

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Ilmu Manajemen

2.1.1.1. Pengertian Manajemen

Menurut Hasibuan (2019:1) memaparkan “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Menurut Terry (2019:16) mengungkapkan “Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Menurut Nitisemito dalam Redina (2025:9) bahwa ‘Manajemen adalah suatu ilmu dan seni untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain’. Sedangkan menurut Siswanto dalam Redina (2025:9) mengatakan ‘Manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan’. Menurut Stoner dalam Redina (2025:9) memaparkan ‘Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan tertentu’. Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni menyelesaikan

suatu masalah dengan bantuan orang lain dengan manfaat sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.1.2. Fungsi Manajemen

Robbins dan Coulter dalam Widya (2021:18), fungsi manajemen dapat diringkas menjadi menjadi empat, yaitu:

1. *Planning* (Perencanaan) Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang melibatkan proses pengaturan tujuan, menetapkan strategi yang dipakai untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan rencana-rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.
2. *Organizing* (Pengorganisasian) Pengorganisasian adalah fungsi manajemen yang melibatkan pengaturan dan penataan pekerjaan tentang apa yang dilakukan dan siapa yang melakukan pekerjaan tersebut untuk mencapai tujuan organisasi.
3. *Leading* (Kepemimpinan) Kepemimpinan adalah fungsi manajemen yang melibatkan pekerjaan yang dilakukan dengan dan melalui orang lain termasuk motivasi, pengarahan dan kegiatan lainnya dalam rangka untuk menangani orang-orang dalam mencapai tujuan organisasi.
4. *Controlling* (Pengendalian) Pengendalian adalah fungsi manajemen yang mencakup pengawasan, perbandingan dan mengoreksi performa kerja untuk memastikan semua kegiatan berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Berdasarkan pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen diantaranya adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (kepemimpinan), dan *controlling* (pengendalian).

2.1.1.3. Unsur-Unsur Manajemen

Menurut Terry (2019:67) unsur-unsur manajemen ada enam, diantaranya adalah:

1. Manusia (*Man*). Titik pusat manajemen adalah manusia yang berhak sebagai pelaksana, karena tidak ada manajemen tanpa manusia. Dengan demikian faktor manusia merupakan unsur yang paling penting dan menentukan dalam setiap bentuk kegiatan manajemen.

2. Uang (*Money*). Unsur lain yang tidak kalah pentingnya dalam mencapai tujuan manajemen adalah uang. Pengaruh uang sangat besar, disamping sebagai alat tukar, uang juga berfungsi sebagai alat pengukur nilai besar atau kecilnya suatu kegiatan.
3. Bahan-bahan (*Material*). Sebagai perlengkapan dari suatu yang dibutuhkan, maka adanya bahan yang dapat diolah merupakan tindak lanjut dari sebuah proses manajemen. Tanpa adanya material, manusia tidak dapat berbuat banyak dalam mencapai tujuannya. Tanpa adanya material yang akan diproses, tidak mungkin ada wujud dari hasil yang diproses.
4. Mesin (*Machine*). Adalah alat pelengkap guna memudahkan suatu proses. Selain itu, suatu kegiatan dapat dikatakan cepat dan mudah bila disertai adanya alat sebagai pelengkap. Lebih dari itu, di zaman yang lebih menonjol sisi-sisi kemutakhirannya diterangi dengan adanya sebuah mesin-mesin yang dianggap canggih sehingga hasil yang diperolehnya dapat efektif dan efisien.
5. Metode (*Method*). Cara melaksanakan suatu pekerjaan guna pencapaian tujuan yang tertentu, maka penggunaan metode tertentu pula yang akan mengiringinya. Metode guna pencapaian sesuatu juga sebagai sarana kelancaran dalam merampungkan tugas.
6. Pasar (*Market*). Sebagai hasil dari produktivitas maka akan berakhir juga lingkup yang lebih luas, yaitu pasar. Karena, tanpa kita sadari tujuan produktivitas adalah pemuasan konsumen terhadap barang yang kita hasilkan.

Berdasarkan pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur manajemen diantaranya adalah manusia, uang, bahan-bahan, mesin, metode dan pasar.

2.1.1.4. Bidang Manajemen

Secara umum, ilmu manajemen memiliki beberapa bidang utama yang saling berkaitan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Bidang-bidang tersebut meliputi manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen sumber daya manusia (MSDM), dan manajemen operasional. Keempat bidang tersebut memiliki fungsi yang berbeda, namun saling melengkapi dalam menjalankan aktivitas perusahaan.

Setiap organisasi atau perusahaan memerlukan pengelolaan keuangan yang baik guna menjaga kelangsungan operasional, mendukung kegiatan investasi, memenuhi kewajiban finansial, serta meningkatkan nilai perusahaan di masa mendatang. Oleh karena itu, manajemen keuangan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perolehan, penggunaan, dan pengalokasian dana perusahaan. Menurut Brigham dan Houston (2022:42) bahwa :

Manajemen keuangan (*financial management*) adalah serangkaian keputusan yang berkaitan dengan perolehan, penggunaan, dan pengelolaan dana perusahaan dengan tujuan memaksimalkan nilai perusahaan melalui pengambilan keputusan investasi dan pendanaan yang tepat.

Manajemen pemasaran menurut Kotler, Keller, dan Chernev (2022:89) adalah “Seni dan ilmu dalam memilih pasar serta memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan pelanggan melalui penciptaan, penyampaian, dan komunikasi nilai pelanggan yang unggul”. Penerapan manajemen pemasaran tidak hanya berorientasi pada kegiatan penjualan, tetapi juga mencakup proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian berbagai aktivitas pemasaran yang bertujuan untuk memberikan nilai kepada pelanggan serta menciptakan kepuasan konsumen. Melalui strategi pemasaran yang efektif, perusahaan dapat membangun citra yang baik, meningkatkan loyalitas pelanggan, serta memperluas pangsa pasar secara berkelanjutan.

Menurut Amstrong dan Taylor (2023:46) bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan strategis dan terpadu dalam mengelola asset organisasi yang paling berharga, yaitu manusia yang bekerja di dalamnya, baik

secara individu maupun kolektif, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi”. Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi atau besarnya modal yang dimiliki, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang mampu menjalankan berbagai aktivitas organisasi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang baik menjadi faktor penting dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dalam pelaksanaannya, MSDM mencakup berbagai kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hingga pemeliharaan hubungan kerja yang harmonis antara perusahaan dan karyawan. Seluruh proses tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, produktif, dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang terus berkembang.

Menurut Heizer, Render, dan Munson (2023:74) bahwa “Manajemen operasional adalah serangkaian aktivitas yang menciptakan nilai dalam bentuk barang dan jasa melalui proses transformasi input menjadi output”. Bidang ini memiliki peran yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan aktivitas utama perusahaan dalam mengubah berbagai sumber daya atau input menjadi produk atau layanan yang memiliki nilai tambah. Keberhasilan suatu perusahaan dalam menghasilkan produk yang berkualitas dengan biaya yang efisien sangat dipengaruhi oleh penerapan manajemen operasional yang baik. Dalam praktiknya, manajemen operasional melibatkan berbagai kegiatan, seperti perencanaan kapasitas produksi, pengelolaan bahan baku, pengendalian kualitas, penjadwalan

proses kerja, pengelolaan persediaan, hingga distribusi produk kepada konsumen. Seluruh kegiatan tersebut dilakukan secara terintegrasi untuk memastikan bahwa proses operasional berlangsung secara optimal serta mampu mencapai target produktivitas dan kepuasan pelanggan.

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu yang efisien dan efektif dan dapat digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan (goal) dengan perusahaan, pegawai dan masyarakat yang maksimal. HRM didasarkan pada konsep bahwa setiap pegawai adalah manusia – bukan mesin – dan bukan hanya menjadi sumber daya bisnis. Manajemen sumber daya manusia juga melibatkan sistem perencanaan desain dan implementasi, pegawai, pengembangan pegawai, manajemen karier, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai dan hubungan kerja yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang secara langsung mempengaruhi sumber daya manusia.

Menurut Bohlarander dan Snell dalam Widya (2021:24) menyatakan bahwa:

Manajemen sumber daya manusia adalah Ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan pegawai dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para pegawai yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja pegawai dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja.

Menurut Dessler dalam Widya (2021:24) mengemukakan bahwa ‘Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi pegawai dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan’. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2014:25), menyatakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah “Rancangan sistem formal dalam organisasi untuk memastikan secara penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi”. Terry (2019:19) bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang menjalankan fungsi manajemen dengan melibatkan unsur manusia sebagai perencana, pelaksana, pengorganisir, dan pengendali”.

Menurut Flippo (dalam Widya, 2021:25) menyatakan bahwa :

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian pegawai, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, pegawai dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pengertian Manajemen diatas maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses yang mengatur sumber daya manusia yang ada dengan sistem secara formal, efektif, dan efisien di dalam suatu organisasi dan pentingnya manajemen sumber daya manusia di dalam mencapai tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

2.1.2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan dengan lancar, apabila mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia

secara tepat dan menyeluruh dalam pelaksanaannya. Menurut Hasibuan (2019:21-

23) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. **Perencanaan**
Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. **Pengorganisasian**
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.
3. **Pengarahan**
Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
4. **Pengendalian**
Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. **Pengadaan**
Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. **Pengembangan**
Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
7. **Kompensasi**
Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. **Pengintegrasian**
Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. **Pemeliharaan**
Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
10. **Kedisiplinan**
Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
11. **Pemberhentian**
Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Fungsi-fungsi sumber daya manusia diatas sangat penting

bagi pegawai dan perusahaan. Apabila motivasi dilaksanakan dengan baik maka kinerja pegawai pun akan meningkat, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

Berdasarkan pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

2.1.2.3. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Peranan manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Hasibuan dalam Widya (2021:26) antara lain :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi pegawai.
9. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Berdasarkan pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa Peranan manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai aspek strategis, mulai dari penentuan

kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, penempatan, hingga pengembangan dan kesejahteraan pegawai. Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga berperan dalam memantau kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, serta kebijakan ketenagakerjaan. Secara keseluruhan, manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk memastikan bahwa setiap individu ditempatkan dan dikembangkan secara optimal agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.1.3. Kompetensi

2.1.3.1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi. Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 pasal 1 (10) tentang ketenagakerjaan “Kompetensi merupakan kemampuan individu dalam bekerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam bekerja”.

Menurut Spencer dan Spenser (2018:91) bahwa :

Kompetensi adalah karakteristik mendasar dari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Kompetensi mencakup motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan yang digunakan untuk mencapai kinerja unggul.

Lalu menurut Wibowo (2019:21) menyatakan bahwa “Kompetensi merupakan kemampuan seseorang yang terbentuk dari kombinasi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan”. Kemudian menurut Sutrisno (2019:56) bahwa “Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai

dengan standar yang ditetapkan. Kompetensi memungkinkan seseorang untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif”.

Menurut Moeheriono (2020:34) bahwa “Kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan kinerja efektif dalam pekerjaan tertentu, yang meliputi aspek perilaku, pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai yang mendukung keberhasilan kerja”. Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2020:63) bahwa “Kompetensi diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan dengan benar dan memiliki nilai tambah, yang didukung oleh pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang relevan dengan pekerjaannya”.

Berdasarkan pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan seseorang yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan individu untuk melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien sesuai standar yang telah ditetapkan.

2.1.3.2. Dimensi Kompetensi

Menurut Moeheriono dalam Siregar (2020:10) secara rinci terdapat 5 dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu, yaitu sebagai berikut:

1. *Task skills*, yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas – tugas sesuai dengan standar di tempat kerja
2. *Task management skills*, yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan.
3. *Contingency managemen skills*, yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.
4. *Job role enviroment skills*, yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. *Transfer skills*, yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru

Berdasarkan pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu yaitu *task skills*, *task management skills*, *contingency management skills*, *job role environment skills*, dan *transfer skills*.

2.1.3.3. Indikator Kompetensi

Indikator pada kompetensi adalah suatu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan dilandasi menurut Wibowo dalam Siregar (2020:10) yaitu :

1. Keterampilan (*skill*) adalah kemampuan seseorang untuk bertindak setelah menerima suatu pembelajaran. Meliputi kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan dan kemampuan berkomunikasi dengan jelas secara lisan.
2. Pengetahuan (*knowledge*) adalah suatu pemahaman seseorang terhadap suatu pekerjaan tertentu. Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi mengetahui dan memahami pengetahuan dibidang masing-masing dan mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur teknik yang baru dalam institusi pemerintahan
3. Sikap kerja (*attitude*) adalah suatu reaksi seseorang baik mendukung ataupun tidak mendukung pada objek tertentu. Sikap individu meliputi memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan adanya semangat kerja yang tinggi.

Menurut Thoha dalam Siregar (2020:11) bahwa indikator kompetensi pegawai adalah memiliki pengetahuan, kapabilitas dan sikap, inisiatif dan inovatif berupa :

1. Keterampilan dan sikap dalam memecahkan masalah yang berorientasi pada efisiensi , produktifitas, mutu dan kepedulian terhadap dampak lingkungan.
2. Keterampilan dan sikap dalam pengendalian emosi diri, membangun persahabatan dan objektivitas persepsi.
3. Keterampilan dalam berkomunikasi, membangun persahabatan.
4. Sikap untuk mau belajar secara berkelanjutan.
5. Keterampilan dan sikap dalam mengembangkan diri
6. Keterampilan dan sikap maju untuk mencari cara- cara baru dalam mengoptimumkan pelayanan mutu kepada pelanggan.

7. Keterampilan dan sikap saling mempererat hubungan antara pegawai untuk meningkatkan mutu produk pelayanan pada pelanggan.

Berdasarkan pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kompetensi ditentukan oleh tiga unsur utama, yaitu keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan sikap kerja (*attitude*), yang bersama-sama membentuk dasar kemampuan seseorang dalam bekerja, berkomunikasi, dan beradaptasi terhadap tuntutan tugas. Dan kompetensi pegawai juga mencakup inisiatif, kapabilitas, dan sikap inovatif yang tampak dalam kemampuan memecahkan masalah, mengendalikan emosi, berkomunikasi, belajar secara berkelanjutan, serta mengembangkan diri untuk meningkatkan mutu pelayanan. Dengan demikian, kompetensi tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga mencerminkan kesiapan mental, sosial, dan emosional pegawai dalam mencapai kinerja yang optimal dan profesional.

2.1.4. Career Development

2.1.4.1. Pengertian Career Development

Widodo (2015:114) mengemukakan bahwa :

Pengembangan kareir (*career development*) adalah suatu kondisi dimana seseorang dalam pekerjaannya yang ditunjukkan dengan adanya meningkatnya jenjang karier atau status seseorang sehingga dapat memenuhi kebutuhan, dan di dukung dengan penilaian kepribadian pada diri seseorang khususnya pada pengalaman dan latar belakang pendidikan.

Menurut Kadarisman (2012:321) bahwa “Pengembangan karier dapat diartikan sebagai usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, kemampuan konseptual dan moral pegawai agar memiliki prestasi kerja baik sehingga hasil yang optimal dapat tercapai”. Pendapat lain tentang karier Menurut

Hall dalam Gibson dalam Sutrisno Siregar (2020:14), yaitu ‘Pemahaman seseorang tentang sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas serta berhubungan dengan pekerjaan orang tersebut’.

Menurut Rivai (2011:14) bahwa :

Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang di capai dalam rangka mencapai karier yang di inginkan. Perencanaan karier adalah proses yang dilalui oleh individu pegawai untuk mengidentifikasikan dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan kariernya. Istilah karier dapat juga di artikan sebagai perkembangan dan kemajuan dalam kehidupan, pekerjaan jabatan dan sebagainya, pekerjaan yang memberikan harapan untuk maju.

Soeprihanto Siregar (2020:14) menyatakan bahwa ‘Karier atau career adalah menunjukkan pencapaian hasil selama kerja dalam organisasi ini dapat dilihat dari pertumbuhan para pegawai secara individu terhadap jenjang kepangkatan dan jabatannya dalam suatu organisasi’. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier adalah proses perencanaan karier dengan usaha dan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan status seseorang dalam suatu organisasi yang bersangkutan.

2.1.4.2. Dimensi *Career Development*

Menurut Seoprihanto Siregar (2020:15) mengemukakan bahwa pengembangan karier dan perencanaan karier memiliki 4 dimensi yaitu :

1. Dimensi organisasi, dimensi ini sangat berhubungan dengan dimensi yang lainnya, karena organisasi pada hakikatnya adalah karena kerangka pembagian tugas secara tuntas terhadap seluruh pegawai.
2. Pegawai yang melaksanakan, komponen- komponen pegawai yang ada pada tiap kesatuan maupun antar kesatuan proses merupakan interelasi dan interdependensi satu dengan yang lain.
3. Beban kerja, beban kerja merupakan dasar penentuan manpower budget, yaitu adanya beban kerja yang seimbang dengan kebutuhan tenaga kerja.
4. Peraturan-peraturan kepegawaian, faktor peraturan- peraturan kepegawaian memang menentukan sekali, sebab bagaimana karier

direncanakan akan tetapi kalau ada peraturan atau ketentuan pelaksanaannya bertentangan dengan prinsip “*career planning*” pegawai akan merugikan pegawai yang bersangkutan.

Berdasarkan pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa pengembangan dan perencanaan karier dipengaruhi oleh empat dimensi utama yang saling berkaitan. Dimensi organisasi berperan sebagai kerangka pembagian tugas yang jelas bagi seluruh pegawai. Dimensi pegawai menekankan pentingnya hubungan dan ketergantungan antarpegawai dalam pelaksanaan tugas. Dimensi beban kerja menjadi dasar dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja agar tercipta keseimbangan antara tugas dan sumber daya manusia yang tersedia. Sementara itu, dimensi peraturan kepegawaian berfungsi mengatur arah dan pelaksanaan karier pegawai, namun harus selaras dengan prinsip perencanaan karier agar tidak merugikan pegawai. Secara keseluruhan, keempat dimensi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karier yang efektif membutuhkan keseimbangan antara struktur organisasi, peran individu, beban kerja, dan kebijakan kepegawaian yang mendukung.

2.1.4.3. Indikator *Career Development*

Indikator pengembangan karier Menurut Handoko (dalam Negara 2014) adalah sebagai berikut :

1. Latar belakang
Pendidikan Merupakan salah satu syarat untuk duduk disebuah jabatan, pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut pekerjaan guna mencapai tujuan.
2. Pelatihan
Merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik dan pada akhirnya pelatihan tersebut dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

3. Pengalaman kerja

Merupakan tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dapat diukur dari masa kerja seseorang.

Menurut Siagian Siregar (2020:16), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarier
Perlakuan yang adil dalam berkarier suatu sikap yang memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai untuk mengembangkan karir nya.
2. Kepedulian para atasan langsung
Kepedulian atasan langsung adalah perilaku atasan yang mendukung perkembangan karir pegawai atau pegawai melalui umpan balik kepada pegawai.
3. Informasi tentang berbagai peluang promosi
Informasi peluang promosi adalah akses yang dimiliki pegawai untuk mengetahui lowongan jabatan yang ada di perusahaan.

Berdasarkan pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir mencerminkan berbagai aspek yang memengaruhi peningkatan kemampuan dan kemajuan seseorang dalam dunia kerja. Pengembangan karir dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja yang berperan dalam membentuk kompetensi, keterampilan, serta kesiapan individu untuk menduduki posisi yang lebih tinggi. Sementara itu, pengembangan karir juga ditentukan oleh faktor lingkungan kerja seperti perlakuan yang adil dalam berkarier, kepedulian atasan langsung, dan ketersediaan informasi mengenai peluang promosi.

2.1.5. Kinerja Pegawai

2.1.5.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi dan tujuannya tidak dapat

tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manager. Menurut Budiaar et al., (2023:34) bahwa “Kinerja adalah kemampuan seorang pegawai dalam menuntaskan pekerjaannya. Kinerja pegawai menggunakan tanggung jawab kerja untuk menentukan kualitas dan kuantitas kerja yang diberikan”.

Lalu menurut Budiaar et al., (2023:34) menyatakan bahwa:

Kinerja pegawai adalah sebuah prestasi kerja atau hasil dari sebuah pekerjaan dilihat dari segi mutu dan jumlah yang diraih oleh pegawai dengan panjang waktu eksklusif dalam menjalankan daftar pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab dan beban kerja yang disepakati.

Menurut Deni et al dalam Herlambang (2024:12) bahwa:

Kinerja adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seorang pegawai sesuai dengan tugas, kemampuan serta tanggung jawab yang dilakukan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi suatu organisasi sehingga memberikan kontribusi terhadap perusahaan.

Menurut Benardin & Russell dalam Herlambang (2024:12) bahwa ‘Kinerja adalah hasil yang dihasilkan oleh suatu penerapan tugas kerja maupun aktivitas khusus disuatu pekerjaan khusus selama jangka waktu tertentu’. Berdasarkan pendapat para ahli, maka penulis dapat simpulkan bahwa kinerja adalah output kerja pegawai yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan utama dari organisasi tersebut.

2.1.5.2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Perusahaan atau organisasi yang baik harus mampu mengukut setiap kinerja pegawainya, karena hal ini menunjukkan salah satu faktor yang menentukan apakah sebuah target yang diberikan dapat dicapai atau tidak. Kinerja

seseorang pegawai tidak selalu berada dalam kondisi yang baik karena hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, oleh karena itu ada baiknya jika pemimpin perusahaan atau organisasi mengetahui apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja pegawainya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, menurut Mathis dan Jackson Herlambang (2024:13) antara lain :

1. Kemampuan Individual. Mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seorang pegawai mempunyai kinerja yang baik jika memiliki tingkat keterampilan baik.
2. Usaha yang Dicurahkan. Usaha yang dicurahkan oleh pegawai adalah kinerja bekerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Walaupun pegawai memiliki tingkat keterampilan untuk pekerjaan, tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Tingkat keterampilan merupakan cerminan yang dilakukan.
3. Lingkungan Organisasional. Dalam lingkungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

Berdasarkan pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor utama. Kemampuan individual mencakup bakat, minat, kepribadian, dan keterampilan teknis yang menjadi dasar kompetensi pegawai. Usaha yang dicurahkan mencerminkan motivasi, kehadiran, dan komitmen pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Sementara itu, lingkungan organisasional menyediakan dukungan berupa fasilitas, pelatihan, teknologi, dan manajemen yang memfasilitasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Secara keseluruhan, kinerja pegawai terbentuk dari interaksi antara kemampuan individu, motivasi kerja, dan dukungan lingkungan kerja.

2.1.5.3. Tolak Ukur Kinerja Pegawai

Menurut Hasibuan (2019:95) mengemukakan unsur-unsur yang menjadi tolak ukur kinerja pegawai, yaitu:

1. Kesetiaan
Kesetiaan yang dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela di dalam maupun diluar pekerjaan.
2. Prestasi kerja
Maksudnya adalah hasil kerja pegawai baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai tersebut dan rangkaian pekerjaannya.
3. Kejujuran
Maksudnya adalah pegawai dilihat dari kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.
4. Kedisiplinan
Maksudnya adalah kedisiplinan pegawai dalam mentaati peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
5. Kreativitas
Kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja dengan lebih efektif.
6. Kerjasama
Maksudnya adalah kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dan bekerjasama dengan pegawai lainnya secara vertikal maupun horizontal di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.
7. Kepemimpinan
Maksudnya yaitu kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
8. Kepribadian
Maksudnya yaitu sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta penampilan yang simpatik dan wajar.
9. Prakarsa
Maksudnya yaitu kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.
10. Kecakapan
Maksudnya yaitu kecakapan yang menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11. Tanggung jawab

Maksudnya yaitu kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur yang menjadi tolak ukur kinerja pegawai yaitu kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, dan tanggungjawab.

2.1.5.4. Dimensi Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2019:76) dimensi kinerja pegawai diantaranya adalah:

1. Kuantitas Kerja. Kuantitas kerja menunjukkan jumlah pekerjaan atau output yang mampu diselesaikan pegawai dalam periode waktu tertentu. Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam mencapai target kerja yang telah ditetapkan organisasi.
2. Kualitas Kerja. Kualitas kerja berkaitan dengan mutu hasil pekerjaan yang dihasilkan pegawai, meliputi ketelitian, kerapihan, dan kesesuaian dengan standar kerja.
3. Ketepatan waktu. Ketepatan waktu menunjukkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal atau batas waktu yang telah ditentukan.
4. Efektivitas dan efisiensi kerja. Efektivitas dan efisiensi kerja menggambarkan kemampuan pegawai dalam menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal untuk mencapai hasil maksimal.
5. Kerja sama. Kerja sama merupakan kemampuan pegawai untuk bekerja secara harmonis dengan rekan kerja, atasan, maupun pihak lain dalam organisasi.
6. Inisiatif dan tanggung jawab. Inisiatif mencerminkan kemampuan pegawai dalam mengambil tindakan tanpa harus selalu menunggu perintah, sedangkan tanggung jawab menunjukkan kesadaran pegawai terhadap tugas dan kewajibannya.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat penulis simpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan konsep yang bersifat multidimensional dan tidak hanya menitikberatkan pada hasil kerja semata. Kinerja pegawai dapat dinilai melalui

enam dimensi utama, yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas dan efisiensi kerja, kerja sama, serta inisiatif dan tanggung jawab. Keenam dimensi tersebut saling berkaitan dan secara bersama-sama menggambarkan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, penilaian kinerja pegawai yang komprehensif perlu memperhatikan seluruh dimensi tersebut agar mampu memberikan gambaran yang objektif mengenai kontribusi pegawai terhadap pencapaian kinerja organisasi.

2.1.5.5. Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja pegawai menurut Robbins dalam Herlambang (2024:16) yaitu:

1. Kualitas
Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Kuantitas
Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu
Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.
4. Efektivitas
Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian
Merupakan tingkat seseorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat penulis simpulkan bahwa indikator kinerja pegawai diantaranya yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

2.1.6. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber pembanding dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang di dapat dari jurnal dan internet sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Temuan	Persamaan	Perbedaan
1	Edriani Hartati Siregar. 2020. Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai pada Perum Perumnas Regional I Medan	Hasil penelitian yang diperoleh yaitu kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan nilai sebesar 0,707 dengan nilai sig 0,001 lebih kecil dari taraf signifikan yaitu 0,05, pengembangan karier berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan nilai sebesar 0,425 dengan nilai sig 0,037 lebih kecil dari taraf signifikan yaitu 0,05, kemudian kompetensi dan pengembangan	Variabel kompetensi, pengembangan karier dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Temuan	Persamaan	Perbedaan
		karier secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada perum perumnas regional 1 medan yang di peroleh dari nilai F sebesar 9,980 dengan nilai sig 0,000 lebih kecil dari taraf signifikan 0,05.		
2.	Distyawaty. 2017. Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Aparatur Pengawas Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah	Terdapat pengaruh positif signifikan kompetensi terhadap kinerja Aparatur pengawas inspektorat daerah provinsi Sulawesi tengah. Terdapat pengaruh positif signifikan pengembangan karier terhadap kinerja Aparatur pengawas inspektorat daerah provinsi Sulawesi tengah. Terdapat pengaruh positif signifikan kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja Aparatur pengawas inspektorat daerah prov Sulawesi	Variabel kompetensi, pengembangan karier dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Temuan	Persamaan	Perbedaan
		tengah.		
3	Yohana Padendenan. 2017. Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sigi	Terdapat pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Sigi. Terdapat pengaruh signifikan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sigi. Terdapat pengaruh signifikan kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Sigi.	Variabel kompetensi, pengembangan karier dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian
4	Asep Duddy Budiharta, Nursusanto Komaruddin 2020. Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Studi pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Banten	Terdapat pengaruh positif signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh positif signifikan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai. Terdapat pengaruh positif signifikan kompetensi, dan pengembangan karier terhadap	Variabel kompetensi, pengembangan karier dan kinerja pegawai	Lokasi penelitian

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Temuan	Persamaan	Perbedaan
		kinerja Pegawai studi pada badan kepegawaian daerah (BKD) provinsi Banten		
5	Melya Oktavina. 2018. Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karier, dan Penempatan Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Pasar Surya di Surabaya	Terdapat pengaruh positif signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada perusahaan daerah pasar surya di surabaya. Terdapat pengaruh positif signifikan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai pada perusahaan daerah pasar surya di surabaya. Terdapat pengaruh positif signifikan kompetensi dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai pada perusahaan daerah pasar surya di surabaya.	Variabel kompetensi, pengembangan karier dan kinerja pegawai	Variabel penempatan jabatan, Lokasi penelitian

Diolah oleh penulis, 2026

2.2. Kerangka Pemikiran

2.2.1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan. Kinerja

pegawai yang optimal tidak hanya bergantung pada motivasi dan lingkungan kerja, tetapi juga pada tingkat kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu. Kompetensi menjadi dasar utama yang menentukan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih mudah memahami tanggung jawabnya, mampu mengambil keputusan dengan tepat, serta menghasilkan kinerja yang berkualitas. Sebaliknya, kurangnya kompetensi dapat menyebabkan rendahnya produktivitas dan ketidakefisienan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Oleh karena itu, peningkatan kompetensi pegawai merupakan langkah strategis yang perlu dilakukan organisasi untuk mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai bersifat erat dan saling memengaruhi. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja menjadi faktor penentu dalam pencapaian hasil kerja yang optimal. Dengan kata lain, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, maka semakin baik pula kinerjanya dalam mendukung keberhasilan organisasi. Menurut Mangkunegara (2017:43) menjelaskan bahwa :

Kompetensi yang dimiliki pegawai, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja, sangat memengaruhi kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai. Pegawai yang kompeten akan mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai standar yang ditetapkan organisasi.

Abdi dan Wahid (2018) menerangkan bila:

Pegawai mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan mampu dalam meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Meningkatkan kompetensi kerja perlu dilakukan didalam organisasi perusahaan. Karyawan yang memiliki kompetensi kerja cenderung memiliki kemampuan yang baik didalam melaksanakan pekerjaan dan memiliki keterampilan untuk bisa menyelesaikan pekerjaan berdasarkan target kerja yang diberikan oleh perusahaan.

Menurut Krisnawati (2021:36) bahwa :

Kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sapta Prima Cargo. Hal ini tentu memberi arti dengan adanya kompetensi kerja yang dimiliki maka akan berperan dalam peningkatan kinerja karyawan tersebut yang baik dan searah sehingga apabila karyawan memiliki kompetensi kerja yang tinggi, sehingga kinerja karyawan akan dapat dihasilkan karyawan juga tinggi.

Lalu menurut Rande (2016:101) menyatakan bahwa :

Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha meningkatkan kinerja pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan salah satunya dengan meningkatkan kompetensi pegawai. Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dikuasai, dan diaktualisasikan oleh pegawai dalam melaksanakan secara profesional.

Sedangkan menurut Isma (2021:93) bahwa :

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan Koefisien Determinasi (R^2) menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Wilayah Provinsi Riau yaitu sebesar 0,871 atau 87,1%. Berdasarkan hasil ini peneliti mengamati bahwa kompetensi yang baik dengan pegawai yang selalu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerjanya maka akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut dalam sebuah perusahaan atau instansi.

Menurut Heri dan Andayani (2020:27) menyatakan bahwa :

Kompetensi memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja pegawai, artinya pegawai yang memiliki kompetensi atau kemampuan yang baik dalam mengerjakan seluruh tugas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan otomatis akan memberikan kemudahan bagi semua pihak untuk menghasilkan kinerja yang semakin optimal apabila ditunjang dengan berbagai fasilitas serta sarana dan prasarana yang memadai dan dimanfaatkan dengan baik guna tercapainya tujuan organisasi yang lebih optimal.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pegawai yang kompeten mampu menyelesaikan tugas sesuai standar, mencapai target kerja, dan memberikan hasil yang lebih optimal. Kompetensi yang baik juga membantu

pegawai bekerja secara profesional, meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.2.2. Pengaruh *Career Development* Terhadap Kinerja Pegawai

Career development berperan penting dalam menciptakan pegawai yang berkompeten, termotivasi, dan memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi. Pegawai yang melihat adanya peluang pengembangan karier akan menunjukkan semangat kerja yang lebih besar, komitmen yang tinggi, dan keinginan untuk berprestasi. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Ketika organisasi mampu mengelola pengembangan karier secara efektif, melalui pelatihan, promosi, pembinaan, serta sistem penilaian yang adil, pegawai akan terdorong untuk bekerja dengan lebih baik guna mencapai prestasi kerja yang optimal. Sedarmayanti (2017:59) menambahkan bahwa “Pengembangan karier membantu pegawai menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi dan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai”. Sedangkan menurut Noe (2017:89) menyatakan bahwa :

Career development merupakan proses yang sistematis untuk meningkatkan kemampuan dan potensi pegawai melalui pelatihan, pembinaan, mentoring, dan perencanaan karier. Pegawai yang mendapatkan peluang pengembangan karier cenderung memiliki motivasi dan kinerja yang lebih tinggi karena mereka merasa dihargai dan mampu meningkatkan kompetensinya.

Menurut Arifianti dan Safitri (2022:495) bahwa “Kinerja seorang karyawan dapat meningkat dengan sistem *career development* pada perusahaan

yang dikelola dengan baik”. Lalu menurut Syahputra dan Tanjung (2020:292)

bahwa:

Dengan adanya program pengembangan karier, hal ini akan meningkatkan kinerja bagi karyawan agar mencapai jenjang karier selanjutnya secara terarah. Pengembangan karier merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja dengan melalui jenjang pendidikan dan pelatihan dilingkungan perusahaan. Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut Amelia, Cahyono, Nurchayati dan Suparjo (2024:467) bahwa “Ketika organisasi memberikan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan merencanakan perkembangan karier mereka, hal ini dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja”. Sedangkan menurut Larasati, Adriansyah dan Rahman (2021:792) bahwa “Pengembangan karier akan membantu karyawan dalam meningkatkan efektivitas dan kreativitas karyawan dalam mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya”.

Lalu menurut Anandita, Baharudin dan Mahendri (2021:733) bahwa:

Pengembangan karier merupakan alat terpenting bagi suatu perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Karena dengan adanya pengembangan karir maka dapat membantu karyawan agar dapat memperbaiki kualitas, menghadapi kompetensi global dan perubahan social sehingga dapat sejalan dengan perkembangan dan pertumbuhan perusahaan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan proses sistematis yang memberikan peluang bagi pegawai untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan potensi melalui pelatihan,

pembinaan, mentoring, serta perencanaan karier yang terarah. Ketika organisasi menyediakan program pengembangan karier yang baik, pegawai merasa dihargai dan mendapatkan kesempatan untuk berkembang, sehingga motivasi, komitmen, dan kinerja mereka meningkat.

2.2.3. Pengaruh Kompetensi dan *Career Development* Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Pegawai yang kompeten akan lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas tinggi, cepat beradaptasi terhadap perubahan, serta memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Sementara itu, *career development* merupakan proses sistematis untuk membantu pegawai merencanakan dan mengelola jalur kariernya melalui pelatihan, pembinaan, mentoring, dan perencanaan karier. Pegawai yang melihat adanya peluang pengembangan karier akan lebih termotivasi, merasa dihargai, dan memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerjanya.

Dengan demikian, kompetensi dan *career development* memiliki peran penting dalam membentuk kinerja pegawai. Hubungan yang erat antara kedua faktor ini dengan kinerja pegawai menjadikan topik ini relevan untuk diteliti. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana kompetensi dan pengembangan karier memengaruhi kinerja pegawai, sehingga dapat memberikan masukan bagi organisasi dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas sumber daya manusianya. Wibowo (2016:65) menekankan bahwa

Kompetensi dan *career development* memiliki hubungan sinergis terhadap kinerja pegawai. Kompetensi memberikan dasar kemampuan untuk bekerja secara efektif, sementara *career development* mendorong motivasi dan kesempatan pertumbuhan, sehingga keduanya bersama-sama meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.

Syahputra dan Tanjung (2020:292-293) menyatakan bahwa :

Kinerja yang baik merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap anggota dan organisasi, sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Setiap perusahaan atau organisasi harus dapat menyediakan suatu sarana untuk menilai kinerja karyawan dan hasil penilaian dapat dipergunakan sebagai informasi pengambilan keputusan manajemen tentang penguasaan lebih lanjut, peningkatan kesejahteraan karyawan dan berbagai hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

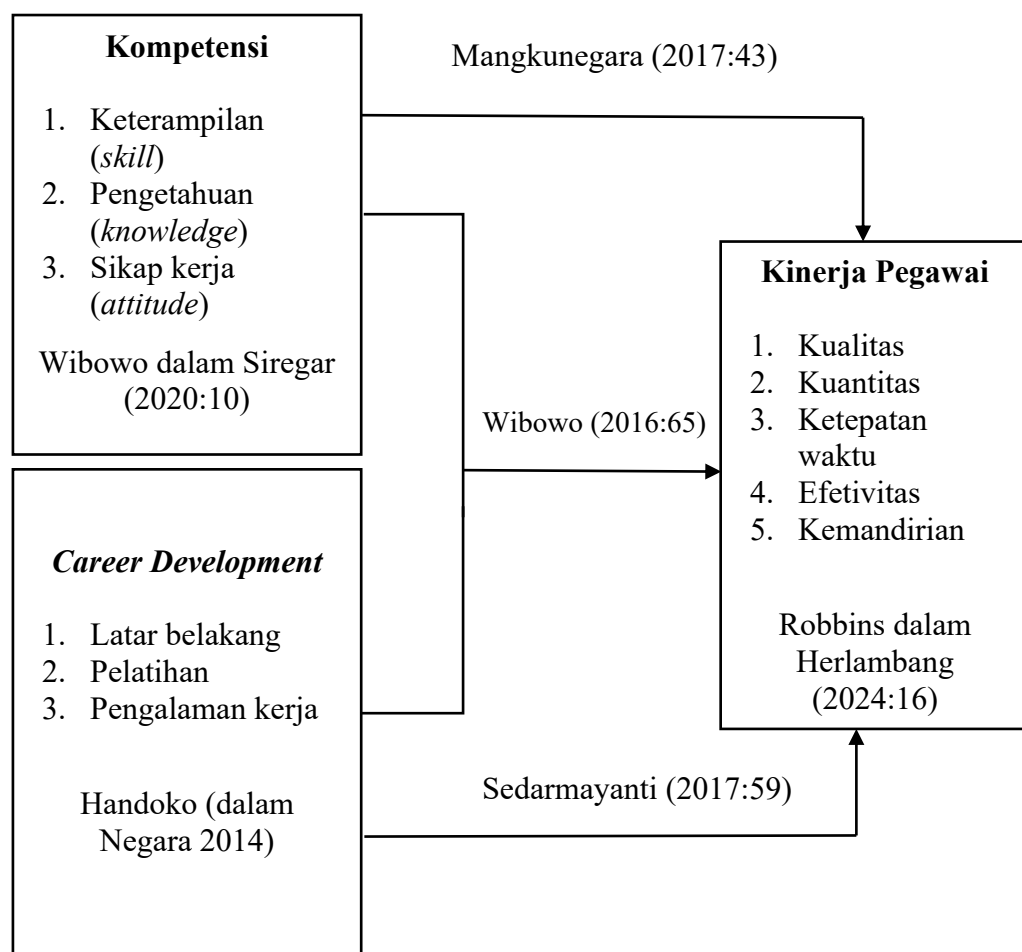
Menurut Arifin (2021:117) bahwa “Peningkatan kompetensi dan pengembangan karier yang dilakukan dengan baik dan konsisten maka akan menambah semangat kerja pegawai dan berdampak positif bagi kinerjanya sehingga meningkatkan capaian kinerja organisasi”. Lalu menurut Ali, Saranani, dan Hermawati (2019:132) bahwa:

Dalam meningkatkan kinerja pegawai diperlukan kompetensi yang memadai. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena pada umumnya kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Dalam upaya mengembangkan karir, pegawai harus selalu memfokuskan segala daya dan kemampuan pada tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Bintari (2018:627) bahwa “Kompetensi dapat mempengaruhi kemulusan karir seseorang serta adanya performa jika karyawan berpendidikan tinggi maka akan memiliki pemikiran yang baik pula dan begitu juga sebaliknya”. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi dan pengembangan karier memiliki hubungan yang saling memperkuat dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kompetensi memberikan kemampuan dasar yang

dibutuhkan pegawai untuk bekerja secara efektif, sedangkan pengembangan karier memberikan arah, motivasi, dan kesempatan berkembang sehingga pegawai terdorong untuk meningkatkan kualitas kerjanya.

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, dapat digambarkan menjadi sebuah paradigma penelitian berikut ini.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:134) “Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam kalimat bentuk kalimat pertanyaan”. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan uraian dalam kerangka pemikiran maka hipotesis penelitian yang diajukan oleh peneliti sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja Pegawai.
2. Terdapat pengaruh *career development* terhadap kinerja Pegawai.
3. Terdapat pengaruh kompetensi dan *career development* terhadap kinerja Pegawai.