

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan(2017:10) mendefinisikan MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Flippo dalam Hasibuan (2017:11) Manajemen SDM adalah adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

Menurut Mary Green (2017:11) Manajemen SDM adalah suatu proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, metode-metode dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi

Dari berbagai sumber dan definisi diatas manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara melatih, menilai dan memberikan kompensasi serta menimbang secara psikologis dalam memusatkan potensi sumber daya manusia tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.

### 2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia sangat luas, hal ini disebabkan karena tugas dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur-unsur manusia seefektif mungkin agar memiliki tenaga kerja yang memuaskan maka fungsi dari manajemen sumber daya manusia. Menurut Hasibuan (2017:21) meliputi :

#### a. Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

#### b. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

#### c. Pengarahan

Kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan

masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

#### d. Pengendalian

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

#### e. Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

#### f. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

#### g. Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepadaperusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman

pada batas upah minimum pemerintahan dengan berdasarkan internal maupun eksternal konsistensi.

#### h. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

#### i. Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### j. Kedisiplinan

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

#### k. Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

### 2.1.3 Metode Pendekatan Sumber Daya Manusia

Metode pendekatan manajemen sumber daya manusia dalam mempelajari manajemen sumber daya manusia ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan. Menurut Hasibuan (2017:16) yaitu :

1. Pendekatan Mekanis

Mekasiasi merupakan proses penggantian peranan tenaga kerja manusia dengan mesin untuk menjalankan pekerjaan. Pendekatan mekanis ini menitik beratkan analisisnya kepada spesialisasi, efektivitas, standarisasi, dan memperlakukan karyawan sama halnya dengan mesin. Keuntungan spesialisasi ini, pekerja semakin terampil dan efektivitas semakin besar, kelemahannya pekerjaan membosankan karyawan, mematikan kreativitas dan kebanggaan karyawan atas pekerjaannya akan semakin berkurang.

2. Pendekatan Paternalis

Pada pendekatan paternalis, manajer dalam pengarahan bawahannya bertindak seperti bapak terhadap anaknya. Para bawahan diperlakukan dengan baik, fasilitas-fasilitas diberikan, dan bawahan dianggap anak-anaknya. Pendekatan ini menyebabkan karyawan menjadi manja, malas sehingga produktivitas menjadi menurun. Kondisi yang memberikan kebebasan terhadap karyawan akan berdampak negatif bagi perusahaan apabila harmonisasi yang terjalin antara atasan dan bawahan. Dari kondisi tersebut, pendekatan sistem sosial hadir guna memberikan penjelasan mengenai cara untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan mempertimbangkan berbagai aspek yang ada dalam perusahaan.

### 3. Pendekatan Sistem Sosial

Pendekatan sistem sosial ini memandang bahwa organisasi atau perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks. Manajer menyadari dan mengakui bahwa tujuan organisasi atau perusahaan akan tercapai jika tercipta lingkungan yang harmonis yang akan melahirkan kerjasama yang baik antara pihak atasan dan pihak bawahan dalam suatu organisasi. Pemikiran ini didasari oleh adanya saling ketergantungan, interaksi, dan keterkaitan antara sesama karyawan.

Setiap sistem senantiasa berkaitan, baik dengan sebuah sistem yang lebih luas dan lebih tinggi tingkatannya, maupun dengan subsistem sendiri yang mewakili integrasi berbagai sistem dari berbagai tingkatan yang lebih rendah. Perusahaan akan tumbuh dan berkembang jika sistem sosial terintegrasi dalam satu sistem yang harmonis serta berinteraksi dengan baik. Pendekatan sistem sosial ini hendaknya menekankan kepada kesadaran atas tugas dan tanggung jawab setiap individu maupun kelompok yang didasari oleh sebuah pemahaman bersama dari sebuah sistem nilai sehingga kinerja karyawan lebih optimal.

## 2.2 Kompetensi

### 2.2.1 Pengertian kompetensi

Kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. Arti lain dari kompetensi adalah spesifikasi dari pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang dimiliki seseorang serta penerapannya di dalam pekerjaan sesuai dengan standar kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Berdasarkan pengertian tersebut maka standar kompetensi karyawan adalah suatu pernyataan tentang kinerja yang dipersyaratkan, ditetapkan dan disepakati

dalam bentuk penguasaan pengetahuan, ketrampilan dan sikap bagi seorang karyawan sehingga layak disebut kompeten.

Scale dalam Sutrisno (2016: 202) mengemukakan kompetensi secara harfiah berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Adapun Spencer dan Spencer dalam Sutrisno (2016: 203) mengatakan kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan.

Menurut Sutrisno (2016: 203) menjelaskan bahwa pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, di mana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh ketrampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Mulyasa dalam Sutrisno (2016: 203) mengemukakan kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, ketrampilan, nilai, dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Adapun McAshan dalam Sutrisno (2016: 203) mengemukakan kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

Dari beberapa definisi kompetensi diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi pada dasarnya merupakan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang dimiliki individu yang telah melekat pada perilakunya dalam berbagai keadaan dan tugas pekerjaannya.

## 2.2.2 Dimensi Kompetensi

Adapun dimensi-dimensinya dapat berupa upaya pengembangan sumber daya manusia, pengetahuan organisasi, dan reformasi kelembagaan. Dalam menghadapi pengaruh lingkungan organisasi, menuntut kesiapan sumber daya manusia organisasi untuk memiliki kemampuan dalam menjawab tantangan tersebut dengan menunjukkan kinerjanya melalui kegiatan-kegiatan dalam bidang tugas dan pekerjaannya didalam organisasi. (Sutrisno, 2016:204).

Menurut Gordon dalam Sutrisno (2016: 204) menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam dimensi kompetensi sebagai berikut:

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
- b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalam kognitif, dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.
- c. Kemampuan/ketrampilan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
- d. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).

- e. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya.
- f. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan (Sutrisno,2016: 205).

### 2.2.3 Karakteristik Kompetensi

Karakteristik kompetensi menurut Spencer dan Spencer dalam Sutrisno (2016: 206) terdapat lima aspek, yaitu:

- a. *Motives*, adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan *feedback* untuk memperbaiki dirinya.
- b. *Traits*, adalah watak orang yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, kontrol diri, stres, atau ketabahan.
- c. *Self concept*, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang

yang dinilai menjadi pemimpin seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinannya sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.

- d. *Knowledge*, adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa yang seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.
- e. *Skill*, adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seseorang *programer* komputer membuat suatu program yang berkaitan dengan SIM SDM.

#### 2.2.4 Manfaat Kompetensi

Menurut Sutrisno (2016:208) menyatakan bahwa saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi. Ruky dalam Sutrisno (2016: 208) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu:

- a. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal

tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subyektif dalam bidang SDM.

- b. Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.
- c. Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi ramping mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga maupun untuk dimobilisasikan secara vertical maupun horisontal.
- d. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi. Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.
- e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang akan dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.
- f. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai dan hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

## 2.3 Pengembangan Karir

### 2.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan tindakan karyawan untuk pencapaian karir individual karyawan, kebijakan karyawan, latar belakang pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, kesetiaan pada organisasi, dan keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia ini sangat berpengaruh pada pencapaian karir karyawan. Berikut ini beberapa definisi mengenai pengembangan karir yang dikemukakan oleh beberapa ahli yaitu :

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2016:160) bahwa pengembangan karir merupakan urutan dari kegiatan-kegiatan, perilaku-perilaku yang berkaitan dengan kerja, sikap dan aspirasi-aspirasi yang berhubungan selama masa kerja seseorang.

Menurut Ruky dalam Sutrisno (2016:161) mengatakan bahwa Pengembangan karir adalah kemajuan karir yang sering kali menjadi obsesi banyak orang yang bekerja dan sering kali lebih menjadi pikiran mereka daripada pihak pimpinan perusahaan. Pengembangan karir sebenarnya juga menjadi tanggung jawab kedua belah pihak dan mereka mempunyai visi dan ambisi untuk mengembangkan karir harus selalu mengambil inisiatif dan tindakan yang akan membantu mengembangkan karirnya.

Menurut Dalil dalam Sutrisno (2016:163) Pengembangan karir sebagai sarana yang memiliki kesempatan untuk membentuk seseorang membuat perencanaan karirnya dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa, pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang

karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya.

### 2.3.2 Tujuan Pengembangan Karir

Sebagaimana halnya penghasilan, maka pengembangan karir adalah penguat berbentuk nonfinansial yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan sesuai dengan kondisi prestasi kerjanya. Menurut Sutrisno (2016:166) secara khusus, pengembangan karir bertujuan untuk :

- a. Memberikan kepastian arah karir jabatan karyawan dalam kiprahnya dilingkup organisasi
- b. Meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi para karyawan yang berkualitas
- c. Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam rangka mengambil keputusan dibidang karir serta perencanaan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan yang selaras dengan rencana pengembangan organisasi
- d. Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan karyawan dalam arah karir promosi, rotasi, ataupun demosi jabatan.

### 2.3.3 Dimensi Pengembangan Karir

Pengembangan karir yang dilakukan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karir yang direncanakan, perkembangan kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri. Dimensi pengembangan karir menurut Rivai (2009:291) yaitu :

a. Pendidikan formal

Adalah salah satu cara meningkatkan pengetahuan dan keahlian seseorang yang merupakan bagian dari proses pembelajaran. Pelatihan berkaitan erat dengan cara membantu seseorang dalam meningkatkan pengetahuan, keahlian dan sikap-sikap yang perlu untuk menjalankan tugas-tugas dalam jabatannya. Sedangkan pendidikan menyangkut konsep yang lebih luas terutama dilihat dari segi materi, waktu, metode dan sasaran.

b. Penilaian pekerjaan (*assessment*)

Merupakan sistem pengembangan karyawan melalui pusat penilaian pekerjaan yang melibatkan sejumlah penilaian pekerjaan yang mengidentifikasi kepribadian, keahlian administrasi atau *interpersonal skill* yang diperlukan suatu jabatan manajerial. Penilaian pekerjaan ini melibatkan sejumlah informasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang perilaku, gaya komunikasi dan keahliannya, hal ini dapat dilakukan berdasarkan performance appraisal juga digunakan sebagai dasar pengembangan.

c. Pengalaman jabatan

Merupakan nilai yang sangat berharga yang dimiliki seorang karyawan untuk kepentingan karirnya dimasa yang akan datang, umumnya digunakan jika terjadi ketidakcocokan antara keahlian dan pengalaman lalu yang dimiliki dengan keahlian yang diperlukan saat ini untuk memangku jabatan tertentu. Ada beberapa metode dalam mengembangkan karyawan berdasarkan pengalaman jabatan yaitu *job enlargement, rotation, transfer* dan *assignment* dengan perusahaan lain.

d. Hubungan Interpersonal

Peningkatan keahlian dari pengetahuan karyawan dapat juga dilakukan melalui interaksi dengan anggota organisasi yang lebih berpengalaman misalnya melalui proses *mentoring system* secara informal atau formal. Informal mentoring system melibatkan karyawan senior yang berpengalaman sedangkan pendekatan formal yaitu mentor dapat mengakses kesemua karyawan tanpa memandang rasa atau *gender*.

2.3.4 Jenis-jenis Pengembangan Karir

Menurut Hasibuan (2017:72) jenis pengembangan dikelompokkan atas : pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

- a. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat untuk perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin membaik.
- b. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang yang sifatnya non karir atau peningkatan karir seorang karyawan.

## 2.4 Kinerja Karyawan

### 2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering diindonesiakan sebagai *performa*. Menurut Wirawan (2015:5) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Suswanto (2014:196) menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya.

Menurut Abdullah (2014:4) menyatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) baik pemerintah ataupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil pencapaian yang dapat dilaksanakan oleh seseorang baik kualitas maupun kuantitas yang akan dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## 2.4.2 Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi kinerja dapat dilihat pada faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, menurut Wirawan (2015:117) kinerja karyawan terdapat 5 (lima) antara lain :

### 1. Relevansi

Sistem evaluasi kinerja harus relevan artinya harus ada hubungannya dengan sejumlah faktor organisasi. Pertama kinerja harus ada hubungannya dengan strategi dan tujuan organisasi. Evaluasi kinerja dikembangkan sebagai alat manajemen kinerja para pegawai agar organisasi mampu merealisasikan strateginya. Jika strategi organisasi berubah maka evaluasi kinerja organisasi harus dikembangkan dan menyesuaikan diri dengan perubahan strategi organisasi. Misalnya jika strategi organisasi merampingkan birokrasi organisasi atau merger dengan organisasi lain sistem kinerjanya harus bisa digunakan untuk menyeleksi pegawai yang akan di PHK. Kedua, standar kinerja harus ada relevansinya dengan pencapaian strategi organisasi. Indikator kinerja karyawan yang menjadi indikator standar kinerja harus relevan dengan apa yang ingin dicapai tujuan organisasi. Strategi organisasi dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan karyawan. Oleh karena itu, indikator kinerja dan standar kinerja karyawan harus ada relevansinya dengan pekerjaan karyawan.

### 2. Reliabilitas

Reliabilitas artinya konsistensi penilaian dan sistem evaluasi kinerja. Sistem evaluasi kinerja disebut reliabel atau dapat dipercaya jika seorang karyawan yang dinilai oleh dua orang penilai independen mempunyai nilai yang sama atau tidak terlalu berbeda. Jika hasil kedua penilai tersebut sangat berbeda, maka sistem evaluasi kinerja tidak

reliabel. Reliabilitas sistem evaluasi kinerja sangat penting karena sistem evaluasi kinerja suatu organisasi akan dipakai dalam waktu yang lama dan berulang-ulang

### 3. Sensitivitas

Evaluasi kinerja harus sensitif artinya dapat membedakan kinerja sangat baik, baik, sedang, buruk dan sangat buruk. Jika tidak maka evaluasi kinerja tidak sensitif sehingga seperti ejekan orang awam “nilai pegawai negeri yang pinter atau bodo, yang rajin atau malas adalah sama pegawai negeri indonesia itu bernafas saja dibayar”. Definisi setiap dimensi terdapat dalam standar kinerja agar sistem evaluasi kinerja sensitif. Misalnya untuk dimensi disiplin kerja didefinisikan disiplin tinggi, sedang dan buruk dalam standar kinerjanya.

### 4. Akseptabilitas

Sistem evaluasi kinerja harus akseptabel artinya dapat diterima oleh mereka yang berkaitan dengan evaluasi kinerja mereka yang berhubungan dengan evaluasi kinerja pertama adalah organisasi atau perusahaan yang membuat sistem evaluasi kinerja tersebut. Organisasi menggunakan evaluasi kinerja untuk mengukur apakah karyawannya melaksanakan pekerjaan dan menghasilkan kinerja seperti yang diharapkan.

### 5. Praktikal

Sistem evaluasi kinerja harus praktis artinya mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh para manajer dengan mudah. Jika tidak praktis akan terjadi penolakan dari para manajer atau para karyawan.

#### 2.4.3 Pihak yang melakukan penilaian kinerja

Menurut Mondy (2008:262) ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan yaitu :

### 1. Atasan Langsung

Atasan langsung merupakan pilihan paling umum dalam menilai kinerja karyawan. Hal ini didukung alasan bahwa atasan langsung memiliki posisi yang sangat baik untuk mengamati dan menilai kinerja bawahannya.

### 2. Bawahan

Sebagaimana atasan dapat mengamati dan menilai bawahannya maka bawahan juga dapat memberikan penilaian terhadap kinerja atasannya.

### 3. Rekan atau Anggota Tim

Kedekatan anggota tim dalam melakukan suatu pekerjaan dapat memberikan perspektif mengenai kinerja tertentu yang tidak dapat diamati oleh atasan langsung, misalnya kemampuan bekerja sama dalam tim.

### 4. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian kinerja terhadap diri sendiri merupakan cara yang baik untuk dilakukan apabila karyawan memahami tujuan-tujuan mereka dan kriteria-kriteria yang digunakan untuk evaluasi.

### 5. Penilaian Pelanggan

Perilaku pelanggan memiliki peranan penting terhadap tingkat kesuksesan perusahaan. Beberapa perusahaan menggunakan masukan pelanggan sebagai penilaian kinerja terhadap karyawan.

Penilaian kinerja pada umumnya dilakukan oleh departemen sumber daya yang mengkoordinasikan perancangan dan implementasi program-program penilaian

kinerja. Namun, beberapa pihak lain pada kenyataannya dapat melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan.

#### 2.4.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkuprawira dan Vitayala (2007:155) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu konstruksi multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut terdiri dari faktor intristik karyawan (personal/individu) atau SDM dan ekstrinsik (kepemimpinan, sistem, tim dan situasional) yaitu :

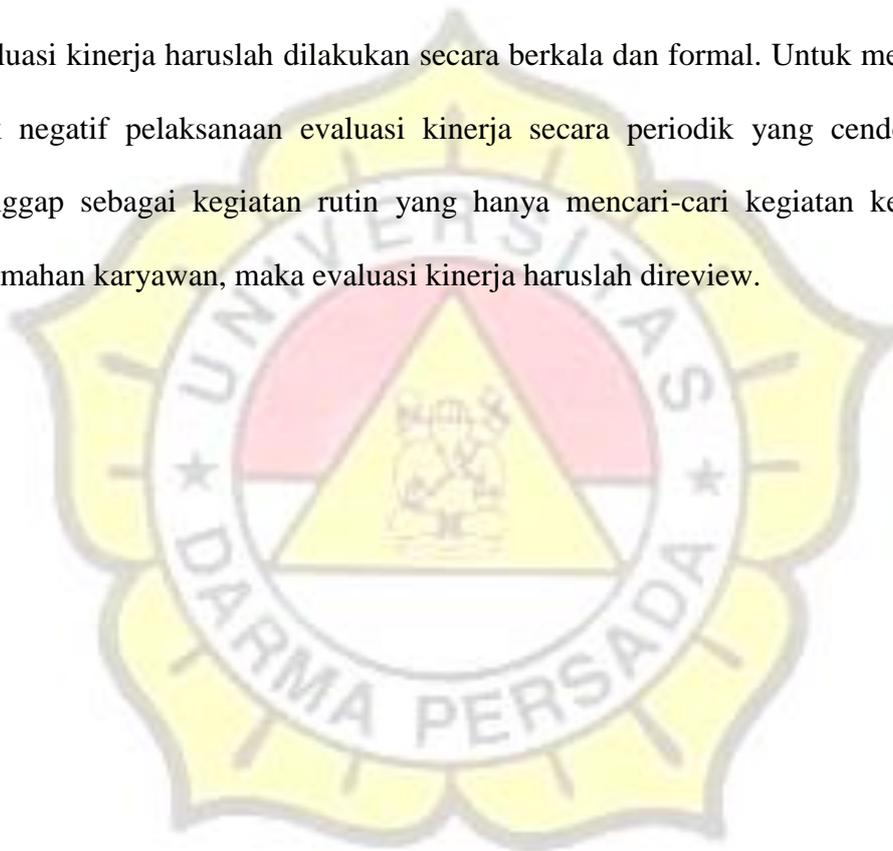
- a. Faktor personal individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kepada karyawan.
- c. Faktor tim, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi
- d. Faktor kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal

#### 2.4.5 Tujuan Evaluasi Kinerja

Menurut Wahjono (2010:94) tujuan evaluasi kinerja sangat diperlukan sebagai *feedback* dari serangkaian kegiatan dalam organisasi perusahaan. Evaluasi kinerja sangat diperlukan karena dalam kegiatan evaluasi kinerja setiap karyawan didalam organisasi akan dinilai dan dievaluasi prestasi kerjanya. Kegiatan ini diharapkan dapat memperbaiki kinerja karyawan, disamping manfaat-manfaat yang lain yaitu :

- a. Penyesuaian kompensasi
- b. Keputusan-keputusan penempatan
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d. Perencanaan dan pengembangan karir
- e. Mengetahui kesalahan-kesalahan tentang : penyimpanan proses staffing, ketidakakuratan informasi, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang kurang adil, dan lain-lain tantangan eksternal.

Evaluasi kinerja haruslah dilakukan secara berkala dan formal. Untuk menghilangkan efek negatif pelaksanaan evaluasi kinerja secara periodik yang cenderung hanya dianggap sebagai kegiatan rutin yang hanya mencari-cari kegiatan kesalahan dan kelemahan karyawan, maka evaluasi kinerja haruslah direview.

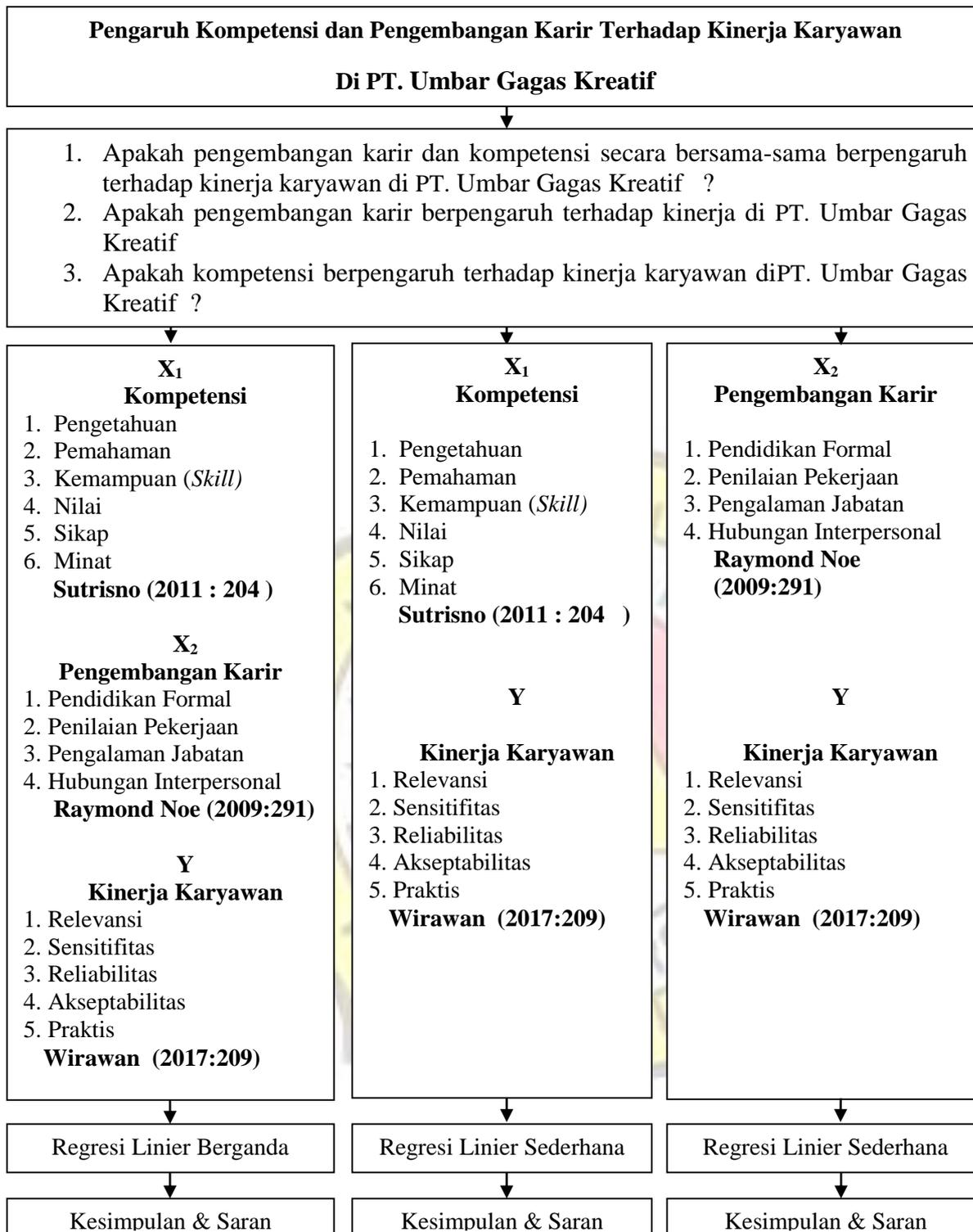


## 2.5 Kerangka Pemikiran

Pada tahap ini pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan disuatu perusahaan dipengaruhi oleh beberapa indikator pada masing-masing variabel.

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh faktor sumber daya manusia dalam mencapai tujuan. Setiap karyawan dituntut untuk dapat bekerja dengan baik dan memberikan kontribusi yang maksimal. Dimulai dari pengambilan judul yaitu pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan diambil dari fenomena yang terjadi kemudian didapatkan 3 permasalahan yaitu apakah pengembangan karir mempengaruhi kinerja karyawan di PT.Umbar Gagas Kreatif, apakah kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT.Umbar Gagas Kreatif, dan apakah pengembangan karir dan kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan.

Dengan demikian maka jelas dengan adanya pengembangan karir dan kompetensi yang baik, maka kinerja karyawan juga akan lebih baik. Sehingga tujuan perusahaan akan dapat mudah tercapai. Dari uraian diatas kemudian selanjutnya dengan menggunakan alat analisis regresi sederhana dengan SPSS pengujian indikator dilakukan, lalu hasil SPSS diambil kesimpulan dan diberikan saran oleh karena itu model kerangka pikiran dari peneliti ini adalah sebagai berikut :

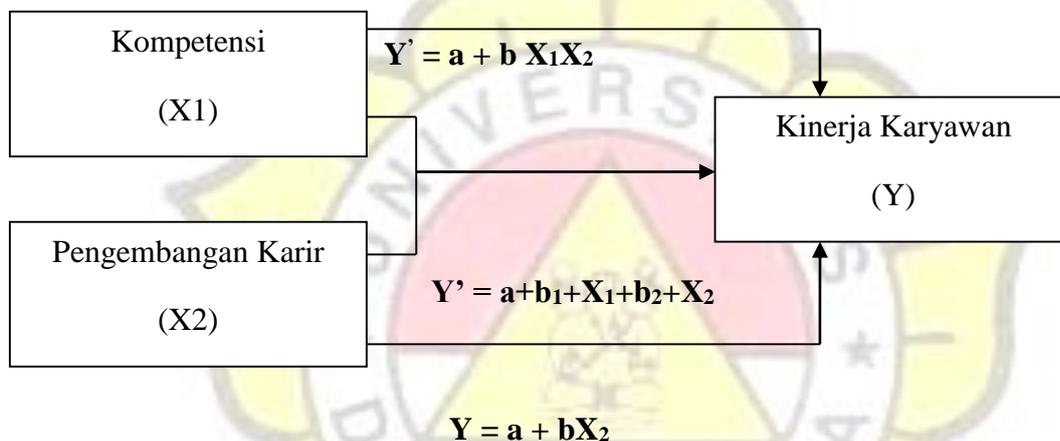


Gambar 2.2  
Kerangka Pemikiran

## 2.6 Paradigma Penelitian

Sugiyono (2014:63) menjelaskan paradigma penelitian diartikan sebagai “pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis statistik yang digunakan”.

Dalam penelitian ini menggunakan dua variabel independen yang menunjukkan hubungan dengan variabel dependen. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat dijelaskan pada gambar sebagai berikut :



**Gambar 2.6 Kolerasi dan Regresi Antar Variabel**

Sumber : Sugiyono (2016:44)

Gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat dua variabel independen yakni kompetensi ( $X_1$ ) dan pengembangankarir ( $X_2$ ) dan satu variabel dependen yakni kinerja karyawan ( $Y$ ), dimana kompetensi ( $X_1$ ) dan pengembangan karir ( $X_2$ ) mempengaruhi kinerja karyawan ( $Y$ ) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi :  $Y = a + bx$ . Berikutnya kompetensi( $X_1$ ) dan pengembangan karir ( $X_2$ ) mempengaruhi kinerja karyawan ( $Y$ ) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi :  $Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$ .

## 2.7 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2014 : 90), hipotesis merupakan suatu bentuk pernyataan yang sederhana mengenai harapan peneliti akan hubungan antara variabel-variabel dalam suatu masalah untuk diuji dalam penelitian.

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Ho = Diduga kompetensi (X1) tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y)

Ha = Diduga kompetensi (X1) sangat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y)

2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Ho = Diduga pengembangan karir (X2) tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y)

Ha = Diduga pengembangan karir (X2) sangat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y)

3. Apakah pengembangan karir dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Ho = Diduga kompetensi (X1) dan pengembangan karir (X2) tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y)

Ha = Diduga kompetensi (X1) dan pengembangan karir (X2) sangat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y)

## 2.8 Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang penelitian penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini:

**Tabel 2.8**

**Penelitian Terdahulu**

No	Penulis	Judul	Hasil
1	Yohana Padendenan  Jurnal Katalogis, Volume 5 Nomor 12, Desember 2017  ISSN: 2302-2019	Pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada dinas pendidikan dan kebudayaan kabupaten sigi	Hasil uji determinasi (kehandalan model) memperlihatkan nilai R-Square = 0,461 atau = 46,10%. Hal ini berarti bahwa sebesar 46,10% variabel tidak bebas dipengaruhi oleh kedua variabel bebas, selebihnya variabel tidak bebas dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.
2	Ni Luh Putu Sukmayanti  E-journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha  Jurusan Manajemen (Volume 4 tahun 2016)	Pengaruh kompetensi intelektual dan pengembangan karir karyawan terhadap kinerja karyawan	Hasil perhitungan uji statistik Path Analysis pada Tabel 1 dan Tabel 2 menunjukkan bahwa kompetensi intelektual dan pengembangan karir karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Wija Kusuma Nadi. Besar sumbangan pengaruh kompetensi intelektual dan pengembangan karir karyawan terhadap kinerja karyawan adalah 63,20% sedangkan besar hubungan pengaruh faktor lain

			terhadap kinerja karyawan adalah 36,80%.
3	<p>Distyawaty</p> <p>E-Journal Katalogis, Volume 5 Nomor 4, April 2017</p> <p>ISSN: 2302-2019</p>	<p>Pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja aparatur pengawas inspektorat daerah provinsi sulawesi tengah</p>	<p>Hasil uji determinasi (kehandalan model) memperlihatkan nilai R-Square = 0,472 atau = 47,20%. Hal ini berarti bahwa sebesar 47,20% variabel tidak bebas dipengaruhi oleh kedua variabel bebas, selebihnya variabel tidak bebas dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Selanjutnya berdasarkan tabel 2 dari hasil perhitungan diperoleh Fhitung = 32,135 pada taraf nyata <math>\alpha = 0,05</math> atau <math>\alpha &lt; 0,05</math>. Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikansi F = 0,000. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa secara bersama-sama (simultan) variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel tidak bebasnya.</p>