

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal (Arif Yusuf Hamali, 2018 : 2).

Pendapat lain mengatakan bahwa MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2017: 2).

Dalam birokrasi seluruh ASN diwajibkan memiliki karakter BerAKHLAK dalam melaksanakan tugas dan fungsi. Karakter BerAKHLAK merupakan salah satu upaya pemerintah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia Aparat Sipil Negara (selanjutnya disingkat sebagai ASN), dengan meliputi: Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Penyusunan karakter BERAKHLAK ini sebagai tuntutan tata kelola ASN dalam rangka menyikapi perubahan lingkungan strategis yang serba cepat dan dinamis (Badan Kepegawaian Negara, 2022)

Fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program kekaryawanan ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrase, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpanan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengedalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan dilain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang

penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

8. Pemeliharaan

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

9. Kedisplinan

Kedisplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi (Arif Yusuf Hamali, 2018:6).

2.1.1 Disiplin Kerja

Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai (Hasibuan, 2013). Tanpa disiplin yang baik, perusahaan sulit untuk mencapai hasil yang optimal. Disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkat laku yang menunjukkan ketiaatan individu pada sebuah peraturan yang berlaku dalam melaksanakan tugas untuk mewujudkan tujuan organisasi juga sebagai sarana untuk mempertahankan eksistensi perusahaan. (Siregar dan Irwani, 2017)

Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun, terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan (Andriani, 2010). Disiplin kerja penting bagi perusahaan karena dapat memunculkan tanggung jawab individu pada standar kerja yang telah ditetapkan, sehingga karyawan dapat menghasilkan pekerjaan yang baik.

Selanjutnya, definisi disiplin kerja merupakan tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela (Sintaasih dan Wiratama, 2013). Disiplin kerja adalah bagaimana cara menumbuhkan kesadaran para karyawan untuk melakukan tugas yang telah mereka terima dan pembentukan disiplin kerja ini tidak tumbuh dengan sendirinya (Harlie, 2010).

Dari pendapat beberapa ahli diatas, dapat dikatakan bahwa disiplin kerja merupakan sebuah tindakan yang dilakukan karyawan untuk melaksanakan semua peraturan dari perusahaan baik secara tertulis maupun tidak tertulis, mengerjakan tugasnya secara baik dan tepat waktu, sadar, penuh tanggung jawab, dan bukan atas paksaan oleh pihak manapun. Jika karyawan mampu disiplin dalam mentaati semua peraturan dan ketentuan yang ditetapkan perusahaan, maka suasana dalam bekerja akan menjadi sangat menyenangkan sehingga karyawan mampu bekerja dengan baik untuk hasil yang optimal. Begitu juga sebaliknya, jika karyawan tidak bisa melaksanakan disiplin dengan baik dan merasa terpaksa maka akan menjadikan karyawan berperilaku seenaknya hingga menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja.

2.1.1.1 Macam-Macam Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu kemampuan yang berkembang dalam kehidupan seseorang atau kelompok dalam bertaat azas, peraturan, norma-norma, dan perundang-undangan untuk melakukan nilai-nilai tertentu dan tujuan hidup yang ingin dicapai oleh mereka dalam bekerja. Disiplin ada beberapa macam jika dilihat dari bentuknya. Ada 2 (dua) bentuk disiplin kerja yaitu:

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh organisasi. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Semua pegawai harus menjalankan disiplin

preventif dan menegakkan disiplin akan lebih baik dan menghasilkan kerja yang efektif.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin diberi sanksi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya adalah memberi sanksi agar memperbaiki pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2015: 129).

2.1.1.2 Indikator-Indikator Disiplin Kerja

Tingkat disiplin kerja seseorang dapat dilihat dari indikator – indikator disiplin kerja. Disiplin kerja memiliki beberapa indikator. Indikator-indikator Disiplin Kerja yaitu:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan harus sesuai, dimana tujuan yang diberikan bagi pegawai harus sesuai dengan kemampuannya, agar dia dapat bekerja sungguh-sungguh dan disiplin mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan kepala organisasi sangat berpengaruh terhadap pegawai, dengan teladan yang baik dari kepala organisasi, kedisiplinan pegawai pun juga akan ikut baik. Karena pegawai cenderung menjadikan kepala organisasi sebagai panutan, oleh sebab itu teladan kepala organisasi sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan organisasi.

3. Balas jasa

Balas jasa juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pegawai. Dengan balas jasa yang cukup maka pegawai akan merasa senang dan tenang saat bekerja. Dengan demikian pegawai akan berupaya untuk memberikan yang terbaik, kedisiplinannya juga semakin ditingkatkan.

4. Keadilan

Kepala organisasi harus bersikap adil terhadap semua pegawai. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Oleh sebab itu keadilan sangat dibutuhkan terkhusus dalam pemberian gaji, harus adil antara pekerjaan dengan gajinya. Agar pegawai juga bersikap loyal kepada organisasi.

5. Waskat

Waskat pengawasan melekat pimpinan terhadap bawahan. Sehingga waskat mengharuskan kepala organisasi selalu berada di tempat kerja. Waskat dianggap efektif untuk mendongkrak kedisiplinan pegawai, karena pegawai merasa diperhatikan dan mendapat bimbingan langsung dari pimpinan. Dengan waskat ini juga kepala organisasi dapat secara objektif menilai pegawai dan mengetahui kedisiplinan dan kemampuan para pegawai. Secara tidak langsung waskat menuntut kebersamaan yang aktif antara pimpinan dan bawahan sehingga terwujudlah kerjasama yang baik antara kepala organisasi dan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman sangat dibutuhkan agar disiplin dapat tegak. Berat / ringan sanksi hukuman sangat menentukan baik/ buruknya kedisiplinan pegawai. Semakin berat dibuat suatu sanksi atau hukuman maka pegawai pun akan semakin takut melanggar peraturan – peraturan.

7. Ketegasan

Ketegasan sangat dibutuhkan agar kedisiplinan dapat ditegakkan, terlebih ketegasan kepala organisasi. Jika sebuah aturan telah dibuat maka hendaklah semuanya taat, jika tidak disinilah diperlukan ketegasan seorang kepala organisasi. Kepala organisasi harus tegas menghukum siapa saja yang melakukan pelanggaran. Agar kedisiplinan di dalam organisasi tersebut baik. Namun jika kepala organisasi tidak tegas maka kedisiplinan di dalam organisasi tersebut akan gagal.

8. Hubungan kemanusiaan

Kedisiplinan akan tercipta jika di dalam sebuah organisasi terdapat hubungan kemanusiaan yang baik. Hubungan kemanusiaan yang harmonis antar sesama pegawai maupun dengan kepala organisasi akan menciptakan suasana kerja yang nyaman. Sehingga dapat memotivasi kedisiplinan yang baik pada organisasi (Hasibuan, 2016:194).

2.1.1.3 Hambatan Disiplin Kerja

Disiplin dalam sebuah instansi dibuat untuk mengatur tata hubungan yang berlaku pada perusahaan besar, kecil dan pada organisasi-organisasi yang banyak mempekerjakan sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaannya. Dibuatnya suatu disiplin tujuannya adalah agar pegawai dapat bekerja sesuai

dengan yang diharapkan. Namun terdapat banyak hambatan dalam penerapan disiplin tersebut. Disiplin adalah usaha mencegah terjadinya pelanggaran – pelanggaran terhadap ketentuan yang telah disetujui bersama dalam melaksanakan kegiatan agar pembinaan hukuman pada seseorang atau kelompok dapat dihindari (Dolet Unaradjan, 2018:181). Hambatan-hambatan disiplin kerja adalah:

1. Masyarakat yang menekankan ketaatan yang utuh dan loyalitas penuh kepada atasan atau pimpinan;
2. Masyarakat yang selalu terbuka dan bersikap permisif;
3. Keadaan fisik atau biologis yang tidak sehat;
4. Keadaan psikis atau mental yang tidak sehat;
5. Sikap perfeksionis;
6. Perasaan rendah diri atau inferior;
7. Perasaan takut dan kuatir;
8. Perasaan tidak mampu;
9. Kecemasan;
10. Suara hati dan rasa bersalah yang keliru;
11. Kelekatan-kelekatan yang tidak teratur.

Hambatan – hambatan disiplin kerja sebisa mungkin dihindari agar disiplin dapat tegak. Disiplin di suatu organisasi dikatakan baik, jika pegawai di dalamnya dapat mentaati peraturan yang berlaku. Misalnya dengan datang tepat waktu, tentu pekerjaan dapat selesai tepat pada waktunya. Kinerja pegawai juga semakin baik jika disiplin dalam sebuah organisasi.

2.1.2 Motivasi Kerja

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin “*Movere*” yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Motivasi adalah proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan dari upaya menuju pencapaian tujuan (Robbins dalam Priansa, 2018: 200). Motivasi kerja menggambarkan kekuatan individu yang menjelaskan bagaimana tingkat, arah, serta upaya yang dilakukan (Wood et al. dalam Priansa, 2018: 201).

Motivasi sebagai suatu keadaan dalam pribadi seseorang yang akan mendorong keinginan untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan (Furtasan Ali Yusuf, 2021: 205). Lainnya motivasi yaitu sebagai suatu hal yang mendasar bagi manusia untuk membuat pilihan, berkehendak atau berperilaku (Hartini et al., 2021: 124).

Motivasi adalah Keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, disemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas (Afandi, 2018: 23). Motivasi merupakan suatu proses penentuan tentang seberapa banyak usaha yang diberikan untuk mengerjakan suatu pekerjaan dalam organisasi. (Putra & Sudibya dalam Patricia 2022).

Motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu (Robbins dan Couter Priansa, 2018:

201). Motivasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari (Luthans dalam Priansa, 2018: 201):

1. Kebutuhan, diciptakan setiap kali ada ketidakseimbangan psikologis dan fisiologis;
2. Dorongan, pendorong atau motif (istilah kedua sering digunakan secara bergantian), yang dibentuk untuk mengurangi kebutuhan;
3. Incentif, pada akhir siklus motivasi adalah incentif, yang didefinisikan sebagai sesuatu yang akan meringankan kebutuhan dan mengurangi adanya dorongan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat diketahui bahwa motivasi yaitu keadaan dimana individu mendapatkan dorongan untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan dengan baik.

2.1.2.2 Karakteristik Motivasi Kerja

Terdapat 3 (tiga) macam karakteristik dasar dari motivasi kerja yang berkenan dengan pegawai, yaitu (Priansa, 2018: 218):

1. Usaha (*Effort*), merupakan kekuatan dari perilaku kerja seseorang atau seberapa besar upaya yang dikeluarkan seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaannya;
2. Ketekunan (*Persistence*), ketekunan yang dijalankan individu dalam menggunakan usahanya pada tugas-tugas yang diberikan;
3. Arah (*Direction*), Karakteristik ini mengarah pada kualitas kerja seseorang dalam perilaku bekerjanya.

2.1.2.3 Sumber Motivasi

Teori Motivasi yang sudah lazim dipakai untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya bisa digolongkan menjadi dua, yaitu sumber motivasi dari dalam diri atau motivasi intrinsik dan sumber motivasi dari luar atau motivasi ekstrinsik (Priansa, 2018: 204).

1. Motivasi Intrinsik, muncul karena motif timbul dari dalam diri pegawai. Motif ini aktif atau berfungsi tanpa adanya rangsangan dari luar. Faktor Individual yang mendorong pegawai untuk melakukan sesuatu adalah:
 - a. Minat, Pegawai akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan kalau kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan minatnya;
 - b. Sikap Positif, pegawai yang mempunyai sifat positif terhadap suatu pekerjaan akan rela untuk ikut dan terlibat dalam kegiatan tersebut, serta akan berupaya seoptimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya;
 - c. Kebutuhan, pegawai mempunyai kebutuhan tertentu dan akan berupaya untuk memenuhi kebutuhan tersebut dengan melaksanakan serangkaian aktivitas atau kegiatan. Tidak semua pegawai memiliki motivasi intrinsik yang memadai untuk mendukung kinerjanya dalam bekerja.
2. Motivasi ekstrinsik, muncul karena adanya rangsangan dari luar. Dua faktor utama yang berkaitan dengan motivasi ekstrinsik pegawai dalam organisasi diantaranya berkenaan dengan:

- a. Motivator, berkaitan dengan prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri serta pekerjaan itu sendiri
- b. Kesehatan Kerja, merupakan kebijakan dan administrasi organisasi yang baik, supervisi teknisi yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang mendukung, serta keselamatan kerja

Bagi pegawai dengan motivasi intrinsik yang lemah, maka motivasi ekstrinsik perlu diberikan secara berkelanjutan.

2.1.2.4 Teori-Teori Motivasi Kerja

Teori terkait dengan motivasi memusatkan pada kebutuhan dan tujuan individu. Terdapat beberapa ahli yang mengemukakan pendapat berkaitan dengan Teori Motivasi antara lain, Maslow, Alderfer, Herzberg, Victor Vroom dan lainnya. Berikut beberapa Teori Motivasi yang pada umumnya dikenal (Priansa, 2018: 207-218) yaitu:

a. Teori Kebutuhan Maslow

Teori Motivasi Abraham Maslow dinamakan dengan “*A theory of human motivation*”. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, maka muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Gambar 2.1
Hirarki Kebutuhan Maslow



Sumber : (Priansa, 2018, Perencanaan dan Pengembangan SDM, Bandung, Alfabeta, hal : 207)

Teori yang dikembangkan oleh Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri atas 5 (lima) tingkatan atau hirarki kebutuhan yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*), merupakan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Misalnya kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual;
2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*), kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologika dan intelektual;
3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*), kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai;

4. Kebutuhan akan Harga Diri atau Pengakuan (Esteem Needs), kebutuhan ini berkaitan kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain;
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self-Actualization Needs), kebutuhan untuk menggunakan kemampuan skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

b. Teori Alderfer ERG

Clayton Alderfer memperkenalkan teori yang merupakan kelanjutan dari teori Maslow. Teori Alderfer dikenal dengan akronim “ERG”. Berikut dijelaskan tentang ERG.

1. Kebutuhan Eksistensi (*Existence*), menyangkut penyediaan tuntutan eksistensi material dasar manusia. Kelompok ini mencakup jenis-jenis yang dianggap oleh Maslow sebagai kebutuhan fisik dan keamanan;
2. Kebutuhan Keterhubungan (*Relatedness*), Dorongan manusia untuk memelihara hubungan antar personal yang penting. Kelompok kebutuhan ini selaras dengan apa yang dikemukakan Maslow sebagai kebutuhan sosial dan penghargaan (*social and esteem needs*);
3. Kebutuhan Pertumbuhan (*Growth Needs*), Dorongan Intrinsik untuk perkembangan personal. Kelompok kebutuhan ini mencakup komponen-komponen intrinsik yang oleh Maslow digolongkan sebagai kelompok kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri.

c. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori yang dikembangkannya dikenal dengan model dua faktor, yaitu:

1. Faktor Motivational, hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain;
2. Faktor Hygiene atau Pemeliharaan, faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status pegawai dalam organisasi, hubungan seseorang individu dengan atasanya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

d. Teori Kebutuhan Berprestasi McClelland

David McClelland mempelopori pemikiran tentang motivasi kerja dengan mengembangkan motivasi berbasis teori dan model, dan digunakan dalam perbaikan metode penilaian kinerja pegawai, serta penilaian dan tes berbasis kompetensi.. McClelland memperkenalkan tiga jenis motivasi, yang diidentifikasi dalam buku *The Achieving Society*, yaitu motivasi berprestasi (N-Ach); motivasi untuk berkuasa (N-Pow); dan motivasi untuk berafiliasi/bersahabat (N-Affil).

1. Kebutuhan Berprestasi/N-Ach (Needs for Achievement), adalah kebutuhan seseorang untuk memiliki pencapaian signifikan, menguasai berbagai keahlian, atau memiliki standar yang tinggi. sebab-sebab seseorang memiliki n-ach yang tinggi diantaranya adalah pujian dan imbalan akan kesuksesan yang dicapai, perasaan positif yang timbul dari prestasi, dan keinginan untuk menghadapi tantangan. tentunya imbalan yang paling memuaskan bagi mereka adalah pengakuan dari masyarakat akan prestasinya yang berhasil dan diakui eksistensinya karena prestasi yang diraihnya;
2. Kebutuhan Kekuasaan/N-Pow (Needs for Power), Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan ini didasari oleh keinginan seseorang untuk mengatur atau memimpin orang lain;
3. Kebutuhan Berafiliasi/N-Affil (Needs for Affiliation), kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang didasari oleh keinginan untuk mendapatkan atau menjalankan hubungan yang baik dengan orang lain.

e. Teori Harapan Victor H. Vroom

Menurut Teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh pegawai dan perkiraan pegawai bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkan. Secara sederhana, teori harapan

menyatakan bahwa jika pegawai menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, maka yang bersangkutan akan terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

f. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Berbagai Teori atau model motivasi yang telah dibahas sebelumnya dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi yang bersangkutan berarti sifatnya sangat subjektif. Padahal dalam kehidupan organisasional, disadari dan diakui, bahwa kehendak seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekuensi eksternal perilaku dan tindakannya.

Dalam hal ini berlakulah upaya yang dikenal dengan hukum pengaruh yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekuensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekuensi yang merugikan.

g. Teori Penetapan Tujuan

Riset tentang teori penetapan tujuan menekankan isu tentang bagaimana pegawai bekerja pada tingkat terbaiknya (*do on his or her best*). Niat bekerja untuk mencapai suatu tujuan merupakan sumber motivasi kerja yang besar. Teori ini mengasumsikan, bahwa individu akan *committed* pada tujuan, yang ditentukan bukan oleh rendahnya atau banyaknya tujuan (Locke&Latham, 2002).

2.1.2.5 Indikator Motivasi Kerja

Indikator dalam motivasi kerja antar lain, sebagai berikut.

1. **Gaji (*salary*)**

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar bekerja dengan penuh semangat

2. **Supervisi**

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk -petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif

3. **Hubungan kerja**

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik ditempat kerja maupun di luar lingkungan kerja.

4. **Pengakuan atau Penghargaan (*recognition*)**

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya

5. Keberhasilan (*achievement*)

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sifat positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif dan keberanian mengambil risiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan (Sedarmayanti, 2018: 233).

2.1.3 Pengembangan Kompetensi

2.1.3.1 Pengertian Kompetensi

A competency is an underlying characteristic's an individual which is causally relate to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation (Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebabakibat dengan

kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu) (Spencer and Spencer dalam Moehleriono, 2010:3).

Kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik" (Astuti dan Zunaidah, 2012:61). Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang outstanding performers lakukan lebih sering, pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan. Mc.Clelland ini memberikan gambaran yang mempermudah pengertian dari kompetensi tersebut. Kompetensi dikemukakan sebagai sebuah konsep kombinasi antara keterampilan (skills), atribut personal (personal attribute), dan pengetahuan (knowledge) yang tercermin melalui perilaku kinerja (job behaviour), yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi.

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2007:110). Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu, dengan indikatornya adalah :

- a. Pengetahuan (*Knowledge*) Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi :
 1. Mengetahui dan memahami pengetahuan dibidang masing-masing.

2. Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam institusi pemerintahan.
- b. Keterampilan (*Skill*) Keterampilan individu meliputi:
 1. Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
 2. Kemampuan berkomunikasi dengan jelas secara lisan.
- c. Sikap (*Attitude*) Sikap individu, meliputi :
 1. Memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dalam berkreativitas dalam bekerja.
 2. Adanya semangat kerja yang tinggi

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik (Armstrong dan Baron yang dikutip oleh Wibowo, 2012: 88),.

Dari pendapat yang dikemukakan di atas, kompetensi aparatur lebih berkaitan dengan sifat atau kepribadian seorang aparatur yang dijadikan sebagai dasar kemampuan dalam menjalankan segala tugas yang diberikan. Kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar karena karakteristik individu yang merupakan bagian mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan berkaitan antara perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

2.1.3.2 Karakteristik Kompetensi

Terdapat 5 karakteristik kompetensi, yaitu :

- a. Motif (motive) adalah hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan.
- b. Sifat (traits) adalah karakteristik fisik dan respons-respons konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c. Konsep diri (Self – Concept) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
- d. Pengetahuan (Knowledge), adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks.
- e. Keterampilan (Skill). adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental (Spencer and Spencer dalam Prihadi, 2004:38).

Kompetensi dapat dibagi 2 (dua) kategori yaitu (*threshold*) dan (*differentiating*) menurut kriteria yang digunakan memprediksi kinerja suatu pekerjaan (Spencer and Spencer yang dialih bahasakan oleh Surya Dharma, 2003:113). *Threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan *Differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

2.1.3.3 Jenis-Jenis Kompetensi

Kompetensi adalah kombinasi kecakapan (skills), kemampuan (abilities) dan pengetahuan (knowledge) yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu tugas spesifik" (National Postsecondary Education Cooperative yang dikutip oleh Apriani, 2009:1).

Kompetensi dibagi ke dalam 3 bagian yakni : 1). Kompetensi pribadi, yakni kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (personal competency), 2). Kompetensi professional, yakni kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas tertentu, dan 3). Kompetensi sosial, yakni kompetensi yang berhubungan dengan kepentingan sosial (Charles E. Jhonson dalam Wina Sanjaya, 2005:34).

Kompetensi dapat dibedakan menjadi empat macam, yakni: (1) *Technical competence*, (2) *Managerial competence*, (3) *Interpersonal competence* atau *Social/Communication competence*, dan (4) *Intellectual competence* (David Robotham dalam Ratu Megalia, 2011:266).

- a. Technical Competence atau kompetensi teknis yaitu kompetensi mengenai bidang tertentu yang menjadi tugas pokok dan harus dilaksanakan masingmasing aparatur.
- b. Managerial Competence atau kompetensi manajerial yaitu kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas organisasi.

- c. Interpersonal Competence atau Social/Communication Competence atau kompetensi sosial, yaitu kemampuan dalam melakukan komunikasi yang dibutuhkan suatu organisasi dalam pelaksanaan tugas.
- d. Intellectual Competence atau kompetensi intelektual, yaitu kemampuan berfikir strategis untuk masa yang akan datang, seperti merumuskan visi, misi, strategi untuk mencapai tujuan organisasi sebagai bagian dari pembangunan nasional.

2.1.3.4 Indikator-indikator Kompetensi

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi kompetensi karyawan suatu perusahaan, indikator kompetensi yaitu:

1. Karakter pribadi (traits)

Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.

2. Konsep diri (self concept)

Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.

3. Pengetahuan (knowledge)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.

4. Keterampilan (skill)

Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.

5. Motivasi kerja (motives)

Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan (Ruky dalam Fadillah *et al*, 2017).

2.1.3.5 Pengembangan Kompetensi

Secara makro pengembangan adalah suatu peningkatan kualitas manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa, proses peningkatan mencakup perencanaan pengembangan dan pengelolaan pegawai buat mencapai suatu hasil yang optimal, hasil ini bisa berupa jasa, benda atau uang. (Sudarmayanti (2001:26).

Pengertian pengembangan adalah “Suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.” Sedangkan tujuan pengembangan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja. Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan fungsi selama kariernya (Hasibuan, 2019:69).

Dalam Undang - Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 69 ayat (1) telah dijelaskan bahwa pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan instansi pemerintah. Kompetensi yang dimaksud pada ayat (1) meliputi:

- a. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis;
- b. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan;
- c. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial dijelaskan pengertian kompetensi manajerial adalah karakteristik dan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan/atau fungsi jabatan dijelaskan pula bahwa kompetensi manajerial merupakan soft competency. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2013 tentang Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil menjelaskan bahwa kompetensi teknis adalah kemampuan kerja setiap PNS yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang mutlak diperlukan dalam melaksanakan tugas pokoknya sebagai berikut :

- a. Pengetahuan Kerja adalah pengetahuan yang dimiliki PNS berupa fakta, informasi, keahlian yang diperoleh seseorang melalui pendidikan dan pengalaman, baik teoritik maupun pemahaman praktis dan berbagai hal yang diketahui oleh PNS terkait dengan pekerjaannya.
- b. Keterampilan kerja adalah keterampilan PNS untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan pekerjaan, yang meliputi : Keterampilan

melaksanakan pekerjaan (task skill), Keterampilan mengelola sejumlah tugas yang berbeda dalam satu pekerjaan (task management skill), Keterampilan merespon dan mengelola kejadian/ masalah kerja yang berbeda (contingency management skill), Keterampilan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu ditempat tertentu sesuai dengan tuntutan lingkungan kerja (job/role environment skill); dan Keterampilan beradaptasi dalam melaksanakan pekerjaan yang sama ditempat/lingkungan kerja yang berbeda (transfer skills).

- c. Sikap Kerja adalah perilaku PNS yang menekankan aspek perasaan dan emosi berupa minat, sikap, apresiasi dan cara penyesuaian diri terhadap pekerjaan.

Tiga jenis kompetensi yaitu: (1) Kompetensi profesi, (2) Kompetensi individu, dan (3) Kompetensi sosial :

- a. Kompetensi profesi merupakan kemampuan untuk menguasai keterampilan/keahlian pada bidang tertentu, sehingga tenaga kerja mampu bekerja dengan tepat, cepat teratur dan bertanggungjawab.
- b. Kompetensi Individu, merupakan kemampuan yang diarahkan pada keunggulan tenaga kerja, baik penggunaan ilmu pengetahuan teknologi (Iptek) maupun daya saing kemampuannya.
- c. Kompetensi sosial merupakan kemampuan yang diarahkan pada kemampuan tenaga kerja dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan, sehingga mampu mengaktualisasikan dirinya di lingkungan masyarakat

maupun lingkungan kerjanya (Muins dalam Penelitia STIA LAN Makassar 2012:18).

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Definisi Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013). Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan (Barry Cushway, 2002).

1. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan (Robert L. Mathis dan John H. Jackson Terjamahaan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira, 2001:78). Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan (John Witmore, 1997:104).

2. Teori Kinerja menurut Stephen P. Robbins

Tingkat kinerja pegawai sangat tergantung kedua faktor yaitu kemampuan pegawai itu sendiri, seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula (Stephen P. Robbins dalam Herlina *et al* 1996: 218).

3. Teori Kinerja menurut A. Dale Timpe

Hal – hal yang mempengaruhi kinerja, antara lain :

- a. Faktor perilaku dapat ditelusuri hingga ke faktor spesifik seperti kemampuan, upaya, kesulitan tugas, atau nasib baik.
- b. Faktor lain misalnya perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan, pimpinan.
- c. Kendala – kendala sumber daya (A. Dale Timpe, 2000:32).

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasikan kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berperngendalian diri, (d) kompetensi (Mink dalam Indra et al, 2017).

2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

- 1) Tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada faktor kemampuan pegawai itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Dengan demikian tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang rendah akan berdampak negatif pada kinerja pegawai (Stephen P. Robbins, 2004:218).
- 2) Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:
 - a) Kemampuan,
 - b) Motivasi,

- c) Dukungan yang diterima,
- d) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
- e) Hubungan mereka dengan organisasi (Robert L. Mathis dan John H. Jackson, 2001 : 82).

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

2.1.4.3 Indikator Kinerja

Karyawan dalam melaksanakan tugasnya memerlukan dukungan organisasi ditempat dia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan. Faktor internal organisasi misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan. Ada 6 (enam) indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan;

Kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas Pekerjaan;

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapihan, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi. Diukur melalui jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketetapan waktu;

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

4. Efektivitas;

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud untuk menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya manusia.

5. Kemandirian;

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai. Diukur dengan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen kerja;

Merupakan sesuatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap organisasi (Robbins dalam Sangadji & Sopiah, 2018: 351)

Terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja yaitu faktor individu dan faktor lingkungan, faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

a. Faktor Individu

1. Usaha (effort) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
2. Abilities, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. Role/ Task Perception, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

b. Faktor Lingkungan, yang meliputi

1. Kondisi fisik
2. Peralatan
3. Waktu
4. Material
5. Pendidikan
6. Supervisi
7. Desain organisasi
8. Pelatihan
9. Keberuntungan (Sutrisno, 2016:151).

Indikator kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

1. Kuantitas Pekerjaan (Quantity of Work)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (Quality of Work)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (Dependability)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan ke dalam komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

4. Inisiatif (Initiative)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (Adaptability)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (Cooperation)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan, orang lain. Apakah assignments, mencakup lembur dengan sepenuh hati (Priansa, 2017: 55).

2.1.5 Pengembangan Karir

2.1.5.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap

organisasi /perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada SDM (Nawawi, 2006:98). Tanpa memiliki SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi demikian mengharuskan organisasi/perusahaan untuk melakukan pembinaan karir bagi para karyawan, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan.

Sebelumnya perlu diketahui terlebih dahulu definisi dari karir itu sendiri. Karir dalam arti sempit (sebagai upaya mencari nafkah, mengembangkan profesi, dan meningkatkan kedudukan), karir dalam arti luas (sebagai langkah maju sepanjang hidup atau mengukir kehidupan seseorang) (Anoraga, 2005:99). Karir adalah semua pekerjaan jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang (Handoko, 2011:58).

Pengembangan karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (Sadili Samsudin, 2006:133).

Pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya (Nawawi, 2006:99).

Pengembangan karir adalah aktivitas keppegawaiannya yang membantu karyawan merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan

dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Mangkunegara, 2005:78).

Dari pengertian pengembangan karir di atas, pekerja dan organisasi atau perusahaan mempunyai peran masing-masing dalam usaha pengembangan karir. Pekerja mempunyai tugas berupa perencanaan karir dan organisasi atau perusahaan mempunyai tugas memberikan bantuan berupa program-program pengembangan karir, agar pekerja yang potensial dapat mencapai setiap jenjang karir sejalan dengan usaha mewujudkan perencanaan karirnya.

2.1.5.2 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karier adalah sebagai berikut :

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan. Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.
- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai. Perusahaan merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
- c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka. Pengembangan karier membantu menyadarkan pegawaiannya akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan. Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawainya terhadap perusahaannya.

- e. Membuktikan tanggung jawab sosial. Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim-iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan. Pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- g. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian. Pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial. Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai. Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
- j. Menggiatkan suatu pemikiran jarak waktu yang panjang. Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan posisinya (Mangkunegara 2005:77).

2.1.5.3 Tahap-Tahap Pengembangan Karir

Tahap-tahap utama dari siklus karir, yaitu :

- a. Tahap pertumbuhan.

Tahap ini berlangsung kira-kira sejak lahir sampai usia 14 tahun. Dalam periode ini orang mengembangkan pemahaman mandiri melalui

identifikasi dengan dan interaksi dengan orang lain seperti, keluarga, teman, dan guru

b. Tahap penjelajahan.

Tahap ini terjadi pada periode usia 15 - 24 tahun. Individu secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha untuk mencocokkan alternatif-alternatif ini dengan minat dan kemampuannya, serta mencoba memulai suatu pekerjaan.

c. Tahap penetapan.

Tahap ini berlangsung kira-kira dari usia 24 sampai 30 tahun, yang merupakan jantung dari kehidupan kerja kebanyakan orang.

1. Subtahap percobaan

Tahap ini berlangsung pada usia 25 – 30 tahun. Individu menetapkan bidang pilihan yang cocok, dan jika tidak cocok berusaha mengubahnya.

2. Subtahap pemantapan

Tahap ini berlangsung pada usia 30 – 40. Selama periode ini, tujuan kedudukan perusahaan ditetapkan dan perencanaan karir yang lebih eksklusif dijalankan untuk menetapkan urutan bagi pemenuhan tujuan tujuan tersebut.

3. Subtahap krisis pertengahan akhir

Tahap ini berlangsung pada usia 40-an. Selama periode ini orang sering membuat penilaian baru yang besar atas kemajuan mereka sehubungan dengan ambisi dan tujuan awal karir mereka.

- d. Tahap pemeliharaan.

Tahap ini berlangsung pada usia sekitar 45-65 tahun. Selama periode ini orang mengamankan tempatnya dalam dunia kerja.

- e. Tahap kemerosotan.

Tahap ini disebut juga usia pensiun, di mana individu menghadapi prospek harus menerima berkurangnya level kekuasaan dan tanggung jawab (Dessler, 2007:192).

2.1.5.4 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Pengembangan Karir

Faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- a. Perlakuan yang adil dalam berkarir

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

- b. Keperdulian para atasan langsung

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

- c. Informasi tentang berbagai peluang promosi

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

d. Minat untuk dipromosikan

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

e. Tingkat kepuasaan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasaan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan

yang dihadapi oleh seseorang, pekerja "puas" apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai (Siagian, 2012:207).

2.1.5.5 Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir adalah :

a. Kebijakan organisasi

Merupakan yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir dalam perusahaan.

b. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dalam perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan karir.

c. Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan maka semakin besar pula

harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan karirnya.

d. Pelatihan

Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang.

e. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.

f. Kesetiaan pada organisasi.

Kesetiaan pada organisasi merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seorang karyawan pada perusahaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnya tinggi. Loyalitas atau kesetiaan juga berguna untuk mengurangi Turn Over karyawan.

g. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

Merupakan kebutuhan seseorang untuk dihormati dan diakui keberadaannya baik oleh lingkungan internal maupun eksternal perusahaan (A.Sihotang 2006:213).

2.1.6 Penelitian yang Relevan

Pelaksanaan penelitian haruslah belajar dari penelitian sebelumnya yang dirasa cukup relevan dan juga memiliki keterkaitan dengan judul yang akan diteliti

untuk menghindari duplikasi atau pengulangan penelitian dengan pokok pembahasan yang sama. Berikut terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan mengenai disiplin kerja, motivasi kerja, pengembangan kompetensi, kinerja, dan pengembangan karir. Adapun daftar penelitian terdahulu dapat dilihat di tabel 2.1 sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
1	2	3	4	5	6
1	Prajna dkk, 2023, Efek Kedisiplinan dan Kinerja Karyawan terhadap Pengembangan Karir: Studi pada PT Kamaltex,	Kedisiplinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir	Disiplin kerja sebagai variabel independen. Pengembangan karir sebagai variabel dependen.	Kinerja karyawan sebagai variabel independen	Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship ISSN : 2089-550
2	Irmigardis dkk, 2024, Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Pengembangan Karir (Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)	Disiplin kerja mempengaruhi pengembangan karir. Motivasi kerja mempengaruhi pengembangan karir.	Disiplin kerja dan motivasi kerja sebagai variabel independen. Pengembangan karir sebagai variabel dependen	Budaya organisasi sebagai variabel independen. Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial (JMPIS) e-ISSN : 2716-375X https://dinastirev.org/JMPIS
3	Feodora dkk, 2023, Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi terhadap Pengembangan Karir (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)	Disiplin kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir. Motivasi kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir.	Disiplin kerja dan motivasi kerja sebagai variabel independen. Pengembangan karir sebagai variabel dependen	Budaya organisasi sebagai variabel independen. Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	Jurnal Ekonomi Manajemen dan Sistem Informasi. E-ISSN : 2686-5238 https://dinastirev.org/JEMSI
4	Purnawan dkk, 2024, Pengaruh Kompetensi, Pendidikan dan Pelatihan terhadap Pengembangan Karir dan	Kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan karir.	Kompetensi sebagai variabel independen.	Pengembangan karir sebagai variabel mediasi. Kinerja sebagai variabel dependen	Jurnal Manajemen dan Sains e-ISSN : 2541-6243

No	Penulis, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
	Implikasinya Kepada Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Biro Umum Setda Provinsi Jambi				
5	Firman dkk, 2019, Pengaruh Kompetensi Dan Kinerja Karyawan Terhadap Pengembangan Karir Di Perusahaan Konstruksi (Studi Kasus Di Pt Wb, Tbk Wilayah Penjualan Iii Jakarta)	Kompetensi berpengaruh positif terhadap pengembangan karir. Kinerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.	Kompetensi sebagai variabel independen. Pengembangan karir sebagai variabel dependen	Kinerja sebagai variabel independen	Journal of Entrepreneurship, Management, and Industry (JEMI)
6	Yurri dkk, 2024, Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Pengembangan Karir Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Karawang	Kinerja mempengaruhi pengembangan karir.	Pengembangan karir sebagai variabel dependen	Kinerja sebagai variabel independen	Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi Keuangan dan Bisnis Syariah e-ISSN : 2656-4351
7	Tanto dkk, 2023, Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada Cv. Agung Motor Cianjur	Kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan karir. Motivasi kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir	Kompetensi dan motivasi kerja sebagai variabel independen. Pengembangan karir sebagai variabel independen	Objek penelitian pada perusahaan CV. Agung motor Cianjur	El-Ecosy: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam https://jurnal.unsur.ac.id/elecosy/index
8	Ni Komang dkk, 2020, Pengaruh Pengalaman Kerja, Pelatihan, Dan Penilaian Kinerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan	Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir	Pengembangan karir sebagai variabel dependen	Kinerja sebagai variabel independen	E-Jurnal Manajemen ISSN : 2302-8912 https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i12.p02
9	Ery Teguh Prasetyo, Puspa Marlina, 2019, Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan	kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Disiplin Kerja sebagai variabel independen. Kinerja sebagai variabel dependen	Kepuasan kerja sebagai variabel dependen.	Jurnal inspirasi bisnis & manajemen e-ISSN: 2579-9401

No	Penulis, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
	Kerja Terhadap Kinerja Karyawan				http://jurnal.unswagati.ac.id/index.php/jibm
10	Asep Ondi, Herni Suryani, Deden Komar Priatna, Maria Lusiana Yulianti, 2023, Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Non ASN Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.	Disiplin kerja sebagai variabel independen. Kinerja pegawai sebagai variabel dependen	Tidak menggunakan variabel intervening. Subjek penelitian pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat	Jurnal pengabdian masyarakat dan penelitian terapan. e-ISSN: 2964-2876 https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
11	Muhlis Hakim, Jeni Kamase, Serlin Serang, Aryati Arfah, 2021, Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Guru melalui Disiplin Kerja	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.	Kompensasi sebagai variabel independen. Kinerja sebagai variabel dependen.	Kepemimpinan, dan kompetensi sebagai independen. Disiplin kerja sebagai variabel intervening	SEIKO : Journal of Management & Business ISSN : 2598-8301 https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/970
12	Rosmawati, Akmal Umar, Baharuddin Dammar, 2023, Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat), Disiplin Kerja Terhadap Pengembangan Karir Melalui Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Bissappu Di Kabupaten Bantaeng	Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir Pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan	Disiplin Kerja sebagai variabel independen. Kinerja sebagai variabel dependen	Tidak menggunakan variabel intervening	Seminar nasional mahasiswa Universitas Islam Sultan Agung https://repo.ugj.ac.id/file/dosen/299569094.pdf

No	Penulis, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
		terhadap pengembangan karir melalui kinerja Pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir melalui kinerja			
13	Maulida Itsnaini, Ety Nurhayaty, 2023, Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Depok	Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.	Kinerja pegawai sebagai variabel dependen	Lingkungan kerja, dan motivasi kerja sebagai variabel independen. Tidak menggunakan variabel intervening	Jurnal Point Equilibrium Manajemen Dan Akuntansi E-ISSN: 2686-1135 Https://Ojs.Unisbar.Ac.Id/Index.Php/Jpema/Article/View/179/115
14	K. A. Miskiani, I W. Bagia, 2020, Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Disiplin Kerja	Motivasi kerja dan disiplin kerja "berpengaruh positif terhadap kinerja. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.	Disiplin kerja sebagai variabel independen. Kinerja sebagai variabel dependen	Motivasi kerja sebagai variabel independen	Jurnal Manajemen dan Bisnis ISSN: 2685-5526 https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/Prospek/article/view/27077/pdf
15	Doni marlius, Ilin Pebrina, 2022, Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Kencana Sawit Indonesia	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.	Kompensasi dan disiplin kerja sebagai variabel independen	Motivasi sebagai variabel independen. Kinerja sebagai variabel dependen	Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan e-ISSN : 2774-6429 https://valuasi.lppmbinabangsa.id/index.php/home/article/view/152/96
16	Pranoyo Tomy, 2024, <i>Analysis of Training and Work Performance on Career</i>	Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.	Kinerja sebagai variabel independen.	Pengembangan karir sebagai variabel mediasi.	<i>International Journal Of Business, Law, and Education.</i>

No	Penulis, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
	<i>Development and Its Implications on Organizational Commitment and Job Satisfaction of Police Members of The HR Berau of Gorontalo Police: A Quantitative Analysis</i>		Kinerja sebagai variabel independen,	Komitmen organisasi sebagai variabel dependen.	https://ijble.com/index.php/journal/index
17	Jefirstson Richset Riwukore Luis Marnisah Fellyanus Habaora, 2022, <i>Employee Performance Analysis Based on the Effect of Discipline, Motivation, and Organizational Commitment at the Regional Secretariat of the Kupang City Government</i>	Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Disiplin kerja dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja	Disiplin kerja sebagai variabel independen. Kinerja sebagai variabel dependen	Motivasi dan komitmen organisasi sebagai variabel independen	Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship https://ejournal.up45.ac.id/index.php/makspreneur/article/view/1009/760
18	Septian Dwi Cahyo, Taufiq Rachman, Tri Ngudi Wiyatno, 2024, <i>The Influence of Transformational Leadership and Compensation on Employee Performance with Organizational Commitment as Mediation at Pelita Bangsa University</i>	Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Kompensasi sebagai variabel independen, Kinerja sebagai variabel dependen	Kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen, Komitmen organisasi sebagai variabel mediasi	<i>Enrichment: Journal of Management</i> ISSN : 1857-1870 https://enrichment.iocspublisher.org/index.php/enrichment/article/view/497
19	Santa Apriyana, Denok Sunarsi, Mohamad Razab Iryadana, Gita Sartika, 2024, <i>How Does Motivation and Discipline Affect Employee Performance at KFC Ciplaz Parung?</i>	Motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja. Motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap karyawan	Disiplin kerja sebagai variabel independen, kinerja sebagai variabel dependen	Motivasi sebagai variabel independen	https://journal.pascasarjana-unpas.web.id/index.php/tjm/article/download/135/121

No	Penulis, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber	
20	Nainin Nahdiyah, Izzah Dinillah, Setiani, 2024, <i>How Leadership and Work Discipline Affect Employee Performance: Organizational Commitment as a Mediating</i>	pertunjukan	Disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.	Disiplin kerja sebagai variabel independen. Kinerja sebagai variabel dependen	Kepemimpinan sebagai variabel independen. komitmen organisasi sebagai variabel mediasi	Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia e-ISSN: 2598-9502 https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JJSDM/article/view/39485
21	Jajang Roni Aunul Kholik, Harries Madiistriyatno, Kemal Taufik, 2024, <i>The Effect of Compensation and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable</i>		Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi. Disiplin kerja berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung melalui motivasi terhadap kinerja. Disiplin kerja berpengaruh negatif secara tidak langsung melalui motivasi terhadap kinerja.	Kompensasi dan disiplin kerja sebagai variabel independen. Kinerja sebagai variabel dependen. Motivasi sebagai variabel intervening	Subjek penelitian PT. Pos Indonesia Palangka Raya	<i>East Asian Journal of Multidisciplinary Research</i> ISSN : 4647 – 4662 https://jurnal.dim-unpas.web.id/index.php/JIMK/article/view/99
22	Asriani, Devia Lorensa, Pebrida Saputri, Tetra Hidayati, 2020, <i>The Effect Of</i>		Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Kompensasi sebagai variabel independen.	Motivasi sebagai variabel independen.	International Journal of Economics,

No	Penulis, Tahun, Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
	<i>Compensation And Motivation To Employee Performance</i>	Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.	Kinerja sebagai variabel dependen.		Business and Accounting Research E-ISSN: 2614-1280 https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR
23	Yoel Brando Sitopu, Kevin Arianda Sitinjak, Fenny Krisna Marpaung, 2021, <i>The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance</i>	Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja.	Disiplin kerja dan kompensasi sebagai variabel independen. Kinerja sebagai variabel dependen	Motivasi sebagai variabel independen.	Golden Ratio of Human Resource Management ISSN : 2776-6365 https://goldenratio.id/index.php/grhrm
24	Dwi Septiyanto, Hidup Marsudi, Slamet Ariadi, Salsabila Kusumaningrum, Ana YuliPratiwi, 2023, <i>The Influence Of Competence, Work Motivation, And Work Discipline On Employee Performance Study At The Grobogan District Office</i>	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.	Motivasi dan disiplin kerja sebagai variabel independen. Kinerja sebagai variabel dependen.	Kompetensi sebagai variabel independen	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya ISSN : 2746-5667 https://ojsicobuss.stie-sia.ac.id/index.php/icobuss1st/article/view/441
25	Hafidhur Rizal, Steph Subanidja, 2024, <i>The Influence of Compensation And Leadership Style on Employee Performance Through Work Motivation as an Intervening Variable</i>	Kompensasi berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompensasi berdampak positif dan signifikan pada kinerja. Motivasi kerja berdampak positif dan signifikan pada kinerja.	Kompensasi sebagai variabel independen. Kinerja sebagai variabel dependen. Motivasi sebagai variabel intervening	Gaya kepemimpinan sebagai variabel independen	Formosa Journal of Sustainable Research ISSN-E: 2830-6228 https://journal.formosapublisher.org/index.php/fjsr

2.2 Kerangka Pemikiran

Dari kajian pustaka yang telah dipaparkan, maka disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang mana menunjukkan pengaruh antar variabel-variabel. Model ini untuk mengetahui pengaruh variabel disiplin kerja, motivasi, dan pengembangan kompetensi terhadap pengembangan karir dengan kinerja sebagai variabel mediasi. Berikut ini merupakan penjelasan hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

Disiplin merupakan hal yang berkenaan dengan mentaati sebuah peraturan yang memiliki tujuan untuk memastikan moralitas dan sikap yang tegas dalam setiap tugas yang diberikan. Perilaku yang menunjukkan sebuah penghargaan, ketataan dan ketataannya terhadap aturan yang ada baik yang tersurat maupun tidak tersurat merupakan penjabaran dari Disiplin Kerja (Silaen, 2022:139). Dalam birokrasi untuk menjamin efektivitas pemerintahan, PNS perlu memiliki kemampuan, profesionalisme, dan moral yang baik. Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS telah diterbitkan oleh Pemerintah untuk memberikan pedoman kepada pejabat berwenang dalam menjatuhkan hukuman disiplin dengan memuat berbagai jenis hukuman disiplin.

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal (Hasibuan, 2013:23). Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan, yang menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif antara disiplin kerja terhadap pengembangan karir seorang pegawai (Feodora et all, 2023). Selain itu ada juga penelitian lain yang

dibuat oleh Irmigadis (2024) menyimpulkan bahwa Disiplin berpengaruh langsung positif terhadap pengembangan karir. Dengan penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh dari disiplin kerja terhadap pengembangan karir maka dapat disimpulkan ketika seseorang memiliki kedisiplinan dalam bekerja maka akan berdampak pada pengembangan karir.

Motivasi sebagai suatu keadaan dalam pribadi seseorang yang akan mendorong keinginan untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan (Furtasan Ali Yusuf, 2021: 205). Hal tersebut dibuktikan dengan penelitian yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karir (Hilgada, 2024). Selain itu juga terdapat penelitian yang menyebutkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap pengembangan karir (Tanto dkk, 2023).

Pengembangan kompetensi Dalam Undang - Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 69 ayat (1) telah dijelaskan bahwa pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja dan kebutuhan instansi pemerintah. Kompetensi yang dimaksud pada ayat (1) meliputi:

- d. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis;
- e. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan;

- f. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Herman dkk (2020) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh dari pengembangan kompetensi terhadap pengembangan karir. Pada penelitian lain yang dibuat oleh Tanto dkk (2023) juga menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh dari pengembangan kompetensi terhadap pengembangan karir.

Kinerja mampu menjadi variabel mediasi karena ada beberapa teori yang menjelaskan hal-hal yang mempengaruhi kinerja. Hal – hal yang mempengaruhi kinerja , antara lain :

- a. Faktor perilaku dapat ditelusuri hingga ke faktor spesifik seperti kemampuan, upaya, kesulitan tugas, atau nasib baik.
- b. Faktor lain misalnya perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan, pimpinan.
- c. Kendala – kendala sumber daya (A. Dale Timpe, 2000:23).

Individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berperngendalian diri, (d) kompetensi (Mink, 1993:76).

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

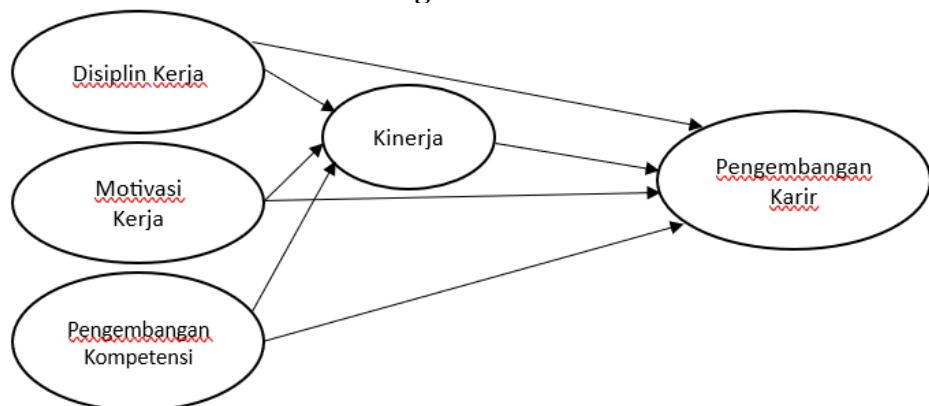
- a. Kemampuan,
- b. Motivasi,
- c. Dukungan yang diterima,

- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan,
- e. Hubungan mereka dengan organisasi (Robert L. Mathis dan John H. Jackson, 2001 : 82).

Dari teori di atas dapat disimpulkan bahwa hal-hal yang mempengaruhi kinerja adalah disiplin kerja, motivasi, dan pengembangan kompetensi. Kinerja juga dapat berpengaruh terhadap pengembangan karir. Dalam penelitian yang menyimpulkan bahwa kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan kompetensi (Yurri, 2024). Penelitian lain menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh dari kinerja terhadap pengembangan karir seorang karyawan (Prajna dan Petrus, 2023).

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara disiplin kerja, motivasi kerja, dan pengembangan kompetensi terhadap pengembangan karir melalui kinerja. Selanjutnya dapat digambarkan kerangka penelitian ini sebagai berikut.

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran



Sumber : Diolah oleh peneliti, 2025

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang sudah dipaparkan tersebut, selanjutnya disusun hipotesis sebagai berikut.

1. Disiplin kerja, motivasi kerja, dan pengembangan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pejabat eselon III di lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Pangandaran.
2. Disiplin kerja, motivasi kerja, dan pengembangan kompetensi berpengaruh positif terhadap pengembangan karir pejabat eselon III di lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Pangandaran.
3. Kinerja berpengaruh positif terhadap pengembangan karir pejabat eselon III di lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Pangandaran.
4. Disiplin kerja, motivasi kerja, dan pengembangan kompetensi berpengaruh positif terhadap pengembangan karir melalui kinerja pejabat eselon III ASN di lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Pangandaran melalui kinerja.