

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Indonesia pada jaman ini merupakan Negara yang memiliki pemasukan dana salah satunya ialah pajak, yang mana pajak tersebut dapat di peroleh dari wajib pajak pribadi atau unit usaha dan lain sebagainya. Pada saat ini Indonesia menganut sistem perpajakan self assessment system yang mana system pajak ini dimana negara memberikan kepercayaan penuh kepada Wajib Pajak atau memberikan hak sepenuhnya kepada wajib pajak untuk mendaftar, menghitung, memperhitungkan, membayar, dan melaporkan SPT secara mandiri. Oleh karena itu, salah satu dalam bentuk mewujudkan kewajiban kenegaraan dan melaksanakan haknya ialah membayarkan wajib pajaknya dan perlu bagi masyarakat Indonesia untuk mengetahui dalam kewajiban membayar pajaknya. Namun dalam permasalahan yang dihadapi DJP saat ini adalah tingkat kesadaran masyarakat mengenai perlunya dalam membayar pajak dan tidak pedulinya masyarakat mengenai pajak sehingga masih rendahnya tingkat pendapatan pajak daerah di karenakan kurangnya kesadaran para Wajib Pajak secara khusus, maupun masyarakat Indonesia secara umum. Adapun data yang menunjukkan minimnya pendapatan pajak di Indonesia bahwa baru 11% masyarakat Indonesia yang sudah terdaftar sebagai Wajib Pajak, baru 5% masyarakat Indonesia yang sudah melaporkan Surat Pemberitahuan (SPT), serta baru 0,1% masyarakat Indonesia yang sudah membayar pajak. Maka dari itu perlu kerja keras bagi pihak pegawai perpajakan untuk meningkatkan perolehan pajak dari wajib pajak, sehingga diperlukan pola yang sistematis untuk mengubah perilaku masyarakat Indonesian agar sadar dan taat pajak, yaitu melalui pendidikan.

Perlunya ditanamkan kepada setiap masyarakat Indonesia mengenai pajak salah satunya dalam pendidikan melalui inklusi dalam materi pembelajaran maupun kegiatan kemahasiswaan. Untuk merealisasikan hal tersebut perlunya dilakukan penandatanganan Nota kesepahaman antara Kementerian Keuangan dengan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi RI dengan Kementerian RI Nomor MoU4/MK/03/2016 dan Nomor 7/M/NK/2016 mengenai Peningkatan Kerjasama Perpajakan melalui Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi yang ditindaklanjuti dengan Perjanjian Kerjasama antara Direktorat Jendral Pajak dengan Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan Nomor KEP 48/PJ/2016 dan Nomor 001/B1/PKS/2016, yang pada intinya kedua belah pihak sepakat untuk menanamkan kesadaran pajak melalui peningkatan pengetahuan perpajakan bagi tenaga pendidik dan kependidikan, inklusi kesadaran pajak dalam kurikulum, pembelajaran dan perbukuan, serta penelitian dan pengembangan.

Jika di lihat dari masalah diatas maka perlu di perhatikan kinerja pegawai untuk memaksimalkan wajib pajak untuk membayarkan kewajibannya, yang mana dengan tumbuhnya rasa masyarakat untuk membayarkan kewajibannya berupa membayar pajaknya maka pertumbuhan pemasukan ajak juga akan bertambah, sehingga perlunya kinerja dari badan pengelolaan pajak agar memunculkan dan memicu kesadaran masyarakat tentang pentingnya membayar kewajiban pajak guna untuk memperlancar dan memaksimalkan APBD daerah untuk pembangunan di daerah tersebut dan tak lupa pula dalam pengelolaan anggaran yang telah di anggarkan, perlu bagi karyawan untuk memaksimalkan pengelolaan anggaran agar anggaran tersebut tepat sasaran untuk pengembangan daerah.

Dalam meningkatkan kinerja karyawannya perusahaan menempuh beberapa cara misalnya melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, pemberian motivasi dan pengembangan karir. Melalui proses-proses tersebut, karyawan diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaannya karena mereka telah terbekali oleh pendidikan dan pelatihan yang berkaitan dengan implementasi kerja mereka. Sedangkan pemberian kompensasi, lingkungan kerja yang baik, pemberian motivasi kerja dan pengembangan karir pada dasarnya adalah hak para karyawan dan merupakan kewajiban dari pihak perusahaan untuk mendukung kontribusi para karyawannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan..

Aset utama dalam suatu badan ataupun perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang mampu memberikan kontribusi dengan baik merupakan sumber daya manusia yang memberi dukungan kepada keberhasilan perusahaan. Malik (2019) memaparkan bahwa sumber daya manusia yang memiliki komitmen dan tanggung jawab yang dapat meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan merupakan unsur utama dalam membantu perusahaan untuk mencapai sasaran organisasi. Diamantidis dan Chatzoglou (2018) mengungkapkan bahwa kinerja yang dapat dikatakan baik apabila lingkungan kerja dan dukungan manajemen telah optimal.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Kompensasi menjadi hal yang sangat penting di dalam sebuah organisasi bisnis ataupun badan. Pegawai yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang memadai umumnya melihat bayaran yang tinggi sebagai konsekuensi kemampuan yang dimilikinya. Menurut Dessler (2013 : 443)

kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk gaji karyawan yang timbul dari pekerjaan mereka. Pengertian semua bentuk pembayaran tidak termasuk manfaat keuangan, tetapi merujuk pada kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan Hasibuan (2012:118). Menurut Dessler (2013:352) mengemukakan bahwa “Kompensasi karyawan merujuk kepada semua bentuk bayaran atau imbalan bagi karyawan yang berasal dari pekerjaan mereka”. Kompensasi langsung menyangkut terkait gaji dasar (gaji pokok) seperti upah dan gaji, sedangkan kompensasi tidak langsung berupa tunjangan-tunjangan, misalnya: tunjangan asuransi, kesehatan, pembarayan saat tidak bekerja, dan kompensasi pensiun.

Salah satu kebijakan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah melalui kompensasi. Stewart dan Brown (2012:412) mendefinisikan kompensasi sebagai “proses membayar dan menghargai orang-orang untuk kontribusi yang diberikan untuk sebuah organisasi”. Kompensasi merupakan total keseluruhan uang (upah, gaji, komisi), insentif, tunjangan, hak istimewa dan hadiah yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai imbalan untuk kontribusi mereka pada organisasi (Moorhead dan Griffin, 2013). Masalah kompensasi begitu penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi pegawai dan mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja. Dengan demikian setiap organisasi harus memiliki strategi kompensasi yang tepat dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Namun pada umumnya pegawai yang terdapat di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah ialah ASN ( Aparatur Sipil Negara) yang mana setiap ASN tersebut sudah di jamin pemerintah untuk kemakmuran hidupnya dan sudah di ukur dalam status kelayakan hidup oleh Negara, sehingga dapat di katakana pendapatan yang di peroleh setiap pegawai yang ada di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi daerah relative sama dan sesuai dengan pangkat ataupun golongan pegawai tersebut.

Selain dari kompensasi ada juga pengembangan karier yang terdapat pada setiap pegawai, yang mana pengembangan karier ini mampu meningkatkan kualitas kinerja pegawai dan sering dikatakan promosi jabatan, promosi jabatan ini bisa dilakukan dengan melakukan pelatihan-pelatihan yang di berikan oleh setiap instansi pemerintah dan sesuai dengan golongan-golongan pegawai tersebut. Pengembangan karir merupakan upaya perubahan atau peningkatan karir pegawai dari suatu jabatan lain dalam ruang dan golongan yang berbeda. Gibson (dalam Purwanto S 2017) menjelaskan bahwa *career planning and development is the movement in the of individuals into and out positions, jobs, and occupation is a common procedure in organizations*. Pengembangan Karir adalah kegiatan untuk melakukan perencanaan karir dalam rangka meningkatkan pribadi dimasa yang akan datang agar kehidupannya menjadi lebih baik. Mondy (dalam purwanto S 2017) menyatakan bahwa Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan.

Pada dasarnya setiap pegawai pastinya memiliki persepsi masing-masing terutama mengenai persepsi pegawai terhadap pengembangan karir bisa berbeda-beda tergantung pada cara pandang pegawai terhadap faktor pengembangan karir. Menurut siagian (dalam Krista 2017), semakin baik kesempatan pegawai untuk mengembangkan karirnya maka semakin besar kinerja pegawai sehingga dapat berdampak pada hasil kerja yang lebih baik. Pegawai akan mampu dan mau bekerja dengan baik serta memiliki tujuan ketercapaian setiap pegawai apabila karyawan tersebut ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuan serta dapat memenuhi berbagai kebutuhan dengan melakukan pekerjaan. Sehingga dengan adanya tujuan karir yang di miliki setiap pegawai maka seorang pegawai akan menunjak kompentensinya dalam bekerja dan meningkatkan kinerjanya agar mendapatkan tujuan karir yang ia impikan.

Namun jika kita lihat pada badan pengelolaan pajak harus melewati beberapa golongan untuk dapat di promosikan dalam jabatan, yang mana setiap pegawai memiliki standarisasi dalam golongan untuk dapat memiliki jabatan dan menunggu tahun ketahun untuk dapat mendapatkan golongan-golongan yang sudah di tetapkan oleh Negara, sehingga setiap pegawai tidak semerta-merta langsung mendapatkan posisi-posisi yang baik dalam mendapatkan jabatan, setiap pegawai harus menunggu kenaikan golongan untuk dapat memiliki strandar dalam penentuan jabatan, dan ketentuan jabatan tersebut sudah di tentukan oleh Negara Republik Indonesia.

Oleh karena itu peneliti melihat pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai badan pengelolaan pajak dan retribusi daerah unit pelaksana teknis pengelolaan pendapatan daerah medan utara.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian ilmiah dengan judul : **Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Medan Utara.**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Identifikasi Masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Kompensasi yang diperoleh pegawai belum sesuai dengan kinerja.
- b. Masih sedikit peran pegawai untuk meningkatkan kesadaran masyarakat membayar pajak.
- c. Masih rendahnya kinerja pegawai dalam bekerja.
- d. Ukuran kompensasi dan pengembangan karir telah diatur oleh pemerintah dalam setiap kinerja.
- e. Pengembangan karir individu di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Medan Utara masih rendah.
- f. Masih banyaknya pegawai yang belum mengembangkan karir.

## **1.3 Batasan Masalah**

Batasan masalah

Agar permasalahan yang dikaji terarah maka permasalahan dibatasi sebagai berikut .Penelitian ini hanya membahas faktor kompensasi dan pengembangan karir dalam kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Pajak Dan

Retribusi Daerah Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Medan Utara.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Medan Utara
- b. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Medan Utara.
- c. Bagaimana pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Medan Utara.

#### **1.5 Tujuan penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Medan Utara.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Medan Utara.



- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Medan Utara.

### **1.6 Manfaat penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah:

- a. Manfaat Teoritis.

Dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan atau mengembangkan wawasan baru yang berhubungan dengan sumber daya manusia, khususnya tentang peningkatan kinerja pegawai. Serta dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian sejenis dimasa yang akan datang.

- b. Manfaat praktis

- 1) Bagi peneliti

Diharapkan penelitian ini dapat meningkatkan pemahaman peneliti dalam praktek bidang manajemen khususnya sumber daya manusia, menambah pengalaman dalam menganalisis dan menyelesaikan permasalahan kasus dibidang sumber daya manusia khususnya yang berhubungan dengan variabel-variabel yang diteliti.

- 2) Bagi kantor Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Medan Utara.

Penelitian ini diharapkan dapat sebagai masukan dan pertimbangan bagi kantor Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Medan Utara terkait dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik lagi kedepannya.

3) Bagi program S1 manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sumatera Utara.

Untuk menambah referensi kepustakaan dan dapat berguna sebagai dasar pemikiran bagi kemungkinan adanya penelitian sejenis dimasa mendatang yang berkenan dengan variabel-variabel yang diteliti.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Uraian Teoritis**

##### **2.1.1 Kompensasi**

Kompensasi menjadi hal yang sangat penting di dalam sebuah badan ataupun organisasi. Seorang pegawai yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang memadai umumnya melihat bayaran yang tinggi sebagai konsekuensi kemampuan yang dimilikinya. Menurut Dessler (2013 : 443) kompensasi pegawai merujuk pada semua bentuk gaji pegawai yang timbul dari pekerjaan mereka. Pengertian semua bentuk pembayaran tidak termasuk manfaat keuangan, tetapi merujuk pada kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi menurut Milkovich dan Newman (dalam purwanto 2017 : 6) adalah mengacu pada semua wujud dari imbalan keuangan serta jasa dan manfaat terukur yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan ketenagakerjaan. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan Hasibuan (2013:118).

Mathis dan Jackson (dalam purwanto 2017) membagi kompensasi dalam dua bentuk, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung menyangkut terkait gaji dasar (gaji pokok) seperti upah dan gaji, sedangkan kompensasi tidak langsung berupa tunjangan-tunjangan, misalnya: tunjangan asuransi, kesehatan, pembarayan saat tidak bekerja, dan kompensasi pensiun.

Menurut Dessler (2013:352) mengemukakan bahwa “Kompensasi karyawan merujuk kepada semua bentuk bayaran atau imbalan bagi karyawan yang berasal dari pekerjaan mereka”. Kompensasi juga diartikan sebagai kombinasi antara penghargaan finansial dan non finansial yang diberikan kepada pegawai sebagai balas jasa terhadap kinerja yang diberikan organisasi (Armstrong, 2014).

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2013:118). Kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu: Kompensasi langsung yaitu berupa gaji, upah dan insentif; dan kompensasi tidak langsung berupa asuransi, tunjangan, cuti, penghargaan. Kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar kinerja semakin meningkat (Yani, 2012:139).

Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerja-pekerja yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis. Sistem imbalan bisa mencakup gaji, penghasilan, uang pensiun, uang liburan, promosi ke posisi yang lebih tinggi (berupa gaji dan keuntungan yang lebih tinggi). Juga berupa asuransi keselamatan kerja, transfer secara horizontal untuk mendapat posisi yang lebih menantang atau ke posisi utama untuk pertumbuhan dan pengembangan berikutnya, serta berbagai macam bentuk pelayanan.

Stewart dan Brown (2012:412) mendefinisikan kompensasi sebagai “proses membayar dan menghargai orang-orang untuk kontribusi yang diberikan untuk sebuah organisasi”. Kompensasi merupakan total keseluruhan uang (upah, gaji,

komisi), insentif, tunjangan, hak istimewa dan hadiah yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai imbalan untuk kontribusi mereka pada organisasi (Moorhead dan Griffin, 2013).

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi yaitu: (1) Gaji, (2) Insentif, (3) Bonus, (4) Upah, dan (5) Pengobatan (Dessler, 2013)

#### **2.1.1.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi**

Selain dari indikator ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompensasi Menurut Zwell dalam Wibowo (2012:339) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut :

- a. Keyakinan dan nilai-nilai orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan mempengaruhi perilakunya.
- b. Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi.
- c. Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya.
- d. Karakteristik kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.
- e. Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan maka bawahan memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan sehingga dapat berpengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.

- f. Isu emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian merupakan kecenderungan yang membatasi motivasi dan inisiatif.
- g. Kemampuan intelektual tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.
- h. Budaya organisasi berpengaruh pada kompetensi seseorang dalam berbagai kegiatan, karena budaya organisasi mempengaruhi kinerja, hubungan antar pegawai dan motivasi kerja.

#### **2.1.1.2 Kategori kompensasi**

Selain itu ada juga kategori kompensasi Menurut Michael Zwell dalam Wibowo (2012:330) memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari :

- a. Task achievement, merupakan kompetensi yang berhubungan dengan kinerja yang ditunjukkan pada orientasi hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi, inisiatif, efisiensi dan keahlian teknis.
- b. Relationship, merupakan kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan kerja sama dengan orang lain, orientasi pada pelayanan, kepedulian antarpribadi, perhatian pada komunikasi.
- c. Personal attribute, merupakan kompetensi intrinsik individu yang menghubungkan bagaimana orang berfikir, merasa, belajar dan berkembang. Meliputi kejujuran dan integritas, ketegasan, pengembangan an diri, kualitas keputusan, berpikir analitis dan berpikir konseptual.

- d. Managerial, merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang, berupa memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
- e. Leadership, merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi, mencapai maksud, visi dan tujuan organisasi, meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategi, orientasi kewirausahaan.

### **2.1.2 Pengembangan Karir**

Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektifitas dan kreatifitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya (Robbins, 2014). Karir adalah perkembangan vertikal yang meliputi jabatan, kepangkatan, pendidikan dan penugasan yang dialami oleh seseorang dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian, (Rivai dalam Iskandar 2012). Sedangkan menurut Flippo dalam Iskandar (2012:82) mendefinisikan “karir sebagai suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah namun berkaitan, serta memiliki kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang.” Mondy dalam Purwanto (2017) menyatakan bahwa Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Siagian dalam Purwanto (2017) mengemukakan bahwa pengembangan karir yaitu setiap karyawan harus mempunyai gambaran yang jelas tentang anak tangga tertinggi apa yang bisa dicapainya selama dia menampilkan kinerja yang memuaskan. Simamora dalam Purwanto (2017) menyatakan terdapat tanggung jawab yang berbeda antara individu dan organisasi

dalam mengelola karir. Menurut Rivai dalam Purwanto (2017) indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut :

- a. Manajemen Karir :
  - 1) Kebijakan Organisasi
  - 2) Prestasi Kerja
  - 3) Tingkat Pendidikan
  - 4) Kaderisasi
- b. Perencanaan Karir
  - 1) Pelatihan
  - 2) Pengalaman Kerja
  - 3) Relasi Kerja
  - 4) Pengembangan Diri

#### **2.1.2.1 Tujuan Pengembangan Karir**

Dubrin yang dialih bahasakan oleh Mangkunegara, (2013:77) pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi. Pengembangan karir adalah seseorang pegawai ingin berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk waktu yang lama sampai usia pensiun.

Sutrisno (2012 : 182) menjelaskan pengembangan karir bertujuan untuk:

- a. Memberikan kepastian arah karier karyawan dalam kiprahnya di lingkup organisasi.
- b. Meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi para pegawai yang berkualitas.



- c. Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam rangka mengambil keputusan di bidang 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 hal karir promosi, rotasi ataupun demosi jabatan.

Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektifitas dan kreatifitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya (Robbins, dalam Fransisca Oktavia Nooh 2017). Karir adalah perkembangan vertikal yang meliputi jabatan, kepangkatan, pendidikan dan penugasan yang dialami oleh seseorang dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian, (Rivai dalam Iskandar 2012). Sedangkan menurut Flippo dalam Iskandar (2012:82) mendefinisikan “karir sebagai suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah namun berkaitan, serta memiliki kesinambungan, ketentraman, dan arti dalam hidup seseorang.” Adapun indikator pengukuran pengembangan karir dalam penelitian ini yaitu (1) promosi, (2) pendidikan, (3) masa kerja, dan (4) pangkat (Noe, 2010).

Sedangkan menurut “Handoko dalam Megita (2014), pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dapat di lakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang telah direncanakan”. Tujuan pengembangan karir untuk menyesuaikan kebutuhan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di suatu perusahaan.

### 2.1.2.2 Bentuk-bentuk Pengembangan karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir itu sendiri tergantung pada jalur karir yang telah direncanakan oleh masing-masing organisasi yang sesuai dengan kebutuhan dan situasi organisasi itu sendiri. Pengertian tersebut dapat dijelaskan dibawah ini :

- a. Mutasi. “Menurut Hasibuan (2013:102) mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam suatu organisasi”.
- b. Pelatihan. “Menurut Veithzal Rivai dalam Iskandar (2012) pelatihan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan dimasa mendatang. Pelatihan merupakan dari pendidikan menyangkut proses belajar untuk meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori”.
- c. Promosi. “Menurut Hasibuan (2013:108) promosi adalah perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab karyawan kejabatan yang lebih tinggi, didalam organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilan semakin besar.

Dimensi pengembangan karir menurut Handoko dalam Megita (2014) ada tiga, yaitu sebagai berikut :

- a. Latar belakang pendidikan merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut pekerjaan guna mencapai tujuan. Indikator latar belakang pendidikan adalah jenjang pendidikan.

- b. Pelatihan merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik. Indikator pelatihan adalah frekuensi pelatihan.
- c. Pengalaman kerja merupakan tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang yang dapat diukur dari masa kerja seseorang. Indikator pengalaman kerja adalah lama kerja.

### **2.1.3 Kinerja Pegawai**

“Menurut Sinambela (2016 : 481) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”. “Kinerja menurut Abdullah (2013:78), kinerja adalah terjemahan dari performance yang berarti hasil kinerja atau prestasi kerja”. Dan dalam pengertian yang sederhana kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaikbaiknya sesuai dengan petunjuk yang diberikan oleh pimpinan, kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalar nya dalam bekerja. Menurut Wibowo (2016 : 159), sebenarnya banyak faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja yang relevan, signifikan, dan komprehensif. Faktor keluarga merupakan ukuran yang berkaitan dengan tipe ukuran yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut: 1. Produktivitas, dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output fisik satu proses. 2. Kualitas, merupakan ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, maupun ukuran eksternal rating seperti kepuasan pelanggan atau penilaian

frekuensi pemesanan ulang pelanggan. 3. Ketepatan waktu, menyangkut persentase pengiriman tepat waktu atau persentase pesanan dikapalkan sesuai dijanjikan. 4. Siklus waktu, menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain selama proses. 5. Pemanfaatan sumber daya, merupakan pengukuran yang dipergunakan terhadap sumber daya tersedia. Pemanfaatan sumber daya ini dapat diterapkan untuk mesin, komputer, kendaraan, dan bahkan orang. 6. Biaya, berguna bila dilakukan kalkulasi dalam dasar perunit. Namun, banyak perusahaan yang hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya perunit. Umumnya dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh.

Mangkunegara (2013:9) menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang berasal dari kata job performance atau actual performance yakni prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Ada (tiga) faktor utama yang berpengaruh pada kinerja yaitu individu (kemampuan bekerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja). Kinerja juga merupakan pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atas hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok atau organisasi.

Kinerja dapat diartikan sebagai aktivitas pegawai dan keluarannya yang sama dengan sasaran-sasaran organisasi (Noe et.al, 2012). Kemudian kinerja juga diartikan sebagai prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan oleh organisasi (Dessler, 2013). Kinerja merupakan

hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong, 2014). Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian (Dessler, 2013).

Menurut (Sedarmayanti, 2016) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara ilegal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Mangkunegara (Mangkunegara, 2013) kinerja (*job performance*) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Porter dan Edward dalam Wibowo (2012:99) menyatakan kinerja merupakan fungsi dari keinginan melakukan pekerjaan, keterampilan yang perlu untuk menyelesaikan tugas, pemahaman yang jelas atas apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja pegawai dalam organisasi sangat bervariasi antara seseorang pegawai dengan pegawai lainnya. Variasi kinerja pegawai tersebut disebabkan

karena kemampuan pegawai yang berbeda-beda sehingga kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan akan bervariasi pula.

Dimensi kinerja karyawan dikelompokkan menurut Wirawan (2013 : 601) yaitu:

- a. Hasil kerja merupakan bentuk barang dan jenis yang dapat diukur jumlah atau kuantitas dan kualitas nya. Dan indikator yang digunakan adalah kecepatan dalam melaksanakan tugas dan baik dan benar nya hasil pekerjaan.
- b. Perilaku kerja. Ketika berada di tempat kerja dan melaksanakan pekerjaannya, karyawan melakukan dua jenis perilaku kerja dan perilaku pribadinya. Indikator yang digunakan adalah disiplin kerja, profesionalisme dan kerja sama.
- c. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan yang diperlukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikator yang digunakan adalah ketrampilan, pengetahuan, dan kejujuran.

#### **2.1.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut (Mangkunegara, 2013) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dapat dikelompokkan atas beberapa faktor, yaitu:

- a. Faktor individual yang terdiri dari:
  - 1) Kemampuan atau kecerdasan adalah tingkat kemampuan, kecerdasan emosional dan kecerdasan intelektual yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas.
  - 2) Latar belakang yaitu latar belakang pendidikan dari masing-masing pegawai.

3) Demografi adalah lingkungan tempat kerja pegawai

b. Faktor psikologis yang terdiri dari:

- 1) Persepsi, adalah sebuah proses saat individu mengatur dan menginterpretasikan kesan-kesan sensoris mereka guna memberikan arti bagi lingkungan mereka.
- 2) Attitude, yaitu sikap terhadap objek tertentu yang merupakan sikap pandangan atau sikap perasaan tetapi sikap tersebut disertai kecenderungan untuk bertindak sesuai dengan sikap objek itu. Jadi attitude bisa diterjemahkan dengan tepat sebagai sikap dan kesediaan beraksi terhadap suatu hal
- 3) Kepuasan kerja, merupakan perbandingan antara harapan dengan kenyataan yang diterima oleh pegawai. Kepuasan kerja dapat terwujud apabila harapan pegawai dapat menjadi kenyataan.
- 4) Personality, merupakan sesuatu yang sifatnya individual, dalam arti tidak seorangpun mempunyai personality yang sama.
- 5) Pembelajaran, adalah sikap perubahan perilaku yang relatif permanen, terjadi sebagai hasil dari pengalaman.
- 6) Motivasi kerja, adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

c. Faktor organisasi yang terdiri dari:

- 1) Kepemimpinan
- 2) Penghargaan
- 3) Struktur
- 4) Karakteristik pekerjaan

(Robbins, 2014) menjelaskan bahwa kinerja dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

a. Faktor individu

Faktor individu merupakan factor yang ada dalam diri pegawai, misalnya kemampuan fisik, mental, pengetahuan dan keterampilan

b. Faktor organisasi

Faktor organisasi merupakan sistem yang dianut oleh organisasi dimana tempat pegawai bekerja, misalnya kepemimpinan, kompensasi, pelatihan dan tata kelola organisasi (*corporate governance*).

c. Faktor lingkungan

Lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan suasana kerja yang harmonis, sementara lingkungan kerja yang tidak kondusif akan dapat menyebabkan terjadinya konflik kerja dan bahkan berhubungan yang tidak baik yang mengarahkan pada saling mencurigai dan tidak percaya antar pekerja.

(Hasibuan, 2013)) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja, karakteristik pekerja, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Seorang pegawai yang memiliki komitmen kerja yang tinggi terlihat dalam sikap diantara menikmati tantangan yang sulit dalam bekerja khusus dalam pengembangan pegawai itu sendiri, kemudian selalu menetapkan tujuan yang realitis, menjaga hubungan dengan rekan kerja, menyukai kerja secara tim dan menikmati tanggung jawab dalam bekerja. Pegawai yang bersikap demikian tentunya akan menyelesaikan pekerjaan secara teliti, melaksanakan pekerjaan



melebihi tugas pokoknya, selalu meningkatkan produktivitas dalam situasi apapun.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

**Table 2.1 Peneltitan Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Fransisca Oktavia Nooh1, Jantje L. Sepang2, Yantje Uhing3	Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pt. Pln (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado	Kompensasi (X1), Pengembangan Karir (X2) Dan Kinerja Pegawai (Y)	Hasil penelitian ini diketahui bahwa nilai Fhitung sebesar 59,319 dengan signifikansi 0,000, sedangkan hasil Ftabel pada tabel distribusi adalah sebesar 2,766. Hal ini berarti Fhitung = 59,319 > Ftabel = 2,766, dan signifikansi < 0,05 dengan demikian disimpulkan bahwa variabel Kompensasi, Pengembangan Karir, secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Nilai thitung = 5.445 > ttabel = 2,002 sehingga Ha diterima dan Ho ditolak. Artinya Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan ada pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai diterima. Nilai thitung = 4,414 > ttabel = 2,002 sehingga Ho ditolak, dan Ha diterima. Artinya Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Prestasi Kinerja Karyawan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan ada

				pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai diterima.
2	Purwanto S. Katidjan1, Suharno Pawirosumarto,2 dan Albertus Isnaryadi3	Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan	Kompensasi(X1), Pengembangan Karir (X2) Komunikasi (X3) dan Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian nilai sig = $0.000 < 0.05$ , sehingga $H_0$ ditolak, yang berarti variabel-variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. (1) Berdasarkan Tabel 9 dapat dilihat nilai signifikannya (Sig.) adalah $0,000 < 0,05$ artinya $H_0$ ditolak dan $H_a$ diterima. (2) Nilai F-tabel yang didapat dari perhitungan $df_1=4-1=3$ dan $df_2=56-4=52$ , dengan taraf signifikansi 0,1 maka didapat $F_{tabel} = 2,78$ . Dan uji anova didapat $F_{hitung} = 18,974$ sehingga $F_{tabel} < F_{hitung}$ ( $2,78 < 18,974$ ) yang berarti juga $H_0$ ditolak dan $H_a$ diterima. Berdasarkan dua keterangan diatas maka dapat dinyatakan bahwa variabel kompensasi, pengembangan karir dan komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Api Metra Palma (Medco Agro) kantor pusat jakarta.
3	Afriadie Kurniawan1, Mukhlis Yunus 2, M. Shabri Abd. Majid 3	Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Pt. Bank Syariah	Kompensasi (X1), Pengembangan Karir (X2) Dan Motivasi Pada Kinerja Pegawai (Y)	Hasil penelitian bahwa koefisien korelasi (R) variabel eksogen dengan variabel endogen memiliki nilai 0,673 atau 67,3 %. hasil koefisien korelasi sebesar 67,3 % menunjukkan bahwa derajat hubungan variabel

		Mandiri Cabang Banda Aceh		eksogen dan endogen (motivasi kerja karyawan) memiliki tingkat hubungan yang kuat. Selanjutnya berdasarkan Tabel 4.10 juga dapat dilihat nilai koefisien dterminasi ( $R^2$ ) sebesar 0,453 atau 45,3% dan adj. R Square atau $R^2$ yang telah disesuaikan sebesar 0,445 atau 44,5 %. Hasil ini menginterpretasikan bahwa motivasi kerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri cabang Banda Aceh mampu dijelaskan oleh variabel kompensasi dan pengembangan karir sebesar 44,5% sementara sisanya sebesar 55,5 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
--	--	---------------------------	--	---

### 2.3.Kerangka Konseptual

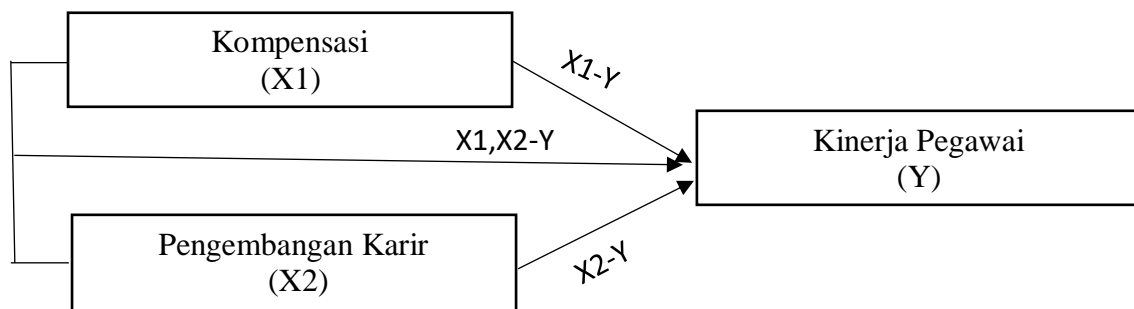
Kerangka konseptual bertujuan agar penelitian ini dapat terarah secara sistematis dalam suatu alur metode penelitian yang baik, sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan yang akan dicapai. Kerangka konsep penelitian secara komprehensif perlu di bangun dengan mendasarkan kepada fakta masalah yang ada, keterkaitan variabel-variabel secara teoritis, metodologi, metode analisis dan dengan keselarasan tujuan penelitian yang ingin di capai.

Kinerja pegawai adalah prestasi seorang pegawai baik secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan dan diukur dalam periode tertentu. Kinerja pegawai merupakan hal-hal penting untuk diperhatikan karena keberhasilan suatu organisasi maupun instansi

dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung kepada kinerja pegawainya.

Kompensasi pada dasarnya melihat dari gaji, upah, tunjangan bonus dan jaminan kesehatan yang diberikan badan atau organisasi kepada pegawai yang berkerja.

Pengembangan Karir dilihat dari manajemen karir yaitu kebijakan organisasi, prestasi kerja, pendidikan dan kaderisasi yaitu dilihat dari lingkungan kerja, kompensasi, supervise yang baik, penghargaan atas prestasi, status kerja, dan peraturan yang berlaku. Dan dari perencanaan karir bisa dilihat dari pelatihan, pengalaman kerja, relasi kerja dan pengembangan diri. Yang mana pengembangan karir secara tidak langsung menciptakan pola kerja bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja seorang pegawai.



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

#### 2.4.Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian adalah :

- a. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Medan Utara.
- b. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Medan Utara.
- c. Kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Unit Pelaksana Teknis Pengelolaan Pendapatan Daerah Medan Utara.