Garuda Daya Pratama Sejahtera.

4. Hubungan Variabel Kompetensi, variabel Kompensasi, dan Variabel Pengembangan Karir Dengan Variabel Kinerja Karyawan.

Martina Dr. Muhammad Busro (2018:31). Kompetensi kerja terlihat dan tersembunyi, mengilustrasikan bahwa ada kompetensi kerja yang terlihat dan tersembunyi. Pengetahuan, lebih terlihat dapat dikenali oleh banyak perusahaan dalam mencocokkan orang terhadap pekerjaan. Keterampilan,

walaupun sebagian dapat terlihat seperti keterampilan dalam membuat lembar pekerjaan keuangan sebagian lain seperti keterampilan negosiasi dapat teridentifikasi. Akan tetapi, kompetensi kerja tersembunyi berupa kecakapan, yang mungkin lebih berharga dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Chrudden & Sherman dalam (Dr. Emron Edison dkk 2017:26) “uang yang karyawan terima untuk jasa mereka adalah penting bagi mereka, tidak hanya untuk apa yang akan dibeli, tapi juga apakah hal itu akan memberikan mereka status dan pengakuan dalam organisasi. Karena uang merupakan ukuran kuantitatif dari nilai mereka, karyawan cukup sensitif tidak hanya tentang jumlah gaji mereka, tapi juga tentang bagaimana jumlahnya dibandingkan dengan sesama karyawan. Akibatnya, pembayaran gaji harus merata, baik dari segi kinerja karyawan maupun dalam hal apakah karyawan lainnya menerima atas kinerja mereka.

Menurut Robbins dalam Dr. Muhammad Busro (2018:275) ”Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya”.

H4: Diduga Kompetensi (X1), Kompensasi (X2), dan Pengembangan Karir (X3) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Garuda Daya Pratama Sejahtera.