

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Salah satu elemen terpenting dalam kesuksesan sebuah organisasi, instansi, atau bisnis adalah sumber daya manusianya. Sebuah organisasi, baik sektor publik maupun sektor swasta, membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten untuk menjalankan tugasnya serta memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Untuk memenuhi tuntutan globalisasi, kemajuan teknologi, dan meningkatnya ekspektasi masyarakat, pemerintah pusat dan daerah selalu berusaha meningkatkan kualitas SDM-nya.

Salah satu indikator penting dalam keberhasilan manajemen SDM adalah bagaimana pegawai diorganisasikan, dilatih, dan diberdayakan untuk dapat memberikan kontribusi maksimal pada instansi. Namun permasalahan yang sering terjadi di lapangan adalah tidak adanya sistem yang terencana untuk pengembangan karir, serta penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikan pegawai. Hal ini menyebabkan adanya kesenjangan antara harapan terhadap kinerja pegawai dengan realisasi kinerja yang ada.

Kinerja pegawai yang baik akan memberikan dampak positif bagi organisasi secara menyeluruh, salah satunya adalah meningkatnya tanggung jawab pegawai terhadap instansi. Kasmir (2016:182) menyatakan bahwa kinerja ialah sebuah hasil dan perilaku kerja yang dicapai oleh pegawai baik individu maupun secara kelompok dalam menangani tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam periode waktu tertentu yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Irianto dalam

Sutrisno (2018:122) mengemukakan arti kinerja pegawai yakni prestasi yang diperoleh oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya.

Dengan kinerja yang baik maka akan terjalinnya hubungan yang harmonis dan tercapainya suatu tujuan. Pengembangan karir yang diberikan kepada pegawai adalah salah satu metode yang dapat digunakan organisasi atau lembaga pemerintah untuk mempertahankan sumber daya manusia mereka.

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara adalah salah satu instansi pemerintah yang memiliki peran penting dalam mendukung pembangunan infrastruktur seperti jalan, jembatan dan tata ruang wilayah. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara terletak di Jl. Sakti Lubis No. 7, Kelurahan Siti Rejo II, Kecamatan Medan Amplas, Kota Medan. Sebagai instansi yang memiliki peran penting dalam pembangunan daerah Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara harus memastikan pegawainya memiliki kompetensi teknis dan manajerial serta kinerja yang tinggi. Namun, sering kali ditemukan permasalahan yaitu dalam pelaksanaan tugas yang tidak tepat waktu yang disebabkan oleh keterbatasan kompetensi dan kurangnya kesempatan pengembangan karir bagi pegawai sehingga menurunkan kinerjanya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara adalah pengembangan karir. Menurut Siagian (2015:68) pengembangan karir adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir berarti bahwa suatu organisasi, dan pimpinan telah menyusun

perencanaan sebelumnya dan membahas langkah-langkah yang harus diambil untuk mengembangkan karir pegawai selama bekerja.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan di lapangan terdapat fenomena masalah yang terjadi mengenai pengembangan karir yaitu pengembangan karir yang tidak merata dimana terkadang nama-nama pegawai yang bisa mengikuti kenaikan pangkat golongan jabatan fungsional sudah ditentukan oleh atasan dan penempatan yang tidak sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan yang membuat kinerja pegawai menjadi tidak maksimal untuk mencapai suatu tujuan.

Hasil penelitian Sebayang et al. (2021) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Binjai Kabupaten Langkat” menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Binjai Kabupaten Langkat. Begitu pula penelitian yang dilakukan Budiharta et al. (2020) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Banten” menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Banten.

**Tabel 1.1**  
**Data Pengembangan Karir Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara**

Responden	Jabatan	Pangkat Golongan	Masa Kerja
1	Kepala Seksi Perencanaan Bina Marga	III/d	15 Tahun
2	Penyusunan program anggaran dan pelaporan	III/c	15 Tahun

3	Penyusunan program anggaran dan pelaporan	III/d	18 Tahun
4	Analisis Jalan Jembatan	III/c	16 Tahun
5	Analisis Jalan Jembatan	III/d	14 Tahun
6	Penelaah Bahan Jalan	III/c	16 Tahun
7	Penelaah Bahan Jalan	III/c	15 Tahun
8	Pengelolaan Sumber Daya Air Ahli Muda	III/b	15 Tahun
9	Pengelolaan Sumber Daya Air Ahli Muda	III/d	15 Tahun
10	Pengadministrasian Keuangan	II/c	16 Tahun
11	Analisis Kinerja	III/d	16 Tahun
12	Analisis Kinerja	III/b	15 Tahun
13	Kepala Seksi Pembangunan	III/d	15 Tahun
14	Analisis Perencanaan dan Kerjasama	IV/a	18 Tahun
15	Penyusun Rencana Kebijakan	III/b	15 Tahun
16	Penyusun Rencana Kebijakan	III/c	15 Tahun
17	Pengadministrasian Perencanaan Program	III/a	17 Tahun
18	Analisis Data dan Informasi	III/d	16 Tahun
19	Penata Keuangan	III/c	16 Tahun
20	Penata Keuangan	III/b	17 Tahun
21	Penata Laporan Keuangan	III/d	15 Tahun
22	Penata Laporan Keuangan	III/c	15 Tahun
23	Pengadministrasian Kepegawaian	II/c	14 Tahun
24	Pengadministrasian Umum	II/d	17 Tahun
25	Pengawas Jalan dan Jembatan	III/b	15 Tahun
26	Pengawas Jalan dan Jembatan	III/d	15 Tahun
27	Penyusunan Rencana Kebutuhan Rumah Tangga dan Perlengkapan	III/d	15 Tahun
28	Kepala Seksi Sungai Danau & Pantai	IV/a	27 Tahun
29	Analisis Pengelola Sumber Daya Air	III/c	16 Tahun
30	Analisis Pengelola Sumber Daya Air	III/c	16 Tahun
31	Analisis Pengelola Sumber Daya Air	III/d	14 Tahun
32	Analisis Pengelola Sumber Daya Air	III/c	10 Tahun
33	Penyusun Rencana Penguatan Kelembagaan Masyarakat	III/c	17 Tahun
34	Penyusun Rencana Penguatan Kelembagaan Masyarakat	III/c	17 Tahun

35	Penyusun Rencana Penguatan Kelembagaan Masyarakat	III/c	17 Tahun
36	Penyusun Rencana Penguatan Kelembagaan Masyarakat	III/b	15 Tahun
37	Penata Keuangan	III/d	15 Tahun
38	Penata Keuangan	III/d	15 Tahun
39	Penata Laporan Keuangan	III/d	15 Tahun
40	Penata Laporan Keuangan	III/b	16 Tahun
41	Pengadministrasian Sistem Informasi Pengendalian Pembangunan	II/d	15 Tahun
42	Pemelihara Bangunan	II/b	14 Tahun
43	Kepala Bidang Cipta Karya	IV/b	19 Tahun
44	Analisis Bangunan Gedung dan Permukiman	III/c	16 Tahun
45	Analisis Bangunan Gedung dan Permukiman	III/d	14 Tahun
46	Analisis Insfrastruktur	III/c	17 Tahun
47	Analisis Insfrastruktur	III/d	15 Tahun
48	Analisis Insfrastruktur	III/d	14 Tahun
49	Pengadministrasian Informasi Pengendalian Pembangunan	II/c	12 Tahun
50	Analisis Jasa Konsultasi	III/d	15 Tahun
51	Analisis Jasa Konsultasi	III/c	15 Tahun
52	Analisis Laik Fungsi Prasarana Fisik	III/d	17 Tahun
53	Analisis Laik Fungsi Prasarana Fisik	III/c	14 Tahun
54	Penata Ruang Ahli Muda	III/c	16 Tahun
55	Penata Ruang Ahli Muda	III/d	16 Tahun
56	Analisis Pemanfaatan Ruang	III/d	17 Tahun
57	Analisis Pemanfaatan Ruang	III/d	15 Tahun
58	Analisis Penerbitan Pemanfaatan Ruang	III/d	16 Tahun
59	Pengadministrasian Keuangan	II/d	15 Tahun
60	Kepala Bidang Bina Konstruksi	IV/a	15 Tahun
61	Penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran	III/c	17 Tahun
62	Penyusunan Rencana Kegiatan dan Anggaran	III/d	17 Tahun
63	Pengadministrasian Perencanaan dan Program	II/b	14 Tahun
64	Pengawas Jalan dan Jembatan	III/d	15 Tahun
65	Pengawas Jalan dan Jembatan	III/d	14 Tahun
66	Pengadministrasian Keuangan	II/d	15 Tahun

67	Analisis Kinerja	III/c	15 Tahun
68	Pengolah Data Laporan Pertanggungjawaban bendahara	III/a	15 Tahun
69	Analisis Perencanaan dan Kerjasama	III/d	14 Tahun
70	Penyusun Bahan Bimbingan Teknis	III/d	17 Tahun
71	Penelaah Mutu Konstruksi	III/d	17 Tahun
72	Pengadministrasian Sarana dan Prasarana	III/a	17 Tahun

**Sumber : Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara, 2024**

Berdasarkan data di atas pengembangan karir pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara dimulai dari pangkat golongan II/b sampai IV/b dengan masa kerja antara 10 tahun sampai 27 tahun. Kenaikan pangkat golongan pertama PNS dihitung sejak pengangkatan sebagai CPNS dan pangkat golongan tertingginya ditentukan oleh pendidikan tertinggi yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara bisa dipertimbangkan untuk mengikuti kenaikan pangkat golongan jabatan fungsional jika memenuhi syarat dan ketentuan seperti : minimal sudah dua tahun dalam pangkat terakhir, telah memenuhi angka kredit yang ditentukan berdasarkan peraturan yang berlaku, penilaian kinerja minimal bernilai baik dalam dua tahun terakhir, dan lulus ujian dinas kenaikan pangkat bagi yang pindah golongan. Namun dalam pelaksanaannya tidak sesuai dengan realisasi yang terjadi di lapangan, hal ini disebabkan oleh pengembangan karir yang tidak merata dan kurangnya kompetensi pegawai sehingga pegawai tidak bisa lulus ujian dinas kenaikan pangkat.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi kinerja di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara adalah kompetensi. Kompetensi

merupakan salah satu komponen penting yang harus dimiliki individu agar pelaksanaan tugas dan pekerjaan dapat berjalan dengan baik. Menurut Sutrisno (2016:203) mendefinisikan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan di lapangan terdapat fenomena masalah yang terjadi mengenai kompetensi yaitu kurangnya pengetahuan dan skill pegawai yang dibuktikan dengan penyelesaian tugas yang tidak tepat waktu dan kurangnya pemahaman pegawai terhadap tugasnya sehingga dapat menurunkan kinerja dalam bekerja.

Hasil penelitian Herdiyana et al. (2023) dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Tasikmalaya)” menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian Administrasi UPI Kampus Tasikmalaya. Begitu pula penelitian yang dilakukan Marlina et al. (2024) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Cimahi” menunjukkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Cimahi.

Penulis memilih Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara karena melihat tingginya tuntutan terhadap Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara untuk meningkatkan kinerja dalam

pembangunan infrastruktur yang berkualitas dan tepat waktu. Pengembangan karir yang tidak terencana dengan baik dan kompetensi yang kurang dapat berakibat pada terhambatnya proyek-proyek penting, yang pada akhirnya berdampak pada pelayanan publik. Penelitian ini menekankan pentingnya pengembangan karir dan kompetensi dalam instansi yang memiliki tugas dan peran penting seperti Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara. Dengan melakukan penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan solusi dan rekomendasi yang tepat dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pengembangan karir yang terstruktur dan peningkatan kompetensi yang relevan dengan pekerjaan sehari-hari.

Untuk mengungkap fenomena tentang kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara, peneliti melakukan pra survei dengan melakukan wawancara dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara. Dari hasil wawancara tersebut dapat penulis simpulkan bahwa kinerja sebagian besar pegawai pada prinsipnya sudah baik, akan tetapi masih ada pegawai yang kinerjanya belum optimal. Hal ini disebabkan oleh pengembangan karir yang tidak merata dimana terkadang nama-nama pegawai yang bisa mengikuti kenaikan pangkat golongan jabatan fungsional sudah ditentukan oleh atasan, penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan yang membuat kinerja pegawai menjadi tidak maksimal untuk mencapai suatu tujuan, kurangnya pengetahuan dan skill pegawai yang dibuktikan dengan penyelesaian tugas yang tidak tepat waktu, dan kurangnya tanggung jawab pegawai terhadap tugasnya padahal sudah ada tupoksinya masing-masing yang dibuktikan dengan

masih banyak tugas yang tertumpuk yang belum diselesaikan, serta kurangnya pemahaman pegawai terhadap tugasnya sehingga dapat menurunkan kinerja dalam bekerja.

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, maka peneliti ingin menguji kembali apakah faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu peneliti melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara**”.

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latarbelakang di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Pengembangan karir yang masih kurang merata, dimana terkadang nama-nama pegawai yang bisa mengikuti kenaikan pangkat golongan jabatan fungsional sudah ditentukan oleh atasan.
2. Penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan.
3. Masih ada beberapa pegawai yang belum mampu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.
4. Kurangnya skil dalam bekerja membuat kinerja pegawai menjadi tidak maksimal untuk mencapai suatu tujuan.
5. Kurangnya pemahaman dan kemampuan pegawai terhadap tugasnya sehingga menyebabkan kinerja dalam bekerja menurun.

6. Kurangnya tanggung jawab pegawai terhadap tugasnya padahal sudah ada tupoksinya masing-masing.

### **1.3 Batasan dan Rumusan Masalah**

#### **1.3.1 Batasan Masalah**

Karena kurangnya waktu dan ilmu pengetahuan yang penulis miliki, maka penelitian ini dibatasi tentang masalah pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara.

#### **1.3.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi dan batasan masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara?
2. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara?
3. Apakah Pengembangan Karir dan Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan mengenai pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi peneliti diharapkan penelitian ini dapat meningkatkan pemahaman dan pengalaman dalam menganalisis dan menyelesaikan permasalahan terutama permasalahan tentang variabel yang diteliti.

2. Bagi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan bahan pertimbangan dalam upaya untuk meningkatkan Kinerja Pegawai melalui Pengembangan Karir dan Kompetensi yang lebih baik.
3. Bagi pembaca hasil penelitian ini diharapkan bisa memberi informasi dan menambah pengetahuan serta dapat dijadikan referensi untuk melakukan penelitian dengan pembahasan yang sama.

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

#### **2.1 Uraian Teoritis**

##### **2.1.1 Pengembangan Karir**

###### **2.1.1.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi atau instansi pemerintahan, karena karir merupakan kebutuhan yang harus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya menjadi lebih optimal. Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Rivai dan Sagala, 2016:274).

Menurut Busro (2018:277) pengembangan karir merupakan suatu proses berkesinambungan melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan karirnya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.

Menurut Andrew J. Dubrin dalam Mangkunegara (2016:77) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai merencanakan karier masa depan mereka di organisasi agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Menurut Koman A.dkk dalam Danang Sunyoto (2015:184) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan

seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen dan personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai jalur atau jenjang organisasi.

Menurut Siagian (2015:68) pengembangan karier adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai dalam merencanakan karier masa depan mereka di organisasi dengan meningkatkan kemampuan kerja individu sesuai dengan jalur karier atau jenjang karier yang diinginkannya.

#### **2.1.1.2 Tujuan Pengembangan Karir**

Pengembangan karier sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi atau instansi. Pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat berpengaruh langsung pada peluang bagi seorang pegawai untuk memperoleh posisi atau jabatan yang diharapkan atau dicita-citakannya (Hadari Nawawi, 2016:291).

Tujuan pengembangan karier dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin dalam Mangkunegara (2016:77) adalah :

1. Membantu dalam pencapaian individu dan organisasi  
Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan organisasi dan tujuan individu. Seseorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemungkinan menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan organisasi dan tujuan individu tercapai.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai  
Organisasi merencanakan karir pegawai dalam meningkatkan kesejahterannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan kompetensi mereka  
Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan organisasi  
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap organisasi.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial  
Pengembangan karir adalah suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan menjadikan para pegawai lebih bermental sehat.

### **2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Untuk meningkatkan pengembangan karir kerja pegawai, maka pegawai perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir pegawai. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Priansa (2018:163) yaitu :

1. Kinerja dan produktifitas kerja

Pegawai yang memiliki kinerja dan produktivitas kerja paling tinggi biasanya akan memperoleh jenjang karir yang relatif lebih cepat dan mudah bila dibandingkan dengan pegawai yang memiliki kinerja dan produktivitas yang relatif rendah.

2. Pengalaman

Pegawai berpengalaman tentu saja akan diprioritaskan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi karena pengalaman yang dimilikinya akan bisa bermanfaat bagi organisasi.

3. Kompetensi dan profesionalisme

Kompetensi dan profesionalisme yang dimiliki oleh pegawai sangat mempengaruhi jenjang kerja pegawai. Pegawai dengan kompetensi dan profesionalisme yang baik akan sangat dibutuhkan oleh organisasi dalam rangka mengembangkan organisasi menuju kompetensi yang lebih tinggi sehingga organisasi akan memberikan jabatan yang pantas untuk pegawai tersebut.

4. Pendidikan

Pendidikan yang dimiliki oleh pegawai akan memudahkannya untuk mengembangkan organisasi.

5. Prestasi

Pegawai yang memiliki prestasi yang mengagumkan tentu saja akan di prioritaskan untuk menduduki level jabatan yang lebih strategi karena ia telah membuktikan diri bahwa ia merupakan pribadi dengan

kinerja yang unggul sehingga organisasi layak memberikan jabatan sepadan dengan prestasi tersebut.

#### 6. Pimpinan

Pimpinan sangat mempengaruhi karir pegawai karena pimpinan tersebut akan mengangkat pegawai ke jenjang karir yang lebih tinggi. Agar karir yang dimiliki cepat meningkat maka kedekatan dan hubungan baik dengan pimpinan perlu dipelihara.

#### 7. Rekan kerja

Rekan kerja tentu sangat mempengaruhi jenjang karir pegawai. Pegawai yang memiliki rekan kerja yang mampu bekerja dengan solid akan memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga target-target yang dimiliki oleh organisasi akan mampu dicapai dengan optimal.

#### 8. Pegawai dengan posisi lebih rendah

Pegawai dengan posisi yang lebih rendah sangat berpengaruh terhadap perkembangan karir atasannya. Pegawai tersebut jika mampu bekerja dengan optimal dan mampu mewujudkan target-target yang dimiliki oleh organisasi dengan baik, tentu saja akan mendorong atasannya untuk mencapai jenjang karir yang lebih tinggi.

#### 9. Jaringan kerja

Jaringan kerja yang ada di dalam organisasi maupun yang ada di luar organisasi akan memudahkan pegawai untuk mencapai jenjang karir tertentu.

## 10. Nasib

Nasib baik juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perkembangan karir pegawai. Banyak pegawai yang bernasib baik yang mampu meraih karir gemilang.

### **2.1.1.4 Tahap-Tahap Pengembangan Karir**

Tahap-tahap pengembangan karir menurut Fatahullah Jurdi (2018:281) adalah sebagai berikut :

#### 1. Fase awal

Fase awal atau yang sering disebut dengan karir awal adalah fase yang menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahunan awal pekerjaan.

#### 2. Fase lanjutan

Fase lanjutan yaitu fase pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, akan tetapi masih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan pembebasan.

#### 3. Fase mempertahankan

Fase mempertahankan yaitu fase dimana individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah dicapainya sebagai hasil pekerjaan pada masa yang lampau.

#### 4. Fase pensiun

Fase pensiun yaitu fase dimana individu telah melampaui suatu karir yang diharapkan dan akan berpindah ke karir yang lain sepanjang masih memiliki tenaga dan kemampuan.

### 1.1.1.5 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Rivai dalam Enggowa (2023:34) indikator pengembangan karir yaitu :

#### 1. Latar belakang pendidikan

Dalam proses promosi latar belakang pendidikanlah yang akan dilihat oleh pihak manajemen apakah selaras dengan kualifikasi dan kesanggupan pegawai.

#### 2. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja ialah titik untuk menetapkan pengembangan karir, sehingga dapat mempengaruhi pengembangan karir seseorang.

#### 3. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan aktifitas yang menjadi dasar dari semua aktifitas pengembangan karir yang lain. Apabila prestasi kerja baik maka akan membawa kemajuan bagi karir.

#### 4. Kesempatan untuk berkembang

Apabila pegawai meningkatkan kemampuannya melalui program pelatihan, kursus atau pengambilan gelar akan membuka kesempatan bagi pegawai tersebut untuk berkembang dan akan bermanfaat untuk personalia dalam mengembangkan sumber daya manusia serta pencapaian karir pegawai itu sendiri.

## **2.1.2 Kompetensi**

### **2.1.2.1 Pengertian Kompetensi**

Kompetensi pegawai merupakan seperangkat keterampilan atau kemampuan khusus seorang pegawai yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan secara efektif. Kompetensi pegawai dapat memberikan gambaran yang jelas tentang apa yang diharapkan dari pegawai dalam kaitannya dengan kinerja ditempat bekerja, mulai dari mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai pribadi yang dimiliki oleh pegawai untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman yang dimiliki dan pembelajaran yang dilakukan.

Menurut Noe dalam Tarigan & Setiawan (2020:860) kompetensi adalah kemampuan individu dalam melaksanakan tugas profesinya yang merupakan gabungan antara pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Menurut Wibowo (2018:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta di dukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Menurut Sutrisno (2016:203) mendefenisikan kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang di dukung oleh sikap kerja serta penerapannya didalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Menurut Rivai (2015:232) kompetensi diartikan sebagai kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan perform yang ditetapkan.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan individu yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan didukung oleh sikap kerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

#### **2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi**

Wibowo dalam Rivaldi (2021:27) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut :

##### **1. Keyakinan dan nilai-nilai**

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain yang dapat mempengaruhi perilakunya di dalam organisasi atau perusahaan.

##### **2. Keterampilan**

Dengan adanya keterampilan akan dapat meningkatkan kecakapan dalam menguasai pekerjaan.

### 3. Pengalaman

Dengan adanya pengalaman seseorang dapat menyelesaikan masalah secara cepat, dapat berkomunikasi baik dengan kelompok, dapat memberikan masukan terhadap junior dan lain sebagainya.

### 4. Karakteristik Kepribadian

Kepribadian merupakan hal yang dasar yang dimiliki seseorang. Dengan adanya kepribadian bisa mengatur dirinya untuk dapat melakukan sesuatu.

### 5. Motivasi

Motivasi merupakan salah satu hal yang dapat dijadikan sebagai dorongan agar bisa melakukan sesuatu.

### 6. Isu emosional

Dengan memiliki hambatan emosional seperti takut melakukan sesuatu, merasa tidak disukai oleh orang akan dapat menghambat dalam melakukan sesuatu.

### 7. Kemampuan intelektual

Memiliki ilmu dan dapat berpikir positif akan dapat meningkatkan kemampuan diri dalam melakukan sesuatu.

### 8. Budaya organisasi

Budaya organisasi dapat mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia di dalam organisasi.

### 2.1.2.3 Jenis-Jenis Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja. Adapun jenis-jenis kompetensi salah satunya menurut Moehariono (2014:14) yang menyatakan bahwa ada tiga jenis kompetensi, diantaranya :

#### 1. Kompetensi individu

Kompetensi individu dikelompokkan menjadi dua, yang terdiri dari kompetensi *threshold* atau kompetensi minimum yaitu kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh individu pegawai, misalnya kemampuan pengetahuan atau keahlian dasar seperti membaca atau menulis dan kompetensi *differentiating* yaitu kompetensi yang membedakan pegawai berkinerja tinggi atau berkinerja rendah dengan pegawai lainnya, misalnya pegawai yang memiliki orientasi tinggi biasanya yang diperhatikan adalah kinerjanya melebihi dari yang ditargetkan oleh organisasi dalam standar kerja.

#### 2. Kompetensi jabatan

Kompetensi jabatan (*job competency*) mempunyai peran yang sangat penting dan harus mendapatkan perhatian serius dari pihak manajemen karena aspek kompetensi jabatan ini sudah banyak digunakan sebagai dasar penentu posisi jabatan calon pegawai atau calon pejabat yang akan menduduki suatu jabatan. Agar pegawai mendapatkan kinerja tinggi secara maksimal seharusnya antara kompetensi individu pegawai yang dimiliki harus sesuai atau cocok

dengan kompetensi jabatan yang diembannya. Hal ini akan mengakibatkan terjadinya kecocokan (*matching*) dan kesesuaian dengan kemampuan yang dimilikinya.

### 3. Kompetensi organisasi

Kompetensi organisasi merupakan area karakter keahlian organisasi dan merupakan sinergi dari seluruh sumber daya seperti motivasi, usaha-usaha pegawai, teknologi dan keahlian profesional, serta ide-ide tentang kolaborasi dari manajemen.

Kompetensi mempunyai kelebihan seperti sulit ditiru oleh pegawai lain sebab bersifat *instinctive* and *spesific* untuk setiap individu organisasi. Salah satu pembentukan kompetensi organisasi yang baik adalah dari kompetensi individu pegawainya itu sendiri. Apabila kompetensi individu pegawai sudah sesuai dan selaras dengan kompetensi organisasi, maka akan tercipta *competence based organization* atau organisasi yang berbasis kompetensi.

#### 2.1.2.4 Indikator Kompetensi

Sutrisno (2016:204) menjelaskan beberapa aspek atau indikator yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah :

##### 1. Pengetahuan (*knowledge*)

Yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang pegawai mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di organisasi.

2. Pemahaman (*understanding*)

Dalam keadaan kognitif dan efektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang pegawai dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

3. Kemampuan (*skill*)

Yaitu merupakan sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya kemampuan pegawai dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

4. Nilai (*value*)

Adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologi telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya standar perilaku pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

5. Sikap (*attitude*)

Yaitu perasaan senang tidak senang, suka tidak suka atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

6. Minat (*interest*)

Adalah kecenderungan seorang pegawai untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan suatu aktifitas tugas.

## **2.1.3 Kinerja**

### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau instansi tersebut. Setiap organisasi tentunya mengharapkan dan menginginkan bahwa seluruh pegawainya menunjukkan kinerja yang optimal dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu masalah yang berhubungan dengan kinerja harus mendapatkan perhatian dari pihak manajemen dalam mencapai tujuan organisasi yang diinginkan.

Menurut Afandi (2018:83) kinerja merupakan pencapaian hasil kerja oleh seseorang atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing demi pencapaian tujuan organisasi, tidak melanggar hukum maupun tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Sedarmayanti (2018:284) kinerja adalah sebuah pencapaian hasil kerja oleh seorang atau sekelompok orang dalam organisasi dimana sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki masing-masing, untuk pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika yang berlaku.

Menurut Irianto dalam Sutrisno (2018:122) mengemukakan arti kinerja pegawai yakni prestasi yang diperoleh oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya.

Menurut Mangkunegara (2017:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal dan sesuai dengan moral dan etika.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja memiliki peranan strategis dalam setiap organisasi karena pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung pada kinerja pegawai. Menurut Zami dalam Busro (2018:95) terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya adalah :

#### **1. Jumlah dan komposisi kompensasi**

Setiap pekerjaan memiliki nilai kompensasi yang harus diterima oleh pekerja atau pegawai. Semakin detail pekerjaan yang dilakukan maka kompensasi yang diterima akan lebih bernilai serta kinerja yang dihasilkan akan semakin baik pula.

## 2. Penempatan kerja

Saat pegawai menempati posisi kerja yang tepat dengan passion, kualifikasi, dan kemampuan yang dimiliki maka semakin tinggi pula kinerja yang akan dihasilkan oleh pegawai.

## 3. Pelatihan

Semakin sering pegawai yang mendapat kesempatan mengikuti pelatihan akan semakin baik pula kinerja yang akan dihasilkan dibanding dengan pegawai yang lebih jarang mendapat kesempatan mengikuti pelatihan.

## 4. Promosi

Semakin jelas jenjang karir yang akan di dapatkan pegawai dalam suatu organisasi maka akan semakin baik pula kinerja yang akan dihasilkan sebab ia berusaha untuk mencapai jenjang karir yang diharapkan.

## 5. Rasa aman di masa depan

Suatu organisasi yang memberikan jaminan hari tua yang menjanjikan akan menjadi motivasi tersendiri bagi pegawai untuk terus meningkatkan kinerjanya agar tetap bertahan untuk berkarir dan berkarya dalam organisasi.

## 6. Hubungan dengan rekan kerja

Pegawai dalam bekerja tidak hanya berkuat pada tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya melainkan berharap memiliki rekan kerja yang saling support dan saling peduli. Semakin baik komunikasi atau

hubungan antar rekan kerja maka akan semakin mendorong pegawai untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

#### 7. Hubungan dengan pimpinan

Baik atau buruknya hubungan antara pemimpin dengan pegawai akan mempengaruhi kinerja yang akan dihasilkan. Sebab jika hubungan antara keduanya harmonis maka akan semakin baik pula kinerja pegawai tersebut.

### 2.1.3.3 Karakteristik Kinerja

Karakteristik seseorang yang memiliki kinerja tinggi menurut Mangkunegara (2017:60) adalah sebagai berikut :

#### 1. Memiliki rasa tanggung jawab tinggi

Artinya seorang individu dituntut agar dalam melakukan pekerjaannya harus memiliki sifat tanggung jawab yang tinggi. Apabila seorang individu memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, hal ini dapat menjadi tolak ukur seberapa peran pegawai dalam mendorong tercapainya tujuan organisasi.

#### 2. Berani menanggung dan menghadapi resiko yang dihadapi

Individu yang mampu mengambil dan menanggung resiko pekerjaan di dalam organisasi, ini menjadi satu langkah lebih maju dari pegawai lain yang hanya berusaha mempertahankan karir pekerjaannya.

#### 3. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh

kegiatan yang dilakukan merupakan salah satu integritas yang dimiliki oleh pegawai yang memiliki kinerja tinggi.

#### 2.1.3.4 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Widodo (2015:130) penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu evaluasi terhadap tingkat kinerja seseorang dibandingkan dengan standar kinerja yang sudah ditentukan, guna bahan pertimbangan dalam menentukan promosi, kompensasi, perlunya pelatihan atau pengembangan, maupun untuk pemberhentian seseorang.

Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan dari adanya *like* dan *dislike* dari penilai agar objektivitas penilaian dapat terjaga.

Menurut Panggabean (2015:15) ada beberapa metode penilaian kinerja pegawai yaitu :

1. Rating scales (skala rating)

Dengan menggunakan metode ini hasil penilaian kinerja pegawai dicatat dalam suatu skala. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan pegawai dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.

2. Checklist

Metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja pegawai. Penilai biasanya atasan langsung yang memberikan bobot sehingga dapat di skor. Metode ini bisa memberikan suatu gambaran

prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilai berisi item-item yang memadai.

3. Critical insiden (peristiwa kritis)

Penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku pegawai sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna untuk memberikan umpan balik kepada pegawai, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.

4. Ranking

Penilai membandingkan satu pegawai dengan pegawai lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap pegawai dalam urutan terbaik sampai terjelek.

5. Work standard (standar kerja)

Metode ini membandingkan kinerja pegawainya dengan standar yang ditetapkan terlebih dahulu. Standar mencerminkan hasil yang normal dari rata-rata pekerja dalam usaha yang normal.

6. Management by objective (manajemen berdasarkan sasaran)

Dalam pendekatan ini, setiap pegawai dan penyelia bersama-sama menentukan sasaran organisasi dan tujuan organisasi untuk meningkatkan produktifitas organisasi.

7. Field review (peninjauan lapangan)

Seorang ahli departemen turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan

informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja pegawai. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk direview. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan organisasi.

#### **2.1.3.5 Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Secara umum tujuan dari penilaian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kerja pegawai, dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kerja adalah sebagai pertimbangan keputusan organisasi terhadap pegawainya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, dan pelatihan kebijakan manajerial lainnya.

Menurut Kasmir (2016:197) tujuan penilaian kinerja sebagai berikut :

1. Memperbaiki kualitas kerja sehingga manajemen dapat mengetahui dimana kelemahan pegawai sehingga dapat dilakukan perbaikan.
2. Penilaian akan membantu keputusan penempatan pegawai. Bagi pegawai yang telah dinilai kinerjanya ternyata kurang mampu menempati posisinya yang sekarang, maka akan dipindahkan ke unit atau bagian yang lainnya.
3. Penilaian akan membantu sebuah tujuan perencanaan karir yang berguna. Penilaian memberikan sebuah kesempatan untuk mengulas

perencanaan karir (*career plan*) pegawai dalam cakupan kekuatan dan kelemahan tersebut.

4. Penilaian kinerja dapat dilakukan untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Untuk mengetahui jenis pelatihan yang dibutuhkan dan siapa saja yang memerlukan, maka penilaian kinerja dapat dilakukan.
5. Penyesuaian kompensasi, bagi pegawai yang kinerjanya meningkat maka akan ada penyesuaian kompensasi.
6. Inventory kompetensi pegawai merupakan data base kompetensi pegawai yang dimiliki. Sehingga ketika organisasi mempunyai rencana pengembangan dan membutuhkan kompetensi tertentu mereka akan melakukan penelusuran melalui data base.
7. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian kinerja yang baik akan memberikan rasa keadilan bagi semua pegawai. Artinya mereka yang berkinerja baik akan mendapatkan balas jasa yang sesuai.
8. Komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan, hal ini dilakukan melalui umpan balik atas hasil penilaian kinerja.
9. Penilaian kinerja akan membentuk budaya kerja yang menghargai kualitas kerja.
10. Penilaian kinerja akan menjadi dasar penerapan sanksi jika ada pegawai yang tidak memenuhi kualitas kerja yang diharapkan.

### 2.1.3.6 Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:75), ada beberapa indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja seorang pegawai, diantaranya :

#### 1. Kualitas kerja

Kualitas kerja yaitu seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Meliputi : kerapihan hasil kerja, ketelitian dalam bekerja, kesesuaian hasil kerja dengan standar kerja, tingkat kerja keras, dan tingkat kehati-hatian pegawai dalam bekerja.

#### 2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja yaitu segala sesuatu yang dapat dihitung berkaitan dengan hasil kerja atau output. Meliputi : kesesuaian jumlah output yang dihasilkan dengan target kerja, kehadiran, ketepatan waktu dalam menjalankan tugas, ketepatan dalam jam bekerja, dan kesalahan yang dilakukan dalam bekerja.

#### 3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas meliputi : pengalaman, kemampuan bekerja sama, pemahaman tugas, efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya, dan keahlian dalam menjalankan tugas.

#### 4. Tanggung jawab

Tanggung jawab meliputi : ketaatan dan kepatuhan terhadap peraturan, kesediaan menjaga nama baik organisasi, kesediaan untuk patuh menjalankan tugas, inisiatif, dan kepedulian terhadap tugas.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai acuan dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai pembanding dan gambaran yang dapat mendukung penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian ini :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Ni Putu Arya Juliantari, Gde Bayu Surya Parwita, Ni Made Dwi Puspitawati (2024)	Pengaruh Pengembangan Karir, Self Efficacy, dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bangli	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bangli</li> <li>2. Self Efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bangli</li> <li>3. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bangli</li> </ol>
2.	Tryani Dakhi, Yohanes Dhaki, Samanoi H. Fau (2021)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Hibala Kabupaten Nias Selatan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Hibala Kabupaten Nias Selatan</li> <li>2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Hibala Kabupaten Nias Selatan</li> </ol>

			3. Pengembangan karir dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Hibala Kabupaten Nias Selatan
3.	Nova Marlina, Soesilo, Tini Rukminingsih (2024)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Cimahi	1. Kompetensi memiliki pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Cimahi
4.	Peri Herdiyana, Apri Budianto, Ferey Herman, Nailul Muna Aljamaliah (2023)	Pengaruh Kompetensi Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Universitas Pendidikan Indonesia Kampus Tasikmalaya)	1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian Administrasi UPI Kampus Tasikmalaya 2. Knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian Administrasi UPI Kampus Tasikmalaya 3. Kompetensi dan knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian Administrasi UPI Kampus Tasikmalaya
5.	Endah Ramahdani, Deswarta, Muhammad Alfah Faizal Syaheriza (2022)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Ukui Kab. Pelalawan	1. Pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ukui Kab. Pelalawan 2. Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ukui Kab. Pelalawan 3. Pengembangan karir dan kompetensi secara simultan berpengaruh

			positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ukui Kab. Pelalawan
6.	Asep Duddy Budiharta, Nursusanto, Komaruddin (2020)	Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Banten	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Banten</li> <li>2. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Banten</li> <li>3. Kompetensi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Banten</li> </ol>

**Sumber : Juliantari et al (2024), Dakhi et al (2021), Marliana et al (2024), Herdiyana et al (2023), Ramahdani et al (2022), Budiharta et al (2020), Data diolah peneliti (2024)**

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual diciptakan untuk memberikan keterkaitan teoritis antara variabel penelitian yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Menurut Sugiyono (2016:60) kerangka pikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka konseptual ini membantu menghubungkan dan menguraikan topik yang dibahas. Kerangka ini muncul dari konsep-konsep ilmiah/teoritis yang mendasari penelitian yang diperoleh dalam tinjauan pustaka atau bisa dikatakan ringkasan dari tinjauan pustaka yang dihubungkan dengan garis sesuai dengan variabel yang diteliti.

### **2.3.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Rivai dan Sagala (2016:274) pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Tujuan pengembangan karir adalah kesempatan untuk berkarir dalam menyesuaikan kebutuhan dan tujuan pegawai yang tersedia di organisasi. Dari pengembangan karir organisasi akan dapat meningkatkan kinerja, produktifitas seorang pegawai dan meningkatkan promosi bagi pegawai.

Dari uraian di atas pengembangan karir mempunyai hubungan erat dengan kinerja pegawai karena jika pengembangan karir meningkat maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan dan sebaliknya jika pengembangan karir menurun maka kinerja pegawai akan mengalami penurunan.

Hal ini didukung oleh penelitian Dakhi et al. (2021) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Hibala Kabupaten Nias Selatan” menunjukkan bahwa bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Hibala Kabupaten Nias Selatan.

### **2.3.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Rivai (2015:232) kompetensi diartikan sebagai kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan perform yang ditetapkan. Kompetensi dalam ilmu pengetahuan dapat

ditingkatkan dengan mengikuti pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan kerjanya, sehingga pegawai dapat memperdalam ilmu dan pengetahuannya serta dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya.

Hal ini didukung oleh penelitian Marlina et al. (2024) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Cimahi” menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Cimahi.

### **2.3.3 Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

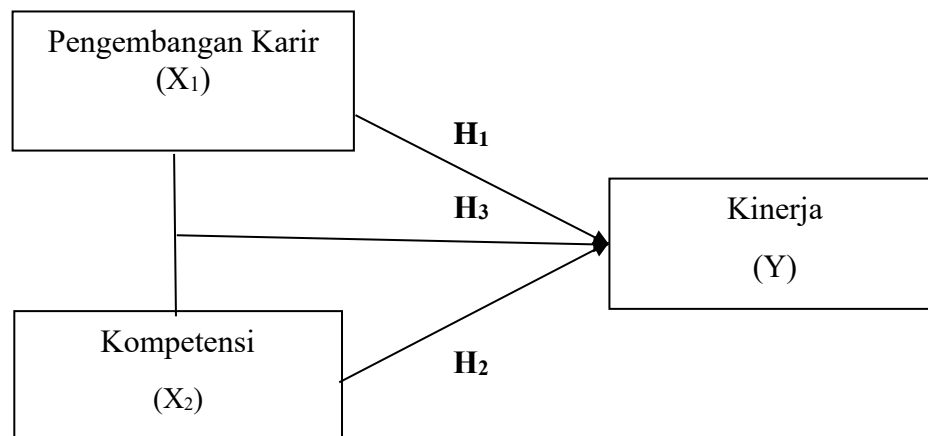
Menurut Sutrisno (2016:172) mengungkapkan bahwa kinerja adalah kesuksesan dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya, serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Pengembangan karir yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi sehingga pengembangan karir mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai. Selain memperhatikan tingkat pengembangan karir yang dimiliki pegawai faktor yang harus diperhatikan yaitu kompetensi

pegawai yang harus dikelola dengan baik agar berdampak positif bagi kinerja pegawai.

Hal ini di dukung oleh penelitian Ramahdani et al. (2022) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Ukui Kab. Pelalawan” menunjukkan bahwa pengembangan karir dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Ukui Kab. Pelalawan.

Berdasarkan uraian di atas dapat digambarkan kerangka konseptual Pengembangan Karir (X1) dan Kompetensi (X2) terhadap Kinerja (Y) pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

## 2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2016:215) pengujian hipotesis dimaksudkan sebagai cara untuk menentukan apakah suatu dugaan hipotesis tersebut sebaiknya diterima atau ditolak. Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung

pertanyaan. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian memuat suatu teori yang masih harus di uji kebenarannya. Jadi hipotesis merupakan jawaban sementara pertanyaan-pertanyaan yang dikemukakan dalam perumusan masalah.

Berdasarkan uraian teoritis dan kerangka konseptual di atas, maka dapat ditarik hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

1.  $H_1$  : Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara.
2.  $H_2$  : Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara.
3.  $H_3$  : Pengembangan Karir dan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Sumatera Utara.