

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Literatur**

**2.1.1 Penelitian Terdahulu**

Pada penelitian ini, peneliti menelaah beberapa tinjauan yang dirasa bisa sebagai tinjauan untuk membantu penelitian yang akan diadakan. Berikut beberapa tinjauan pustaka yang digunakan :

**Tabel. 5 Penelitian Terdahulu**

Judul	Penulis	Hasil	Persamaan	Perbedaan
Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), Pengembangan Karir Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Jawa Barat Dan Banten (BJB) Cabang Rangkasbitug	Nahdhiah Siti Cholishshofi, Eloh Bahiroh (2022)	Berdasarkan kesimpulan penelitan tersebut, penelitian ini memperlihatkan bahwasannya pengaruh signifikan positif yang terjadi antara kompetensi SDM, pengembangan karir dan komitmen organisasi pada kinerja karyawan pada Bank Jawa Barat dan Banten.	Melakukan peningkatan kualitas dari segi kompetensi SDM, Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi	Dalam menetapkan besarnya sampel (sampel size) dalam penelitian ini menggunakan sampel non probability yaitu sampel jenuh. Metode analisis data pada penelitian ini yaitu : Deskriptif Statistik

Judul	Penulis	Hasil	Persamaan	Perbedaan
Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasional Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil.	Sri Langgeng Ratnasari, Elida Putri Sinaga, Moch Aminudin Hadi (2021)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pelatihan, Kompetensi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasional, dan Stres Kerja secara Simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara.	Melakukan peningkatan kualitas dari segi kompetensi SDM, Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi	Jenis penelitian ini menggunakan explanatory research dengan pendekatan kuantitatif
Pengaruh Kompetensi SDM, Pengembangan Karir Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Balai Penelitian Tanaman Aneka Kacang Dan Umbi (Balitkabi) Malang	Dewa Putra Andrana, Dianawati Suryaningtyas Andi Nu Graha (2020)	Berdasarkan kesimpulan tersebut, penelitian ini memperlihatkan bahwasannya pengaruh signifikan positif yang terjadi antara kompetensi SDM, pengembangan karir dan komitmen organisasi pada kinerja karyawan pada Balai Penelitian Tanaman Aneka Kacang Dan Umbi (Balitkabi) Malang	Melakukan peningkatan kualitas dari segi kompetensi SDM, Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi	Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat

Judul	Penulis	Hasil	Persamaan	Perbedaan
Pengaruh Kompetensi, Komitmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Prudential Life Assurance Rantauprapat	Suji Adelina Ritonga, Desmawaty Hasibuan (2016)	Berdasarkan kesimpulan tersebut, penelitian ini memperlihatkan bahwasannya Secara serempak variabel kompetensi, komitmen dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Prudential Life Assurance Rantauprapat	Peneiliti melakukan peningkatan kualitas dari segi kompetensi SDM, Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi	Secara parsial komitmen tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
Pengaruh Kompetensi, Komitmen Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru	Angga Rahyu Shaputra, Susi Hendriani (2015)	Berdasarkan kesimpulan tersebut, penelitian ini memperlihatkan bahwasannya pengaruh signifikan positif yang terjadi antara kompetensi SDM, pengembangan karir dan komitmen organisasi pada kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru	Peneiliti melakukan peningkatan kualitas dari segi kompetensi SDM, Pengembangan Karir dan Komitmen Organisasi	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara teknik Stratified Random Sampling dimana sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah secara acak berstrata

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja**

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

Menurut Kasmir (2016:182) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Berdasarkan dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi atau perusahaan secara kualitas dan kuantitas pada periode tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau sekelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha mencapai tujuan.

### **2.2.2 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan menurut Siagian dalam Fachrezi hakim dan Hazmanan Khair (2020:109) menjelaskan definisi kinerja karyawan ialah “Sebuah hasil pekerjaan yang dicapai dalam waktu tertentu”. Sedarmayanti dalam Burhannudin, dkk (2019:192) menyatakan kinerja karyawan adalah “capaian seseorang atau kelompok dalam satu organisasi dalam merampungkan tugas dan tanggung jawabnya guna mencapai cita-cita organisasi secara sah, tanpa melanggar hukum, serta bermoral dan beretika”.

Berdasarkan definisi menurut para ahli maka disimpulkan bahwasanya kinerja

karyawan ialah hasil yang dapat terlihat dari segi kuantitas dan kualitas atas pelaksanaan tanggung jawab dari tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan dalam satu periode waktu dengan mematuhi setiap aturan yang berlaku dan memperhatikan moral, serta etika dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

### **2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Kasmir (2016:189) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut;

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil kerja yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

5. Motivasi kerja

Motivasi merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika

karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terdorong untuk melakukan sesuatu yang baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

10. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau aturan perusahaan dalam bekerja.

11. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

12. Lingkungan kerja

Merupakan sasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja, lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

### 13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. disiplin dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

#### 2.2.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2018:75) menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan

2. Kuantitas Kerja

Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing

3. Pelaksanaan Tugas

Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan

4. Tanggung Jawab

Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja

adalah kualitas, kuantitas, waktu, biaya, kehadiran, pengawasan, dan kerjasama.

### **2.2.5 Pelaksanaan Kinerja Karyawan**

Menurut Wirawan (2009: 103), menyatakan bahwa pelaksanaan kinerja adalah proses sepanjang tahun di mana pegawai melaksanakan tugas atau pekerjaannya dan berupaya mencapai kinerjanya dengan menggunakan kompetensi kerjanya. Karyawan dan para manajer dalam pelaksanaan kinerja masing-masing mempunyai tugas yang harus dipenuhi agar kinerja dari suatu perusahaan tersebut bisa dikatakan tinggi, karena tingkat kinerja perusahaan tidak lepas dari kinerja para karyawan yang ada dibawahnya. Sebagai seorang karyawan dalam upaya mencapai kinerjanya menurut Wirawan (2009: 103), mempunyai tanggung jawab sebagai berikut.

1. Berkomitmen dalam hal pencapaian tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama oleh para manajer dan karyawan.
2. Karyawan harus meminta kepada para manajer untuk mendapatkan balikan dan pelatihan karena fungsinya sangat penting yaitu sebagai alat untuk mengembangkan kinerjanya
3. Berkomunikasi secara aktif dan berkelanjutan dengan para manajer ketika melaksanakan tugasnya
4. Mencatat berbagai informasi seputar kemajuan atau seberapa besar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai dan mengkomunikasikannya kepada manajernya
5. Mempersiapkan diri dan data-data yang diperlukan pada saat manajer akan menelaah kinerjanya. Misalnya karyawan mempersiapkan evaluasi sumatif dan evaluasi formatif.

Di samping karyawan yang mempunyai tanggung jawab dalam upaya mencapai kinerjanya, para manajer juga mempunyai kewajiban sebagai berikut.

1. Mampu menciptakan iklim kerja yang baik serta mampu menyediakan berbagai fasilitas yang dapat memajukan kinerja para karyawan
2. Memonitor kinerja para karyawan dan mencatatnya kedalam buku kerja.
3. Merevisi tujuan serta menyesuaikan standar kinerja dan kompetensi pekerjaan para karyawan dari tahun ke tahun karena lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang selalu berubah-ubah
4. Memberi balikan dan pelatihan kepada karyawan dengan maksud untuk membantu karyawan membuat koreksi atas apa yang sedang dilakukan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuannya dan kritik terhadap karyawan
5. Menyediakan program pengembangan agar para karyawan berkembang dalam hal kompetensi dan pengalamannya dengan tentunya dengan maksud agar kinerja para karyawan meningkat
6. Memberikan kompensasi atau imbalan agar tetap dipertahankan kepada para karyawan yang telah mempunyai perilaku yang efektif, efisien dan mempunyai kemajuan dalam hal pencapaian tujuan

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kinerja karyawan merupakan proses dimana karyawan menjalankan tugasnya atau kewajibannya dan berupaya mencapai kinerja yang maksimal dengan menggunakan semua kompetensi kerjanya.

### **2.2.6 Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian Kinerja Karyawan menurut (Wayne 2017:257) menyimpulkan bahwa penilaian kinerja (performance appraisal) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu dan tim. Menurut (Mangkunegara 2017:69) mengemukakan bahwa penilaian prestasi pegawai pegawai merupakan proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang di tugaskan kepadanya. Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur ( Kasmir 2018:184).

Ternilai dengan membandingkannya dengan standar kinerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM. Secara umum kinerja bertujuan sangat baik yaitu agar kinerja para karyawan bertambah baik.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses menilai hasil kerja, apa yang dilakukan dan yang tidak lakukan oleh seorang karyawan menurut tugas pokoknya yang sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan

### **2.2.7 Manfaat Kinerja Karyawan**

Menurut Wibowo dalam Rozarie (2017:66) penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

- 1) Evaluasi tujuan dan saran,  
evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi diwaktu yang akan datang.

2) Evaluasi rencana,

bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.

3) Evaluasi lingkungan,

melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.

4) Evaluasi proses kinerja,

melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.

5) Evaluasi pengukuran kinerja,

menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat.

6) Evaluasi hasil,

apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

Nur'Aini (2020:25) mengatakan bahwa manfaat suatu penilaian kinerja menjadi hal yang sangat penting diantaranya :

1. Meningkatkan motivasi dalam bekerja
2. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan

3. Meningkatkan kejelasan standar hasil yang diterapkan mereka
4. Memberikan umpan balik dari kinerja yang kurang akurat dan konstruktif
5. Memberikan pengetahuan mengenai kelebihan dan kelemahan yang dimiliki
6. Membangun kelebihan menjadi kekuatan dalam bekerja
7. Mengurangi kelemahan semaksimal mungkin
8. Memberikan kesempatan untuk berkomunikasi kepada atasan yang bertindak sebagai pejabat penilai (yang memberikan penilaian)
9. Meningkatkan penilaian tentang nilai pribadi
10. Memberikan kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan mencari solusi untuk mengatasinya
11. Meningkatkan pemahaman mengenai apa yang diharapkan oleh perusahaan dan hal apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai harapan tersebut
12. Meningkatkan pandangan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan
13. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan yang bertindak sebagai pejabat penilai

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat penilaian kinerja adalah memberikan informasi tentang hasil yang diinginkan dari sebuah pekerjaan. Bisa mencegah terdapatnya miskomunikasi berkaitan dengan kualitas kerja yang diinginkan dan menciptakan peningkatan produktivitas karyawan

### **2.2.8 Pengertian Kompetensi SDM**

Kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang

menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*).

Pengertian kompetensi Kompetensi Sumber Daya Manusia menurut Clark (2017) ialah suatu ilmu pengetahuan yang menguraikan terkait prosedur pelaksanaan aktivitas kerja secara praktis. Sedangkan Sudiarti (2020) mengungkapkan jika Kompetensi sumber daya manusia adalah kemampuan yang dimiliki seseorang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja yang dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Jadi secara umum, kompetensi sumber daya manusia adalah tingkat kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang guna melakukan suatu kegiatan dalam rangka untuk memenuhi kebutuhannya. Semakin tinggi kemampuan dan pengetahuannya, maka semakin tinggi juga kualitas kompetensi sumber daya manusianya.

### **2.2.9 Macam-macam Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Michael Zwell sebagaimana dikutip oleh Wibowo (2010:330) memberikan lima macam kompetensi, yang terdiri dari:

- a) *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan Task achievement ditunjukkan oleh: orientasi pada hasil, mengelola kinerja, mempengaruhi inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
- b) *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya.

Kompetensi yang berhubungan dengan Relationship meliputi kerjasama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antar pribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.

- c) *Personal attribute* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berfikir, merasa, belajar, dan berkembang. Personal attribute merupakan kompetensi yang meliputi: integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stress, berpikir analitis, dan berpikir konseptual.
- d) *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa: memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
- e) *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi: kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

#### **2.2.10 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi SDM**

Michael Zwell sebagaimana yang dikutip oleh Wibowo (2013) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

a) Keyakinan dan nilai-nilai.

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Setiap orang harus berpikir positif baik terhadap dirinya maupun orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir kedepan.

b) Keterampilan.

Keterampilan merupakan peran penting di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

c) Pengalaman.

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasi untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

d) Karakteristik Kepribadian.

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah.

Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataanya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian seorang karyawan dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dalam membangun hubungan dalam tim.

e) Motivasi.

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat berpengaruh positif terhadap motivasi bawahan.

f) Isu Emosional.

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

g) Kemampuan Intelektual.

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi

### **2.2.11 Indikator Kompetensi SDM**

Indikator Kompetensi SDM Menurut Wiguna (2017) indikator kompetensi sumber

daya manusia meliputi:

1) Pengembangan diri.

Kemampuan untuk melakukan perubahan dalam segala bidang, terutama perilaku dan kemampuan mengembangkan diri.

2) Profesional.

Kemampuan dalam memahami setiap pekerjaan yang diberikan dan siap melakukan pengembangan kemampuan yang dimiliki.

3) Penguasaan teknologi.

Kemampuan dalam menguasai teknologi dalam proses pekerjaan.

4) Jenjang pendidikan.

Kemampuan untuk memiliki pengetahuan atau latar belakang pendidikan yang sesuai dalam melaksanakan bidang pekerjaan.

5) Keahlian.

Kemampuan untuk mempertanggungjawabkan pekerjaannya secara detail dan juga memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah secara efektif dan efisien.

### **2.2.12 Pengertian Pengembangan Karir**

Menurut Rivai (2018:266), karir adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Menurut Handoko (2018:123) Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang di tangani atau di pegang selama kehidupan kerja seseorang. Dengan demikian karir menunjukkan perkembangan para pegawai secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Mangkunegara (2017:136), berpendapat bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Berdasarkan pengertian diatas dapat dijelaskan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang membantu individu merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan.

### **2.2.13 Macam-macam Pengembangan Karir**

Macam-macam pengembangan karir yang dapat dilaksanakan menurut (Nitisemito, 2018:74) yaitu:

- a) Pembinaan dari pimpinan.

Pimpinan adalah orang yang mempunyai tugas mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan mereka mencapai tujuan perusahaan.

- b) Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

- c) Promosi

Promosi dalam manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan

yang lebih baik dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

d) Mutasi

Mutasi atau pemindahan adalah kegiatan untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

#### **2.2.14 Manfaat Pengembangan Karir**

Menurut Wibowo (2018:54) ada lima manfaat dalam pengembangan karir, yaitu:

- a) Pengembangan karir memberi petunjuk siapa diantara para pekerja yang pantas untuk dipromosikan.
- b) Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karir menumbuhkan loyalitas di kalangan pegawai. dalam diri setiap manusia masih terdapat reservoir kemampuan yang perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata.
- c) Perencanaan karir mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga professional.
- d) Perencanaan karir dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangannya.
- e) Pengembangan karir bagaimanapun juga akan memberikan manfaat bagi karyawan dan organisasi itu sendiri berdasarkan tujuan-tujuan pengembangan yang telah ditetapkan.

#### **2.2.15 Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Siagian (2018:207) berbagai dimensi dan indikator yang perlu dipertimbangkan dalam 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) Kepedulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian 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) Adanya 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 individualistik 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 kepuasan.

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 kepuasan, dan 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.

#### **2.2.16 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan tingkah laku yang sangat penting bagi organisasi dikarenakan organisasi sangat membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta akan meningkatkan jasa atau produk yang dihasilkan.

Komitmen organisasi menurut Menurut Kaswan (2017) komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang.

Menurut Robbin dan Judge yang dialih bahasakan oleh Zelvia (2015) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap individu memihak suatu organisasi meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya.

#### **2.2.17 Faktor-Faktor Komitmen Organisasi**

Menurut Hasibuan (2017) terbentuknya komitmen suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1) Faktor Kesadaran

Kesadaran menunjukkan suatu keadaan jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari berbagai pertimbangan sehingga diperoleh suatu keyakinan, ketetapan hati dan kesinambungan dalam jiwa yang bersangkutan.

2) Faktor Aturan

Aturan adalah perangkat penting dalam segala tindakan dan perbuatan seseorang. Peranan aturan sangat besar dalam hidup bermasyarakat, sehingga dengan sendirinya aturan harus dibuat, dan diawasi yang pada akhirnya dapat tercapai sasaran manajemen sebagai pihak yang berwenang dan mengatur segala sesuatu yang ada di dalam organisasi kerja tersebut.

3) Faktor Organisasi

Organisasi pelayanan contohnya pelayanan pendidikan ada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi pada umumnya hanya terdapat sedikit perbedaan pada penerapannya, karena sasaran pelayanan ditujukan secara khusus kepada manusia yang memiliki watak dan kehendak yang multikompleks.

#### 4) Faktor Pendapatan

Pendapatan adalah penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga, pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan organisasi baik dalam bentuk uang.

#### 5) Faktor Kemampuan

Keterampilan Kemampuan berasal dari kata mampu yang memiliki arti dapat melakukan tugas atau pekerjaan sehingga menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan. Kemampuan dapat diartikan sebagai sifat/keadaan yang ditujukan oleh keadaan seseorang yang dapat melaksanakan tugas atau dasar ketentuan-ketentuan yang ada. Keterampilan adalah kemampuan melakukan pekerjaan dengan menggunakan anggota badan dan peralatan yang tersedia.

#### 6) Faktor Sarana

Pelayanan sarana adalah segala jenis perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka untuk memenuhi kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu.

### 2.2.18 Manfaat Komitmen Organisasi

Organisasi menginginkan agar seluruh pegawai memiliki komitmen organisasi

yang tinggi, manfaat komitmen pegawai bagi organisasi (Robbins, 2018), yaitu :

a. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi

Seseorang yang berkomitmen tidak menyukai untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lainnya. Ketika seorang pegawai berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian pegawai yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang pegawai dari suatu organisasi dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang kuat maka dia akan bertahan untuk anggota organisasi. Pegawai yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi maka dia akan mudah untuk menarik diri atau keluar dari suatu organisasi.

b. Mengurangi atau meringankan *supervise* karyawan

Karyawan yang berkomitmen dan memiliki keahlian yang tinggi akan mengurangi keperluan *supervise* terhadapnya. *Supervise* yang ketat dan pengawasan yang melekat akan membuang-buang waktu dan biaya.

c. Meningkatkan efektifitas organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektifitas organisasi. Sebuah organisasi yang pegawainya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian pegawai rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu iklim organisasi yang hangat, mendukung menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

### 2.2.19 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Hasibuan (2017:198) komitmen organisasi terdiri tiga indikator yaitu:

a) Komitmen Afektif

Menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya: karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan cenderung untuk tetap dalam satu organisasi karena mereka mempercayai sepenuhnya misi yang dijalankan oleh organisasi.

b) Komitmen Kelanjutan

Komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti: gaji, fasilitas, dan yang lainnya. Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh. Komitmen ini akan menurun jika terjadi pengurangan terhadap berbagai fasilitas dan kesejahteraan yang diperoleh karyawan.

c) Komitmen Normatif

Menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau

munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, aspek sosial, budaya atau agama..

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Permata Energi Indonesia**

Menurut Dr.Muhammad Busro (2018:31). Kompetensi kerja terlihat dan tersembunyi, mengilustrasikan bahwa ada kompetensi kerja yang terlihat dan tersembunyi. Pengetahuan, lebih terlihat dapat dikenali oleh banyak perusahaan dalam mencocokkan orang terhadap pekerjaan. Keterampilan, walaupun sebagian dapat terlihat seperti keterampilan dalam membuat lembar pekerjaan keuangan sebagian lain seperti keterampilan negosiasi dapat teridentifikasi. Akan tetapi, kompetensi kerja tersembunyi berupa kecakapan, yang mungkin lebih berharga dalam meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Tannady (2017:389) Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model aliran sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangkat, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan yang kemudian memprakirakan pekerja. Kompetensi mencakup niat, tindakan, dan hasil akhir. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewa Putra Andrana, Dianawati Suryaningtyas Andi Nu Graha (2020) yang menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada balai penelitian tanaman aneka kacang dan umbi (balitkabi) malang.

### **2.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Permata Energi Indonesia**

Menurut Robbins dalam Dr.Muhammad Busro (2018:275) "Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya". Pengembangan karir merupakan upaya atau langkah-langkah yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dan/atau oleh manajer sumber daya manusia dalam rangka pengembangan potensi pegawai untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi dalam usaha mencapai tujuan. Pentingnya pengembangan karir dalam suatu perusahaan akan menyebabkan semakin meningkatnya kepuasan, loyalitas, kreativitas, kinerja, dan menurunnya perputaran pegawai (Djestawana, dalam Dr.Muhammad Busro 2018:276). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nahdhiah Siti Cholishshofi, Eloh Bahiroh (2022) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada bank jawa barat dan banten (bjb) cabang rangkasbitung.

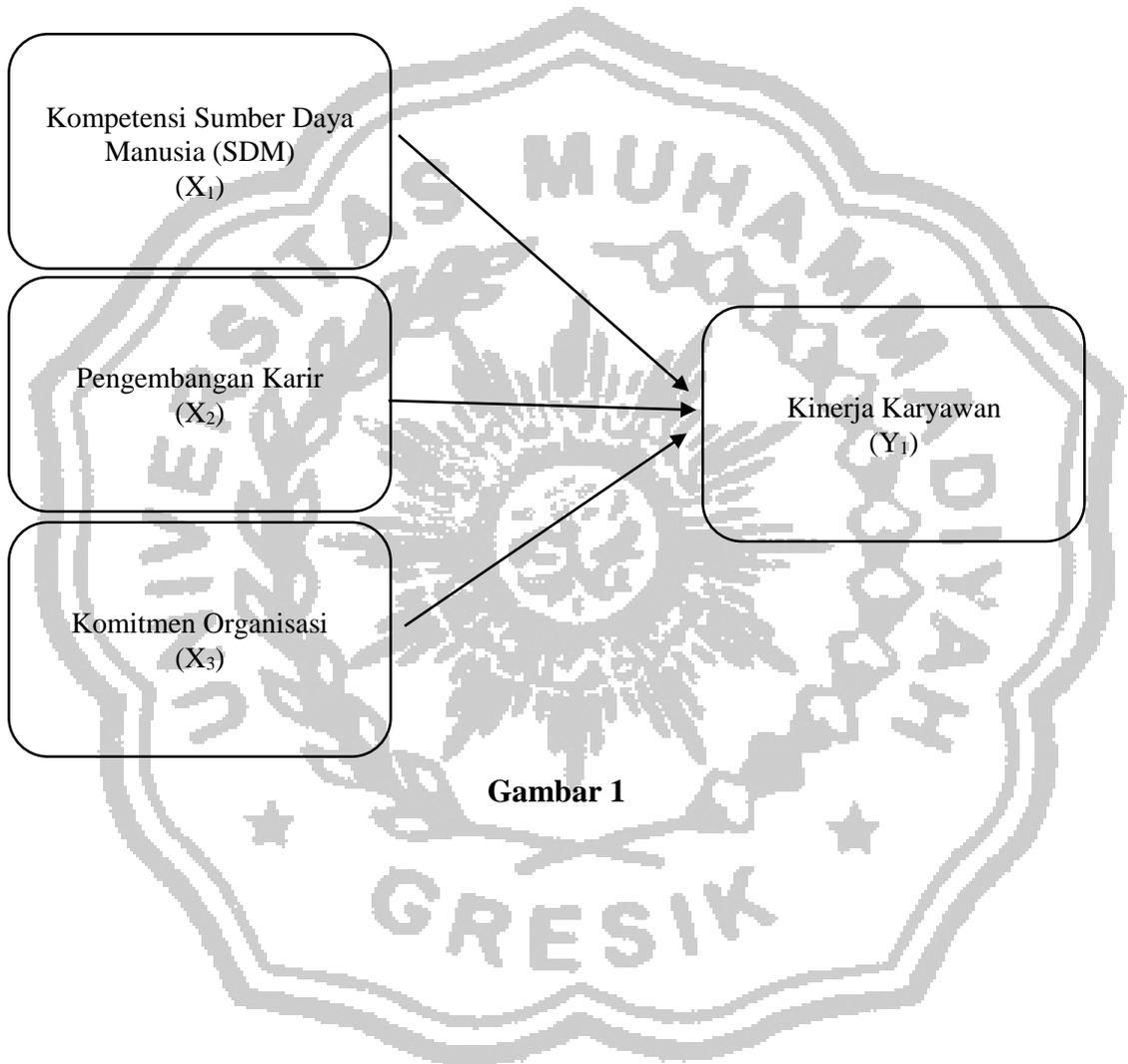
### **2.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Permata Energi Indonesia**

Menurut Robbins (2011;111) Komitmen Organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang individu berusaha untuk mencapai tujuan-tujuan dan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Dimana suatu keadaan yang dapat dirasakan individu untuk terikat dalam suatu organisasi dan mempertahankan keanggotaannya

serta berusaha untuk mencapai tujuan. Komitmen terhadap organisasi adalah merupakan salah satu sikap dalam kerja. Karena ia merefleksikan perasaan seseorang yang suka atau tidak suka terhadap organisasi ditempat ia bekerja. Bila ia menyukai organisasi tersebut ia akan berupaya untuk tetap bekerja disana. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Nur Hamzah (2015) mengungkapkan Komitmen dapat terwujud apabila individu dalam organisasi, menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing dalam organisasi. Seseorang secara profesional berkomitmen terhadap organisasi dan mempunyai tujuan yang sama maka dapat meningkatkan Kinerja Karyawan. Juga dalam penelitiannya Gunawan, SE, MM (2017) menyatakan bahwa Karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja dapat membantu dalam kelangsungan perusahaan. Dengan demikian penelitian yang dilakukan Nur Hamzah (2015) dan juga Gunawan, SE, MM (2017) menyatakan bahwa hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan bersifat Positif.

## 2.4 Kerangka Penelitian

Berdasarkan Tinjauan Pustaka dan Kajian Empiris, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini, seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini:



**Gambar 1**

## Kerangka Penelitian

### 2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara yang nantinya akan diuji dan dibuktikan kebenarannya melalui analisis data. Hipotesis menjadikan menjadi lebih jelas sehingga membimbing penelitian dengan baik sebagai objek pengumpulan data maupun pengujian data.

Agar penelitian berjalan dengan mudah, maka diperlukan sebuah hipotesis. Dalam penelitian, terdapat dua macam hipotesis yang digunakan, yaitu: hipotesis alternatif ( $H_a$ ) dan hipotesis nol ( $H_0$ ).  $H_a$  cenderung dinyatakan kalimat positif. Sedangkan  $H_0$  dinyatakan dalam negatif. Hipotesis nol ( $H_0$ ) disebut juga hipotesis. Hipotesis ini mempunyai bentuk dasar atau memiliki statement yang menyatakan tidak ada hubungan antara variabel X dan variabel Y yang akan diteliti. Pada penjelasan diatas, apabila hipotesis nol ditolak maka secara otomatis hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima begitu pula sebaliknya.

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1.  $H_{a1}$  : Diduga ada pengaruh yang signifikan variabel kompetensi sumber daya manusia (SDM) ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y).
2.  $H_{a2}$  : Diduga ada pengaruh yang signifikan variabel pengembangan karir ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y).
3.  $H_{a3}$  : Diduga ada pengaruh yang signifikan variabel Komitmen Organisasi ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan (Y).