

TESIS

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, KOMPENSASI,
SERTA LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA DAN
DAMPAKNYA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR
KARYAWAN BANK PAPUA CABANG MAKASSAR**

*THE INFLUENCE OF EDUCATION AND TRAINING,
COMPENSATION, AND WORK ENVIRONMENT ON
PERFORMANCE AND ITS IMPACT ON CAREER
DEVELOPMENT OF BANK PAPUA MAKASSAR BRANCH
EMPLOYEES*



Disusun dan diajukan oleh

**UMI IRIANA FABANJO
A012222145**

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**



Optimization Software:
www.balesio.com

HALAMAN JUDUL

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, KOMPENSASI,
SERTA LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA DAN
DAMPAKNYA TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN
BANK PAPUA CABANG MAKASSAR**

*THE INFLUENCE OF EDUCATION AND TRAINING,
COMPENSATION, AND WORK ENVIRONMENT ON PERFORMANCE
AND ITS IMPACT ON CAREER DEVELOPMENT OF BANK PAPUA
MAKASSAR BRANCH EMPLOYEES*

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister
Pada Program Studi Magister Manajemen

Disusun dan Diajukan Oleh

**UMI IRIANA FABANJO
A012222145**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**



Optimization Software:
www.balesio.com

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN, KOMPENSASI, SERTA LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KINERJA DAN DAMPAKNYA TERHADAP PENGEMBANGAN
KARIR KARYAWAN BANK PAPUA CABANG MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh:

UMI IRIANA FABANJO
NIM A012222145

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 29 Mei 2024 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Prof. Dra. Hj. Dian A.S Parawansa, M.Si.,
Ph.D
Nip. 196204051987022001

Pembimbing Pendamping

Prof. Dr. H. Jusni, SE., M.Si
Nip. 19610105 199002 1 002

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dr.H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM
NIP 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP 196402051988101001



PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Umi Iriana Fabanjo
Nim : A012222145
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kompensasi, serta Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dan dampaknya terhadap Pengembangan Karir Karyawan Bank Papua Cabang Makassar.**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 31 Mei 2024

Yang Menyatakan,



Umi Iriana Fabanjo



Optimization Software:
www.balesio.com



Dipindai dengan CamScanner

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi program S2 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar. Banyak hambatan yang penulis temukan dalam penulisan tesis ini. Namun, dengan kerja keras dan tekad besar serta adanya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, tesis ini pada akhirnya dapat terselesaikan. Dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis haturkan terimakasih yang mendalam kepada :

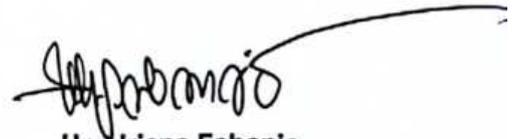
- 1) Bapak Prof. Dr. H. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., C.WM sebagai dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis atas segala bentuk dukungan kepada penulis sejak awal kuliah hingga proses penyelesaian studi.
- 2) Bapak Dr. H. Muhammad Sobaryah, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar,
- 3) Ibu Prof. Dra. Hj. Dian A.S. Parawansa, M.Si., Ph.D dan bapak Prof. Dr. H. Jusni, SE., M.Si selaku Komisi Penasihat yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, dan arahnya,
- 4) Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Asdar, SE., M.Si, bapak Prof. Dr. Musran Munizu.,SE, M.Si, CIPM dan ibu Dr. Asty Almaida, SE., M.Si
- 5) Seluruh staf Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin tanpa terkecuali atas waktu dan tenaganya,



- 1) Untuk (alm) papa, Drs. H. Hamu Haruna Fabanjo yang senantiasa memberi segala bentuk dukungan dan doanya untuk menuntut Pendidikan setinggi-tingginya.
- 2) Untuk suami saya, Andry Syamsul Bachri Sitepu yang selalu memberi masukan, ide dan support yang tidak terbatas, serta anak-anak tercinta Orion K. Ramdhani Sitepu, Khansa Zahyra Sitepu, dan Dikha Khalfani Sitepu yang menjadi penyemangat dan mood boster selama proses studi.
- 3) Sahabat seperjuangan Ratna Ningsih Hasty dan Marry Fusfita yang senantiasa memberi segala bentuk dukungan yang tak terhingga baik dalam suka maupun duka saling support sampai akhir, begitu juga dengan Marlina Resubun dan Dwi Saraswati yang selalu mendukung dan membantu saling bahu membahu walaupun terpisah jarak dan waktu yang selalu ada dan siap membantu mencari solusi dan mensupport pada saat down.
- 4) Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Bila terdapat kekurangan dalam proses penyusunan tesis ini dari segi materi, teknik penyelesaian, maupun penulisan, dengan segala kerendahan hati, penulis mohon maaf. Akhir kata, semoga tesis ini dapat menjadi khasanah baru di tengah luasnya bentangan ilmu pengetahuan.

Makassar, 29 Mei 2024


Umi Iriana Fabanjo



Optimization Software:
www.balesio.com

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN.....	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian	8
BAB II LANDASAN TEORI.....	9
2.1. SDM	9
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.2. Pendidikan & Pelatihan.....	15
2.3 Kompensasi.....	20
2.4. Lingkungan Kerja.....	24
2.5. Kinerja Karyawan.....	29
2.6 Pengembangan Karir.....	36
2.7. Penelitian Terdahulu	44
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	51
3.1. Kerangka Konseptual.....	51
3.2. Hipotesis.....	58
BAB IV METODOLOGI PENELITIAN.....	60
4.1. Pendekatan Penelitian	60



4.2. Lokasi Dan Waktu Penelitian	60
4.3. Populasi, Sampel Dan Teknik Sampel	60
4.4. Instrumen Penelitian	61
4.5. Metode Pengumpulan Data	61
4.6. Alat Analisis Dan Uji Hipotesis	62
4.7. Definisi Operasional.....	66
BAB V ANALISIS HASIL PENELITIAN.....	68
5.1. Analisis Deskriptif Responden.....	68
5.2. Uji Validitas Dan Reabilitas	70
5.3. Deskripsi Jawaban Responden.....	73
5.4 Hasil Uji Path Analysis	77
5.5. Hasil Uji Hipotesis	84
BAB VI PEMBAHASAN.....	87
6.1. Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja.....	87
6.2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja	88
6.3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja	89
6.4. Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir	90
6.5. Pengaruh Kompensasi Terhadap Pengembangan Karir.....	91
6.6. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Pengembangan Karir.....	92
6.7. Pengaruh Kinerja Terhadap Pengembangan Karir	93
6.8. Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Melalui Kinerja	94
6.9. Pengaruh Kompensasi Terhadap Pengembangan Karir Melalui Kinerja	95
6.10. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Terhadap Pengembangan Karir Melalui Kinerja.....	96



BAB VII PENUTUP	98
7.1. Kesimpulan	98
7.2. Saran Penelitian	100
DAFTAR PUSTAKA.....	101



Optimization Software:
www.balesio.com

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	44
Tabel 4.1 Pedoman untuk mengetahui interpretasi koefisien korelasi	62
Tabel 4.2 Definisi Operasional	67
Tabel 5.1 Kategori Responden berdasarkan Gender	68
Tabel 5.2 Kategori Responden berdasarkan Usia	68
Tabel 5.3 Kategori Responden berdasarkan Masa Kerja	69
Tabel 5.4 Hasil Uji Validitas	71
Tabel 5.5 Hasil Uji Reliabilitas	72
Tabel 5.6 Tanggapan Responden tentang Pendidikan dan Pelatihan	73
Tabel 5.7 Tanggapan Responden tentang Kompensasi	74
Tabel 5.8 Tanggapan Responden tentang Lingkungan Kerja	75
Tabel 5.9 Tanggapan Responden tentang Kinerja	76
Tabel 5.10 Tanggapan Responden tentang Pengembangan Karir	77
Tabel 5.11 Output Estimasi Regresi Model 1	78
Tabel 5.12 Model Summary	79
Tabel 5.13 Output Estimasi Regresi Model 2	79
Tabel 5.14 Model Summary	80
Tabel 5.14 Hasil Uji Hipotesis	84



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual	58
Gambar 5.1 Hasil Sobel Test Calculator	81
Gambar 5.2 Hasil Sobel Test Calculator	82
Gambar 5.3 Hasil Sobel Test Calculator	83



Optimization Software:
www.balesio.com

ABSTRACT

UMI IRIANA FABANJO. *The Effect of Education and Training, Compensation, and Work Environment on Performance and Its Impact on Employees' Career Development of Bank Papua Makassar Branch* (supervised by Dian A.S. Parawansa and Jusni).

The aim of this research is to analyze the effect of education and training, compensation, work environment on employees' career development both directly and through mediation of performance. This study used a quantitative approach. Primary data collection were obtained using a survey method. A research approach was a primary path used by researcher to achieve a goal and ensure answers to the problems raised. The research results show that formal education and training play an important role in forming a cognitive foundation that allows individuals to understand basic concepts and theories as well as supporting their career development through performance improvement. The compensation received by employees has a significant effect on their efficiency and effectiveness in their work although it does not directly affect their career development. The work environment plays a crucial role in supporting career development through its effect on performance. Overall, the correlation between education, compensation, work environment, and performance are essential components in human resource management and individual career development.

Keywords: education and training, compensation, work environment, performance, career development



Optimization Software:
www.balesio.com

ABSTRAK

UMI IRIANA FABANJO. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kompensasi, serta Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dan Dampaknya terhadap Pengembangan Karir Karyawan Bank Papua Cabang Makassar (dibimbing oleh Dian A.S. Parawansa dan Jusni).

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap pengembangan karir karyawan, baik secara langsung maupun ketika dimediasi oleh kinerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data primer menggunakan metode survei. Hasil penelitian menemukan bahwa pendidikan formal dan pelatihan berperan penting dalam membentuk landasan kognitif yang memungkinkan individu untuk memahami konsep dasar dan teori serta mendukung pengembangan karir mereka melalui peningkatan kinerja. Kompensasi yang diterima oleh karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap efisiensi dan efektivitas mereka dalam pekerjaan meskipun tidak secara langsung memengaruhi pengembangan karir mereka. Lingkungan kerja berperan krusial dalam mendukung pengembangan karir melalui pengaruhnya terhadap kinerja. Secara keseluruhan, hubungan antara pendidikan, kompensasi, lingkungan kerja, dan kinerja adalah komponen esensial dalam pengelolaan sumber daya manusia dan pengembangan karir individu.

Kata kunci: pendidikan dan pelatihan, kompensasi, lingkungan kerja, kinerja, pengembangan karir



Optimization Software:
www.balesio.com

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri perbankan merupakan salah satu bisnis yang sangat berperan dalam menggerakkan perekonomian rakyat. Undang – undang Nomor 10 tahun 1998 tentang perbankan menyatakan bahwa bisnis perbankan merupakan bisnis yang bergerak dibidang pelayanan jasa, yang menghimpun dana dari Masyarakat dalam bentuk giro, Tabungan dan deposito kemudian menyalurkan Kembali kepada Masyarakat dalam bentuk kredit dengan tujuan untuk kesejahteraan rakyat banyak. Dengan demikian bisnis perbankan dapat dikatakan sebagai bisnis yang menghubungkan Masyarakat yang memiliki dana dengan Masyarakat yang menggunakan dana, atau dengan kata lain bisnis yang mengelola dana Masyarakat. Melalui dukungan perbankan, usaha Masyarakat dapat berkembang dengan baik dan pada akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan Masyarakat (Kasmir,2010).

Menurut buku Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya oleh Ardiansyah Putra dan Dwi Saraswati, bank memiliki Sejarah yang Panjang. Asal mula bank mulai dari zaman Kerajaan di daratan Eropa. Kemudian, usaha perbankan ini berkembang ke Asia, Afrika dan Amerika dibawa oleh bangsa Eropa saat melakukan penjajahan. Bila ditelusuri, Sejarah perbankan dimulai dari jasa penukaran uang, kemudian kegiatan operasional bank berkembang menjadi tempat penitipan uang, lalu ditambah dengan memberikan pinjaman. Kata Bank sendiri berasal dari Bahasa Italia, yaitu *banca* yang berarti meja yang dipergunakan oleh para penukar uang di pasar.

Adapun bank – bank yang saat ini datanya terdaftar pada website Indonesia adalah sebanyak 107 (seratus tujuh) bank umum menurut Bank Indonesia periode 2021 dan periode Agustus 2022.



Secara khusus, PT. Bank Pembangunan Daerah Papua sendiri adalah salah satu bank umum/konvensional yang didirikan pada tanggal 13 April 1966. Saat ini PT. Bank Pembangunan Daerah Papua telah memiliki 2 Kantor Cabang Utama, 40 Kantor Cabang, 59 Kantor Cabang Pembantu dan 121 Kantor Kas yang tersebar di Papua, Papua Barat dan di luar wilayah Papua. Bank Papua Cabang Makassar sendiri diresmikan dan dibuka pada bulan Maret tahun 2012.

Berdasarkan berita bintangpapua.com edisi 24 Mei 2016 menyebutkan bahwa kinerja Bank Papua tahun 2015 belum memuaskan. Hal ini diketahui dari target laba yang diharapkan sebesar Rp. 718 Milyard pada tahun 2015 tidak tercapai. Pada tahun 2015, Bank Papua hanya dapat mencapai laba sebesar Rp. 522 Milyard atau 73% dari target bisnis bank. Belum tercapainya target bisnis Bank Papua tersebut menunjukkan kinerja karyawan Bank Papua secara keseluruhan masih rendah. Kondisi tersebut belum sejalan dengan visi Bank Papua untuk “Menjadi bank Regional yang Kuat, Terpercaya, Berdaya Saing dan mendukung Pembangunan Ekonomi di Tanah Papua”. Visi Bank Papua tersebut dapat terwujud jika didukung dengan kinerja seluruh karyawan Bank Papua yang tinggi. Tinggi rendahnya kinerja karyawan Bank Papua secara keseluruhan dipengaruhi oleh kesungguhan karyawan dalam bekerja, termasuk karyawan Bank Papua Kantor Cabang Makassar.

Mengingat dinamika industri keuangan yang terus berubah, pengembangan karir sangat penting bagi karyawan bank. Karyawan yang berinvestasi dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan mereka dapat lebih efektif menghadapi tuntutan pasar yang berubah dengan cepat. Dengan meningkatnya kompetensi dan keahlian, karyawan dapat mengambil peran yang lebih strategis dalam menjalankan tugas - tugas mereka, yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi yang signifikan pertumbuhan dan keberlanjutan bank.



Pengembangan karir juga meningkatkan motivasi internal, meningkatkan tingkat kepuasan kerja, dan mengurangi risiko *turnover* karyawan. Jika karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk maju, mereka cenderung lebih berdedikasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Selain menguntungkan karyawan secara internal, investasi dalam pengembangan karir adalah pilihan strategis bagi bank untuk mempertahankan daya saing mereka di industri yang terus berubah, karena karyawan yang terus mengembangkan keterampilan mereka akan lebih mampu menawarkan solusi keuangan yang inovatif dan relevan (Benu et al., 2020).

Pengembangan karir karyawan bank dipengaruhi langsung oleh kinerja mereka. Kinerja yang baik menciptakan dasar untuk kemajuan dan pertumbuhan profesional di tingkat organisasi yang lebih tinggi. Pertama - tama, manajemen cenderung memberi pengakuan dan penghargaan lebih besar kepada karyawan yang menunjukkan kinerja yang baik. Ini bisa memberi Anda kesempatan untuk maju ke posisi manajemen, mendapatkan lebih banyak tugas, atau proyek strategis (Stone et al., 2023).

Kinerja yang baik juga membuat karyawan memiliki reputasi yang baik di perusahaan. Ketika karyawan melamar pekerjaan atau melihat peluang pengembangan karir, reputasi mereka dapat berguna. Karyawan yang telah menunjukkan bahwa mereka berharga bagi perusahaan biasanya diprioritaskan oleh manajemen (Wilton, 2019). Kinerja yang konsisten membuka peluang untuk pengembangan dan pelatihan. Bank sering memberikan pelatihan kepada karyawan yang menunjukkan potensi dan kinerja yang baik, yang dapat membantu mereka meningkatkan kemampuan mereka dan berkembang dalam karir mereka.

Kinerja yang baik bukan hanya mencerminkan keberhasilan yang tetapi juga membuka pintu untuk pengembangan karir yang lebih jutan dan lebih baik di lingkungan kerja bank. Karyawan yang



berkinerja tinggi memiliki peluang yang lebih besar untuk mengambil peran yang lebih besar di luar bank (Cherif, 2020).

Pendidikan dan pelatihan sangat penting untuk menentukan seberapa baik kinerja karyawan bank (Wallace et al., 2013) Melalui pendidikan dan program pelatihan formal, karyawan dapat memperoleh pemahaman mendalam tentang regulasi, kebijakan, dan *trend* terbaru dalam industri keuangan. Dengan keterampilan yang ditingkatkan ini, karyawan tidak hanya lebih memahami apa yang mereka lakukan, tetapi mereka juga dapat mengambil langkah - langkah yang lebih cerdas dan efisien dalam menjalankan tugas sehari - hari mereka. Pelatihan dan pendidikan juga membantu inovasi dengan mengajarkan karyawan tentang ide baru dan praktik terbaik dalam industri perbankan. Ini memungkinkan pengembangan solusi inovatif untuk meningkatkan layanan perbankan dan menyesuaikannya dengan perubahan pasar.

Investasi ini juga akan menghasilkan peningkatan produktivitas, karena karyawan yang terampil dan terlatih dapat menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan dengan lebih efektif. Pelatihan dan pendidikan juga membantu karyawan menjadi lebih handal, mengurangi risiko kesalahan, dan menggunakan teknologi terkini. Secara keseluruhan, ini memberikan manfaat bagi karyawan secara keseluruhan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan responsif. Pelatihan dan pendidikan tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga berdampak positif pada kepuasan dan retensi karyawan (Armstrong & Taylor, 2020). Jika karyawan memiliki kesempatan untuk berkembang dalam karir mereka, mereka lebih cenderung tetap setia pada perusahaan mereka ; ini membentuk kontinuitas dan stabilitas yang penting dalam industri perbankan yang sangat kompetitif. Oleh karena itu, investasi dalam pendidikan dan pelatihan bukan hanya cara untuk meningkatkan kinerja

angka pendek ; itu adalah tindakan proaktif untuk menciptakan
gan yang berkelanjutan bagi bank dan karyawannya.



Pendidikan dan pelatihan sangat mempengaruhi bagaimana karir seorang karyawan berkembang . Pendidikan formal dan pelatihan berfungsi sebagai dasar untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Karyawan yang terus meningkatkan kemampuan mereka melalui pendidikan dan pelatihan memiliki peluang yang lebih baik untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar dan berkembang dalam karir mereka. Selain itu, program pendidikan dan pelatihan membantu karyawan tetap relevan dan adaptif dalam lingkungan kerja yang terus berubah. Ini sangat penting dalam industri seperti perbankan, di mana regulasi dan teknologi dapat berubah dengan cepat. Karyawan yang terus belajar dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan dan memainkan peran yang lebih strategis dalam perusahaan (Ichsan et al., 2021).

Pelatihan dan pendidikan juga menawarkan peluang karir yang lebih baik. Perekrut seringkali lebih menginginkan karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang lebih baru dan memiliki peluang yang lebih besar untuk maju (Cherif, 2020). Program pengembangan karir yang didukung oleh pendidikan dan pelatihan memberikan karyawan landasan yang lebih jelas untuk merencanakan dan mencapai tujuan karir mereka. Pentingnya pelatihan dan pendidikan untuk pengembangan karir juga tercermin dalam tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Schein, 2016). Pekerja yang merasa didukung dalam kemajuan profesional dan pribadi mereka cenderung lebih terlibat dan puas dengan pekerjaan mereka. Ini tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan secara keseluruhan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Pelatihan dan pendidikan tidak hanya meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan peluang karir, tetapi juga meningkatkan kepuasan karyawan dan keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan karir mereka.

Kualitas karyawan bank sangat dipengaruhi oleh kinerja mereka berbagai aspek diantaranya kompensasi yang sesuai (Bratton et al., 2019). Kompensasi karyawan bank merujuk pada total paket imbalan yang diterima oleh pegawai bank atas jasa yang mereka berikan. Kompensasi ini



tidak hanya mencakup gaji atau upah tetapi juga termasuk berbagai bentuk manfaat tambahan seperti bonus, asuransi kesehatan, tunjangan pensiun, dan insentif lainnya. Urgensi untuk memperhatikan kompensasi karyawan bank sangat tinggi karena berperan penting dalam motivasi, kepuasan kerja, dan retensi pegawai.

Kompensasi yang adil dan kompetitif, bank dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik, yang merupakan aset berharga dalam industri yang sangat kompetitif ini (Bratton et al., 2021). Kompensasi yang memadai juga mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan meningkatkan kinerja mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan dan keberlanjutan bisnis bank. Oleh karena itu, strategi kompensasi harus dirancang dengan hati - hati untuk mendukung tujuan organisasi sekaligus memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan.

Perusahaan harus memberikan imbalan atas jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja pada Perusahaan. Hal ini mencakup pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk upah, upah lembur, insentif, komisi dan bonus, serta pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan seperti asuransi, Kesehatan dan liburan atas dana Perusahaan. Pemberian balas jasa kepada karyawan yang langsung berupa uang (*insentif financial*) dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan mempertahankan karyawan (Masum et al., 2016).

Wujud dari kesejahteraan ini yang akan mempengaruhi perasaan – perasaan dari suatu individu terhadap suatu pekerjaannya yang akan berpengaruh terhadap kepuasan kerjanya, hal ini turut didukung Locke yang mencatat perasaan–perasaan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman–pengalaman kerja pada

pekerjaan dan waktu lampau daripada harapan–harapan untuk masa (Usman, 2010). Individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dari hal tersebut merupakan sesuatu yang bersifat pribadi,



yaitu bergantung pada cara ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan – keinginannya dan hasil keluarannya (yang didapatkan).

Adapun alasan peneliti tertarik untuk meneliti keempat faktor tersebut diatas adalah karena keempat faktor tersebut menjadi fenomena dalam mempengaruhi pengembangan karir di Bank Papua Cabang Makassar. Novelty atau kebaruan dari penelitian ini terletak pada analisisnya mengenai pengaruh Pendidikan dan pelatihan, kompensasi, serta lingkungan kerja terhadap kinerja dan dampaknya terhadap pengembangan karir karyawan Bank Papua Cabang Makassar. Kebaruan ini secara spesifik ditekankan pada bagaimana Pendidikan dan pelatihan, kompensasi dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi pengembangan karir karyawan baik secara langsung maupun melalui mediasi kinerja. Penelitian ini memberikan wawasan tentang bagaimana variable-variabel tersebut berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain dalam konteks spesifik sebuah Lembaga keuangan di Indonesia, yang menambahkan konteks geografis dan sektoral yang unik ke dalam literatur yang ada.

1.2. Rumusan Masalah

- 1) Apakah Pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Papua?
- 2) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Papua?
- 3) Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Papua?
- 4) Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan Bank Papua?
- 5) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap pengembangan karir

karyawan Bank Papua?

Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap pengembangan

karir karyawan Bank Papua?



- 7) Apakah kinerja berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan Bank Papua?
- 8) Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan Bank Papua jika dimediasi oleh kinerja ?
- 9) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan Bank Papua jika dimediasi oleh kinerja?
- 10) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan Bank Papua jika dimediasi oleh kinerja?

1.3. Tujuan Penelitian

- 1) Menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan Bank Papua.
- 2) Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Bank Papua.
- 3) Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Bank Papua.
- 4) Menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karir karyawan Bank Papua.
- 5) Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap pengembangan karir karyawan Bank Papua.
- 6) Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap pengembangan karir karyawan Bank Papua.
- 7) Menganalisis pengaruh kinerja terhadap pengembangan karir karyawan Bank Papua.
- 8) Menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan karir karyawan Bank Papua jika dimediasi oleh kinerja.
- 9) Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap pengembangan karir karyawan Bank Papua jika dimediasi oleh kinerja.
- 10) Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap pengembangan karir karyawan Bank Papua jika dimediasi oleh kinerja?



BAB II LANDASAN TEORI

2.1. SDM

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Hamali, 2018) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Menurut (Ricardianto, 2018) menyatakan bahwa 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.

Menurut (Suparyadi, 2015) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi, sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran - sasaran perusahaan. Menurut (Bray & Rue, 2015) mengatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah desain aktivitas yang mencakup pengadaan dan pengkoordinasian sumber daya manusia.

Menurut (Mangkunegara, 2016) 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.

B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia



Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Hamali, 2018)

a. 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 keorganisasian ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. 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.

c. 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 kepemimpinannya 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.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

Jika terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran,



kedisiplinan, perilaku kerjasama dan menjaga situasi lingkungan kerja.

e. 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.

f. 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.

g. 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 menyatukan dua kepentingan yang berbeda.

h. 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 eksternal konsistensi.



i. Kedisiplinan

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

j. 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 sebaik - baiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

C. Pengembangan SDM

Menurut (Ricardianto, 2018) menyatakan bahwa :

a. Kegunaan Pengembangan SDM bagi organisasi

- Peningkatan produktivitas kerja organisasi
- Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
- Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat
- Meningkatkan semangat kerja dan komitmen organisasi
- Mendorong sikap keterbukaan manajemen (manajemen partisipatif)
- Memperlancar atau mengefektifkan jalannya komunikasi operasional penyelesaian konflik secara fungsional

b. Kegunaan Pengembangan SDM bagi Pegawai

- Keputusan lebih baik

Kemampuan menyelesaikan masalah

Internalisasi dan operasional faktor motivasional

Dorongan meningkatkan kemampuan kerja



- Memperbesar rasa percaya diri
- Tersedianya informasi tentang program pengembangan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja
- Meningkatkan pengakuan atas kemampuan individu
- Memperbesar tekad untuk mandiri

D. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Hamali, 2018) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung 4 (empat) tujuan sebagai berikut :

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah - masalah sosial. Implikasi dari tujuan sosial MSDM di perusahaan adalah ditambahkannya tanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan atau yang dikenal dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR) seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan (*Research & Development*), serta menyelenggarakan gerakan dan mensponsori berbagai kegiatan sosial.

Perusahaan merupakan bagian integrasi dari kehidupan masyarakat. Perusahaan akan menjadi efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan terhadap masyarakat mengindikasikan bahwa faktor di luar organisasi akan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan organisasi. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis untuk menyediakan produk dan jasa yang diperlukan dengan tingkat harga



yang wajar, bermutu, dan pengiriman yang tepat waktu. Masyarakat mengharapkan perusahaan bisnis mematuhi nilai dan norma sosial. Masyarakat menginginkan setiap perusahaan bisnis dapat menyerap dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada, dan pada akhirnya masyarakat menghendaki agar setiap karyawan diperlakukan secara adil dan bijaksana.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Divisi sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara - cara sebagai berikut :

- Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.
- Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak - hak karyawan.
- Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada efektivitas organisasi dalam membina dan memanfaatkan keahlian karyawan dengan berusaha meminimalkan kelemahan karyawan. Efektivitas organisasional bergantung pada efektivitas sumber daya manusianya, tanpa adanya tenaga kerja yang kompeten, suatu organisasi atau perusahaan akan berjalan biasa - biasa saja, walaupun organisasi itu mampu bertahan.



c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Divisi sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Divisi sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program - program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Divisi sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis. Konflik antar tujuan organisasi dapat menyebabkan kinerja karyawan rendah, ketidakhadiran, bahkan sabotase. Perusahaan diharapkan bisa memuaskan kebutuhan para karyawan yang terkait dengan pekerjaan. Karyawan akan bekerja efektif apabila tujuan pribadinya dalam bekerja tercapai. Aktivitas sumber daya manusia haruslah fokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan.

2.2. Pendidikan & Pelatihan

A. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Menurut (Fuad, 2005) pendidikan adalah usaha manusia untuk meningkatkan dan mengembangkan potensi - potensi pembawaan baik maupun rohani sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam masyarakat dan kebudayaan yang dikembangkan dalam hidup dan



kehidupan yang terjadi dalam suatu proses pendidikan. Pendapat lain dikemukakan oleh (Suwatno, 2013) Pendidikan adalah aktifitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi yang dilakukan melalui pengembangan karier serta pendidikan dan pelatihan. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan adalah suatu tindakan yang dilakukan untuk merubah perilaku seseorang melalui suatu pengajaran agar berjalan sesuai tujuan yang diharapkan.

Sedangkan menurut Sakula dalam (Mangkunegara, 2009) pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai *non managerial* mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Berdasarkan SK Menpan No. 01/Kep/M.Pan/2001 dalam (Sedarmayanti, 2014) pelatihan adalah proses pembelajaran yang lebih menekankan pada praktik daripada teori yang dilakukan seseorang atau sekelompok dengan menggunakan pendekatan pelatihan untuk orang dewasa dan bertujuan meningkatkan dalam satu atau beberapa jenis keterampilan tertentu. Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah proses seseorang mencapai suatu kemampuan tertentu.

Menurut PP No.101 Tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan Pasal 1 ayat (1) menjelaskan bahwa "Pendidikan dan pelatihan adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan". Sedangkan (Hasibuan, 2010) berpendapat Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu proses untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral pegawai tenaga kerja. Tenaga kerja yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan cenderung bekerja secara terampil jika dibandingkan dengan pegawai yang tidak memperoleh pendidikan dan pelatihan. Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan

pendidikan dan pelatihan adalah serangkaian kegiatan yang berfokus pada pengetahuan, keterampilan dan peningkatan sikap dan perilaku seseorang.



B. Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan

(Fatoni, 2006) menuturkan bahwa dalam rangka pembinaan terhadap pegawai, pendidikan dan pelatihan bertujuan :

- 1) Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasi dan masyarakat.
- 2) Meningkatkan mutu dan kemampuan, serta keterampilan baik dalam melaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya.
- 3) Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalam melaksanakan tugas.
- 4) Melatih dan meningkatkan kerja dalam perencanaan.
- 5) Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja.

Tujuan Pendidikan dan Pelatihan juga termuat dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) pasal 2 (dua) menjelaskan, tujuan diklat adalah :

- 1) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi.
- 2) Menciptakan pegawai yang mampu berperan sebagai pembaharuan dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
- 3) Menetapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.
- 4) Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintah dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Pendidikan dan pelatihan juga mempunyai beberapa manfaat yang penting, manfaat pendidikan dan pelatihan dipaparkan oleh (to, 1989) beliau menyebutkan ada berbagai manfaat yang dapat



diperoleh dari diadakannya pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai, diantaranya yaitu :

- 1) Pendidikan dan pelatihan meningkatkan stabilitas pegawai, artinya hubungan pergantian dengan pegawai lainya yang tidak hadir.
- 2) Pendidikan dan pelatihan dapat memperbaiki cara kerja pegawai, artinya pegawai lebih kreatif dalam menjalankan pekerjaannya.
- 3) Pendidikan dan pelatihan memberi manfaat yang sangat baik bagi pegawai, karena dengan pendidikan dan pelatihan pegawai dapat berkembang dengan cepat, efisien dan melaksanakan tugas dengan baik.
- 4) Pendidikan dan pelatihan memberi kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri.

Sedangkan menurut (Simamora, 2010) menyebutkan manfaat yang diperoleh dari diadakannya kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) yaitu:

- 1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktifitas.
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar - standar kinerja yang ditentukan.
- 3) Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- 4) Memenuhi persyaratan perencanaan sumber daya manusia.
- 5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

C. Faktor Pengaruh Keberhasilan Pendidikan dan Pelatihan

Menurut (Mangkunegara, 2009), terdapat beberapa komponen - komponen pelatihan dan pengembangan diantaranya :

tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.



- 2) Para pelatih (*trainers*) harus ahli dan mempunyai kualitas yang memadai (*professional*).
- 3) Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
- 4) Metode pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
- 5) Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainers*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Sedangkan menurut (Veithzal, 2011) faktor - faktor yang mempengaruhi keberhasilan Pendidikan dan Pelatihan adalah :

- 1) Materi yang Dibutuhkan
Materi disusun dari estimasi kebutuhan tujuan pelatihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang dibutuhkan oleh peserta pelatihan.
- 2) Metode yang Digunakan
Metode yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.
- 3) Instruktur Pelatihan / Kemampuan Widyaiswara
Mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
- 4) Sarana atau Prinsip - Prinsip Pembelajaran
Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif.
- 5) Peserta Pelatihan
Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerja dan jenis pekerja yang akan dilatih.
- 6) Evaluasi Pelatihan
Setelah mengadakan pelatihan hendaknya di evaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi dan nilai

akhir.



D. Indikator Pendidikan dan Pelatihan

Adapun beberapa indikator dari Pendidikan dan Pelatihan menurut (Sofyandi, Herman, 2013) yaitu :

- 1) Isi pelatihan, apakah isi dari program pelatihan relevan dan sejalan dengan kebutuhan pelatihan dan apakah pelatihan tersebut *up to date*.
- 2) Metode pelatihan, apakah metode pelatihan yang diberikan sesuai untuk subjek dan apakah metode pelatihan tersebut sesuai dengan gaya belajar peserta pelatihan.
- 3) Sikap dan keterampilan instruktur, apakah instruktur mempunyai sikap dan keterampilan penyampaian yang mendorong seseorang untuk belajar.
- 4) Lamanya waktu pelatihan, berapa lama waktu yang diberikan untuk memberikan materi pokok yang harus dipelajari dan seberapa cepat tempo yang diberikan untuk penyampaian materi tersebut.
- 5) Fasilitas pelatihan, apakah tempat pelaksanaan pelatihan dapat dikontrol oleh instruktur, apakah relevan dengan jenis pelatihan dan apakah fasilitas yang diberikan memuaskan.

2.3 Kompensasi

A. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan hal yang kompleks dan sulit, karena didalamnya melibatkan dasar kelayakan, logika, rasional dan dapat dipertanggungjawabkan serta menyangkut faktor emosional dari aspek tenaga kerja. Kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan dan motivasi kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, serta efisiensi dan efektivitas produksi. Kompensasi adalah segala yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja (Mahapatro, 2021).



Menurut Werther dan Davis dalam (Hasibuan, 2008) kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodic didesain dan dikelola oleh bagian personalia.

Menurut (Hasibuan, 2008) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada Perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu : kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji/upah dan insentif. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan).

Menurut (Bratton et al., 2021) sejumlah faktor yang mempengaruhi kompensasi, sebagai berikut :

- a. Jabatan dan kinerja karyawan. Jenjang waktu seorang karyawan bekerja di Perusahaan dan bagaimana kinerjanya.
- b. Jenis pekerjaan. Memberikan imbalan sesuai dengan Tingkat kesulitan pekerjaan tersebut.
- c. Jenis bisnis. Termasuk dalam jenis industry apa pekerjaan yang dilakukan.
- d. Serikat buruh. Apakah Perusahaan memiliki serikat buruh.
- e. Padat tenaga kerja atau modal. Apakah Perusahaan merupakan Perusahaan padat tenaga kerja atau padat modal.
- f. Filosofi manajemen. Imbalan mengikuti dengan filosofi yang dimiliki Perusahaan.
- g. Lokasi. Pemberian kompensasi sesuai dengan lokasi Dimana pekerjaan itu dilakukan.
- h. Profit Perusahaan. Tergantung pada Tingkat laba Perusahaan.

ukuran Perusahaan. Apakah Perusahaan merupakan industry kecil atau Perusahaan berskala besar.



B. Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut (Ichsan et al., 2021) faktor – faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu :

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja. Dalam hal ini jika penawaran yang ada itu lebih besar dari lowongan pekerjaan, maka Tingkat kompensasi relative kecil, begitupun sebaliknya jika terdapat penawaran lebih kecil sedangkan lowongan pekerjaan itu lebih besar maka kompensasi yang ditawarkan akan relative lebih besar.
2. Kemampuan dan kesediaan Perusahaan. Dalam hal ini, apabila jika Perusahaan atau suatu organisasi tersebut mampu dan bersedia memberikan kompensasi dengan baik maka Tingkat kompensasi semakin besar, begitupun sebaliknya apabila Perusahaan atau suatu organisasi tersebut hanya mampu memberikan kompensasi rendah maka Tingkat kompensasi pun rendah.
3. Produktivitas kerja pegawai atau karyawan. Dalam hal ini, jika produktivitas kerja yang dilakukan pegawai atau karyawan tersebut baik, maka Tingkat kompensasi yang akan didapatkan akan semakin besar, begitupun sebaliknya jika produktivitas yang dilakukan pegawai atau karyawan buruk, maka kompensasi yang akan didapatkan pun rendah.
4. Biaya hidup. Dalam hal ini biaya hidup dapat menentukan tinggi rendahnya Tingkat kompensasi. Yang Dimana jika biaya hidup di daerah tersebut tinggi maka Tingkat pendapatan kompensasi juga akan tinggi begitupun dengan sebaliknya.
5. Kondisi perekonomian nasional. Dalam hal ini, tinggi atau rendahnya Tingkat pemberian kompensasi yang dilakukan Perusahaan kepada pegawai juga dapat disebabkan oleh kondisi perekonomian saat itu. Jika perekonomian sedang tinggi, maka kompensasi yang akan berikan pun akan tinggi, sebaliknya jika perekonomian sedang erosit maka kompensasi yang akan diberikan pun akan rendah.



C. Dimensi Kompensasi

Menurut (Stone et al., 2023) dimensi kompensasi dikelompokkan kedalam kompensasi finansial langsung serta kompensasi tidak langsung yang diberikan kepada karyawan yang bersangkutan. Dimensi Kompensasi mengacu pada berbagai aspek atau elemen yang membentuk paket kompensasi yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan atau organisasi. Ini mencakup semua bentuk pembayaran dan manfaat yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka. Berikut adalah dimensi-dimensi utama dalam kompensasi :

1. Gaji dan Upah : Pembayaran dasar yang diterima karyawan, bisa berupa gaji untuk pekerjaan tetap atau upah yang dihitung berdasarkan jam kerja.
2. Bonus dan Insentif : Pembayaran tambahan yang diberikan untuk menghargai kinerja individu atau tim, pencapaian target, atau kontribusi luar biasa lainnya.
3. Manfaat dan Fasilitas : Ini bisa mencakup asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dana pensiun, cuti yang dibayar, pendidikan dan pelatihan, dan fasilitas lainnya yang menambah nilai bagi karyawan selain dari gaji dasar.
4. Saham dan Opsi Saham : Bagi perusahaan publik, pemberian saham atau opsi untuk membeli saham perusahaan pada harga tertentu bisa menjadi bagian dari paket kompensasi, yang bertujuan mengikat karyawan dengan kinerja perusahaan.
5. Kompensasi tidak langsung : Ini bisa termasuk pengakuan, peluang pengembangan karir, lingkungan kerja yang mendukung, fleksibilitas kerja, dan aspek lain yang meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas tanpa terkait langsung dengan pembayaran finansial



Indikator Kompensasi

(Lubis et al., 2022) menyatakan kompensasi memiliki indikator yang mengukur kompensasi, yaitu :

1. Gaji artinya sejumlah uang yang dibayarkan kepada setiap karyawan setiap bulan atau mingguan, menjadi imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.
2. Insentif artinya sejumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan, sebagai imbalan berdasarkan keterampilan kinerja masing-masing.
3. Bonus adalah sejumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan, sebagai imbalan atas prestasi kerja yang meningkat.
4. Tunjangan merupakan balas jasa yang dibayarkan untuk peningkatan kesejahteraan karyawan selain upah atau gaji, seperti biaya kesehatan, asuransi dan pensiun. Asuransi artinya jaminan yang ditawarkan oleh perusahaan untuk keselamatan serta keamanan karyawan selama bekerja di suatu perusahaan, seperti asuransi jiwa, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan.
5. Cuti merupakan keadaan ketika perusahaan mengizinkan karyawannya untuk tidak masuk kerja dalam saat tertentu, seperti cuti tahunan, cuti besar , cuti sakit, cuti hamil, cuti kepentingan pribadi atau mendesak, cuti beserta dan cuti berbayar.

2.4. Lingkungan Kerja

A. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap gairah atau semangat karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Berikut ini adalah pengertian lingkungan kerja menurut para ahli : Menurut (Danang, 2015) lingkungan kerja adalah segala yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi alam menjalankan tugas - tugas yang dibebankan.



Menurut Sedarmayanti dalam (Desi, 2015) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Dalam penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah kondisi disekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dia emban atau yang menjadi tanggung jawabnya.

B. Jenis Lingkungan Kerja

Menurut (Sedarmayanti, 2015) menyatakan bahwa jenis-jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua), yaitu :

1. Lingkungan Kerja Fisik

Merupakan semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi 2 (dua) kategori, yaitu :

- a. Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya : temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

2. Lingkungan kerja non fisik

Merupakan semua keadaan kerja dan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang

tidak bisa diabaikan. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan.



Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Kondisi lingkungan kerja non fisik, meliputi :

- a. Faktor lingkungan sosial Lingkungan sosial yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah latar belakang keluarga, yaitu antara status keluarga, jumlah keluarga, tingkat kesejahteraan dan lain - lain.
- b. Faktor status sosial, semakin tinggi jabatan seseorang semakin tinggi kewenangan dan keleluasaan dalam mengambil keputusan.
- c. Faktor hubungan kerja dalam Perusahaan. Hubungan kerja yang ada dalam perusahaan adalah hubungan kerja antara karyawan dengan karyawan dan antara karyawan dengan atasan.
- d. Faktor sistem informasi. Hubungan kerja akan dapat berjalan dengan baik, apabila ada komunikasi yang baik diantara anggota perusahaan. Dengan adanya komunikasi yang baik di lingkungan Perusahaan, maka anggota perusahaan akan berinteraksi, saling memahami, saling mengerti satu sama lain, menghilangkan perselisihan dan salah paham.

C. Indikator Lingkungan Kerja

Ada beberapa indikator lingkungan kerja. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai, apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman sehingga dapat meningkatkan gairah kerja para karyawan. Berikut beberapa indikator lingkungan kerja yang diuraikan (Mangkunegara, 2005), yaitu :

- a. Penerangan / Cahaya Di Tempat Kerja

Cahaya lampu sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, karena jika cahaya

lampu yang tidak memadai akan berpengaruh terhadap keterampilan karyawan dalam melaksanakan tugas – tugasnya, banyak



mengalami kesalahan yang pada akhirnya pengerjaannya kurang efisien sehingga tujuan perusahaan sulit untuk dicapai.

b. Temperatur / Suhu Udara Di Tempat Kerja

Setiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur yang berbeda. Manusia selalu mempertahankan tubuhnya dalam keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya. Manusia dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin dari keadaan normal tubuh.

c. Kelembapan Di Tempat Kerja

Kelembapan adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasanya dinyatakan dalam persentase. Kelembapan ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara. Jika keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembapan tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar, karena sistem. Selain itu, semakin cepatnya denyut jantung diakibatkan aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia akan selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antara panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

d. Sirkulasi Udara Di Tempat Kerja

Udara disekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu proses metabolisme. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, maka akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani, sumber utamanya adalah tanaman di sekitar tempat kerja, karena tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan terciptanya rasa sejuk dan



segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

e. Kebisingan Di Tempat Kerja

Kebisingan merupakan suatu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga, karena jika dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan dalam bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan dalam berkomunikasi. Bahkan menurut penelitian, kebisingan serius dapat menyebabkan kematian. Kriteria pekerjaan membutuhkan 13 konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien.

f. Hubungan Karyawan

Dalam hubungan karyawan ini terdapat dua hubungan yaitu hubungan sebagai individu dan hubungan sebagai kelompok. Hubungan sebagai individu, motivasi yang diperoleh seorang karyawan datangnya dari rekanrekan sekerja maupun atasan. Menjadi sebuah motivasi, jika hubungan karyawan dengan rekan sekerja maupun atasannya berlangsung harmonis. Begitu juga dengan sebaliknya, jika hubungan di antara mereka tidak harmonis, maka akan mengakibatkan kurangnya atau tidak ada motivasi di dalam diri karyawan yang bekerja.

g. Dekorasi Di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hiasan ruang kerja saja, akan tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

h. Musik Di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang



karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu, lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja.

i. Keamanan Di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman, maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja adalah dengan memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

2.5. Kinerja Karyawan

A. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut juga dengan *job performance* atau *actual performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya dimiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Gibson dalam (Kasmir, 2015) menyatakan bahwa kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu.

Menurut Colquitt dalam (Kasmir, 2015) kinerja ditentukan oleh 3 faktor, yaitu :

1. Kinerja tugas (*task performance*).



- b. Perilaku kesetiaan (*citizenship behaviour*) sebagai perilaku positif.
- c. Perilaku produktif tandingan (*counter productive behaviour*) sebagai perilaku negatif.

Menurut Ivancevich dalam (Kasmir, 2015) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, terdapat beberapa fungsi kinerja adalah :

- a. Kapasitas untuk melakukan yang berkaitan dengan derajat hubungan proses dalam individu antara tugas dengan keahlian, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman.
- b. Kesempatan melakukan yang berkaitan dengan ketersediaan teknologi.
- c. Kerelaan untuk melakukan yang berhubungan dengan hasrat dan kerelaan untuk menggunakan usaha mencapai kinerja.

Kinerja menurut Scriber dalam Bantam English Dictionary menjelaskan kinerja berasal dari *to perform* dengan beberapa entitas, yaitu:

- a. Melakukan, menjelaskan, dan melaksanakan (*to do or carry of execute*)
- b. Memenuhi atau melaksanakan kewajiban (*to do discharge of fulfil as vow*).
- c. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete of fan understand king*).
- d. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Kinerja menurut (Siswanto, 2015) berasal dari kata *job performance* berarti prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang dalam menaikan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.



(Harsuko, 2011), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

(Wibowo, 2011) menyatakan bahwa kinerja berasal dari pengertian *performance* ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengembangkan tugas dan pekerjaannya yang berasal dari organisasi. Kinerja juga merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh individu melalui proses dari organisasi atau perusahaan yang dapat diukur secara konkrit dan dibandingkan melalui standar yang telah ditentukan oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor individu, variabel psikologi dan variabel organisasi. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental, latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman ; demografi menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin. Sedangkan variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

B. Kriteria Kinerja Karyawan

Terdapat 3 (tiga) kriteria kinerja karyawan menurut Schuler dan Jackson dalam (Priansa, 2017) pada Buku Manajemen Kinerja Pegawai, yaitu :

1) Sifat

Merupakan kriteria yang memfokuskan mengarah pada ciri-ciri personal seorang karyawan seperti : kehandalan, kemampuan, yalitas, serta cara berkomunikasi.



2) Perilaku

Kriteria ini lebih berfokus pada bagaimana cara kerja seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan hubungan yang terjalin dengan karyawan lainnya untuk saling berkolaborasi.

3) Hasil

Kriteria ini lebih menekankan pada sesuatu apa yang telah dicapai atau dihasilkan, dengan demikian akan semakin menekan tingkat produktivitas dan daya saing yang semakin tinggi.

C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan pada saat melakukan pencapaian dapat disebabkan oleh beragam faktor, menurut Kasmir dalam (Maryati, 2021) faktor tersebut antara lain :

1) Keahlian dan Kemampuan

Setiap orang baik atasan maupun bawahan harus memiliki kemampuan dan keahlian yang dapat dipakai untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Semakin ahli dan mampu seorang pekerja dalam menyelesaikan tugasnya dengan tepat semakin ringan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat, oleh sebab itu melalui kemampuan dan keahlian yang dimiliki seseorang akan berpengaruh pada kinerja setiap orang.

2) Pengetahuan

Seseorang yang memiliki *output* pekerjaan yang baik itu disebabkan karena seseorang tersebut mempunyai kemampuan yang lebih *detail* akan bidang tersebut. Sebaliknya, jika seseorang tidak memiliki kemampuan tentang pekerjaannya yang memadai maka hasil *output* yang didapatkan cenderung rendah.

3) Rancangan Kerja

Suatu faktor di mana karyawan dimudahkan dalam menjalankan tanggung jawab beserta tugasnya. Suatu pekerjaan dengan



rancangan yang bagus akan mengurangi tingkat kesulitan karyawan dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan yang dijalankannya.

4) Kepribadian

Merupakan keseluruhan seorang individu dalam berinteraksi dan bereaksi satu dengan yang lainnya dalam sebuah organisasi. Seseorang yang mempunyai pribadi baik, dipastikan mampu menjalankan kewajibannya secara bertanggung jawab serta penuh kesungguhan sehingga akan berpengaruh pada kinerjanya yang semakin baik.

5) Motivasi Kerja

Faktor ini muncul dari dalam diri seorang karyawan supaya seseorang tergerak atau terpengaruh dalam menjalankan sesuatu, jika seseorang mempunyai dukungan yang kuat dari sekelilingnya, maka orang tersebut akan termotivasi dalam menjalankan tugas dan kewajibannya.

6) Kepemimpinan

Merupakan sikap atasan dalam mengorganisasikan sistem kerja terhadap anggotanya dalam mendorong penyelesaian tugas dan kewajiban yang diamanahkan kepada mereka. Peningkatan kinerja karyawan dapat terlihat dari perilaku seorang pemimpin jika pemimpinnya menyenangkan, mampu mengayomi, dan membimbing dengan baik, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan baik.

7) Komitmen

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sesuai dengan kepatuhan karyawan dalam menjalankan setiap peraturan yang berlaku di sebuah organisasi ataupun perusahaannya. Dengan kesepakatan yang ada bahwa karyawan akan mematuhi setiap SOP yang berlaku, maka karyawan tersebut berupaya maksimal dalam

pekerjaan dan merasa bersalah jika peraturan tersebut dilanggar.



8) Gaya Kepemimpinan

Merupakan sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah kepada bawahannya. Kenyataannya, gaya kepemimpinan dapat diterapkan sesuai dengan kondisi suatu organisasi.

9) Lingkungan Kerja

Merupakan suasana dan kondisi lingkungan yang berada disekitar seseorang bekerja. Suasana yang nyaman dan aman akan memberi kenyamanan sehingga kinerja karyawan menjadi lebih optimal.

D. Karakteristik Kinerja

Karakteristik kinerja menurut (Wibowo, 2016) diantaranya yaitu :

- 1) Dapat mengukur variabel kunci kinerja secara akurat dan tepat.
- 2) Menggunakan sistem perbandingan guna meningkatkan pemahaman kerja lebih baik.
- 3) Terikat dengan waktu dalam mengumpulkan dan mendistribusikan tugas.
- 4) Sulit untuk dimanipulasi untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- 5) Dapat dianalisa baik secara makro dan mikro.

E. Aspek-Aspek Yang Dapat Meningkatkan Kinerja

Beberapa aspek yang dianggap meningkatkan kinerja karyawan menurut Tambunan dalam (Busro, 2018), yaitu :

- 1) Faktor Sumber daya manusia:
 - a) Memiliki motivasi tinggi
 - b) Penawaran tenaga kerja
 - c) Adanya pengaruh semangat kerja

berdasarkan produktivitas kerja, serta melalui kualitas tenaga kerja faktor Ekonomi atau Bisnis, terdiri atas:



- a) Mempunyai Bahan baku
- b) Adanya modal usaha
- c) Adanya segmen pasar yang perlu dilayani
- d) Terdapat nilai ekonomis yang lebih baik dari pesaing

F. Strategi Meningkatkan Kinerja Karyawan

Strategi pemimpin yang baik dapat memberi dampak dalam mendongkrak kinerja karyawan menurut Schaffer dalam (Priansa, 2017) yaitu :

- 1) Selektif dalam Mencapai Suatu Tujuan
 Lebih mengarah pada menentukan tujuan yang lebih urgen terlebih dahulu sehingga masalah tersebut dapat teratasi lebih cepat dan tidak membuang waktu.
- 2) Spesifikasi Hasil yang Diharapkan
 Suatu sasaran harus yang spesifik (*specific*), yang dapat diukur (*measurable*), dapat diterima (*achievable*), dan realistis (*realistic*), serta sesuai standar waktu yang telah ditetapkan (*time bound*) atau dengan kata lain menggunakan konsep SMART.
- 3) Mampu berkomunikasi dengan Jelas
 Dalam suatu organisasi komunikasi adalah faktor yang sangat penting, melalui komunikasi yang jelas dan mudah di mengerti sehingga membawa dampak terhadap peningkatan organisasi.
- 4) Alokasi Tanggung Jawab
 Suatu organisasi atau perusahaan perlu melakukan pembagian atau pengalokasian tanggung jawab ke beberapa karyawan yang dapat dipercaya dalam meraih tujuan perusahaan.
- 5) Luas Proses
 Keberhasilan terhadap tujuan terdahulu dapat dijadikan ukuran dalam mengulangi proses yang sama atau meluaskan tujuan dari yang terdahulu.



G. Indikator Kinerja Karyawan

Mangkunegara dalam (Maryati, 2021), mengukur kinerja karyawan perlu memperhatikan beberapa hal indikator di dalamnya, yaitu :

1) Kualitas Kerja

Menunjukkan kemampuan pegawai pada hasil tugas yang telah dikerjakan, apakah sesuai dengan yang diperintahkan, dan apakah pegawai tersebut teliti, rapi, dan lengkap dalam mengerjakan setiap tugas - tugasnya.

2) Kuantitas Kerja

Lebih mengarah kepada seberapa lama seorang pegawai bekerja atau seberapa banyak komoditi barang / jasa yang dapat dihasilkan dalam kurun waktu tertentu.

3) Pelaksanaan Tugas

Merupakan sejauh mana seorang pegawai mampu bertahan dalam melakukan pekerjaannya secara akurat dan tidak terdapat kesalahan pada saat menjalankan pekerjaan yang diembankan kepadanya.

4) Tanggung Jawab

Sejauh mana karyawan mampu bertahan dalam melaksanakan pekerjaannya secara akurat dan tidak terdapat kesalahan pada saat menyelesaikan pekerjaan sesuai kebijakan operasional yang berlaku di perusahaan.

2.6 Pengembangan Karir

A. Pengertian Pengembangan Karir

Karier merupakan perjalanan yang dilalui seseorang selama hidupnya. (Suwatno dan Priansa, 2011) yang mengutip pendapat Yuniarsih dan Suwatno menyatakan bahwa “pengembangan karir merupakan

tan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat an”. (Mangkunegara, 2011) yang mengutip pendapat Andrew J.



Dubrin bahwa “pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai - pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum”.

Saat ini karier menunjukkan rangkaian atau urutan pekerjaan / jabatan yang dipegang oleh orang - orang selama riwayat pekerjaannya, tidak pandang tingkat pekerjaan atau tingkat organisasinya. Karier tidak hanya menunjukkan perubahan pekerjaan gerak vertikal naik dalam suatu organisasi. Meskipun sebagian besar karyawan masih berusaha mencapai kemajuan, akan tetapi banyaknya orang yang menolak pekerjaan yang lebih berat tanggungjawabnya untuk tetap dalam jabatan yang sekarang dipegang dan disukainya. Ada dua pendekatan yaitu pendekatan pertama memandang karier sebagai pemilikan (*a property*) dan *occupation* atau organisasi di mana karier dilihat sebagai jalur mobilitas di dalam organisasi yang tunggal. Pendekatan kedua memandang karier sebagai properti atau kualitas individual dan bukan koperasi atau organisasi. Pengembangan karier seperti promosi sangat diharapkan oleh setiap karyawan karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak - hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material.

Pengembangan karier yang dilaksanakan melalui pembinaan karier dan penilaian sistem prestasi kerja dan sistem karier pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta pengangkatan dalam jabatan. Setiap karyawan dalam meniti kariernya diperlukan adanya pengembangan karier untuk menggunakan kesempatan karier yang ada. Karena hal ini ada hubungannya dengan pengembangan karyawan, fungsi pengembangan karier menentukan tujuan untuk pengembangan karyawan secara sistematis, sehingga tujuan karier telah disetujui maka kegiatan pengembangan karier dapat dipilih dan disalurkan dalam suatu arah yang

bagi individu maupun bagi organisasi.



Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang - orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi. Pengembangan karir merupakan suatu pendekatan kegiatan secara formal untuk peningkatan atau perbaikan, pertumbuhan, kepuasan kerja, pengetahuan dan kemampuan karyawan agar dapat memastikan bahwa orang-orang yang berkualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia ketika dibutuhkan, dengan demikian perencanaan dan pengembangan karir yang jelas dan mantap akan membantu karyawan dan organisasi dalam meraih sukses.

B. Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karier dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2011) sebagai berikut :

- 1) Membantu dalam Pencapaian Tujuan Individu dan Perusahaan. Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan Perusahaan dan tujuan individu tercapai.
- 2) Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Pegawai Perusahaan merencanakan karier karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.
- 3) Membantu Pegawai Menyadari Kemampuan Potensi Mereka. Pengembangan karier membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- 4) Memperkuat Hubungan antara Pegawai dan Perusahaan pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.



- 5) Membuktikan Tanggung Jawab Sosial Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai - pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- 6) Membantu Memperkuat Pelaksanaan Program - program Perusahaan Pengembangan karier membantu program - program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- 7) Mengurangi *Turnover* (pergantian pegawai karena mengundurkan diri) dan Biaya Kekaryawanan, Pengembangan karier dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- 8) Mengurangi Keusangan Profesi dan Manajerial Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- 9) Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Pegawai Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
- 10) Menggiatkan Suatu Pemikiran (Pandangan) 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 porsinya.

Sedangkan menurut (Suwatno dan Priansa, 2011) bahwa : “Sasaran pembinaan karier adalah meningkatkan efektivitas karier pegawai yang meliputi empat karakteristik yaitu kinerja, sikap, adaptabilitas dan identitas”. Berikut penjelasannya :

1. Kinerja karier (*career performance*) berhubungan langsung dengan efektivitas organisasi, yang merefleksikan tingkat kontribusi individu terhadap kinerja organisasi.

Sikap karier (*career attitudes*) mengacu kepada cara individu melihat dan mengevaluasi kariernya. Sikap ini memiliki implikasi penting bagi organisasi karena individu yang memiliki sikap positif lebih kuat, akan



mempunyai komitmen terhadap organisasi dan terlibat dalam pekerjaan.

3. Adaptasi karier (*career adaptability*) berhubungan langsung dengan fleksibilitas, daya saing dan pengembangan organisasi. Dengan demikian adaptabilitas karier mengindikasikan aplikasi pengetahuan, keahlian dan teknologi paling terdepan dalam sebuah karier.
4. Identitas karier (*career identity*) mengandung dua komponen penting, yaitu tingkat kesadaran yang konsisten dan jelas dari individu menyangkut minat, nilai-nilai dan ekspektasi mereka terhadap masa depan dan tingkat konsistensi kehidupan individu sepanjang waktu. Sehingga identitas karier ini terkait langsung dengan kepuasan pegawai dalam bekerja.

C. Tahap – tahap Pengembangan Karir

(Dessler, 2007) mengemukakan adanya tahap-tahap utama dari siklus karir, yaitu :

1. 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.
2. 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.
3. Tahap penetapan.
Tahap ini berlangsung kira-kira dari usia 24 sampai 30 tahun, yang merupakan jantung dari kehidupan kerja kebanyakan orang.



- a. Sub tahap percobaan
Tahap ini berlangsung pada usia 25 – 30 tahun. Individu menetapkan bidang pilihan yang cocok, dan jika tidak cocok berusaha mengubahnya.
- b. Sub tahap 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 tujuantujuan tersebut.
- c. Sub tahap 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.
4. Tahap pemeliharaan.
Tahap ini berlangsung pada usia sekitar 45-65 tahun. Selama periode ini orang mengamankan tempatnya dalam dunia kerja.
5. Tahap kemerosotan.
Tahap ini disebut juga usia pensiun, di mana individu menghadapi prospek harus menerima berkurangnya level kekuasaan dan tanggung jawab.

D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut (Siagian, 2012), 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 di kalangan 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 kemungkinan 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 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 dalam konteks terakhir tidak

melalu 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.

E. Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut (Sihotang, 2006) 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.

2.7. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Penulis		Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Syahid et al., (2023)	<i>The Effect of Work Placement and Compensation on Employee Performance through Work Motivation</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan kerja dan kompensasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. pada Kantor Balai Pengawasan SFR Kelas I Makassar, dan terdapat pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Kantor Pengawasan SFR Kelas I Makassar. Hal ini



			menunjukkan bahwa ketika penempatan kerja dan kompensasi yang tinggi diikuti dengan motivasi kerja yang tinggi maka kinerja pegawai akan meningkat dan sebaliknya
2.	Aam et al., (2020)	Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Pt PIn Upt Sulselrabar <i>the Influence of Career Development on Performance of Employees of Pt PIn Upt Sulselrabar</i>	Hasil analisis pengujian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga hipotesis penelitian diterima
3.	Xie et al., (2020)	<i>How can green training promote employee career growth?</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan hijau berhubungan positif dengan pertumbuhan karir karyawan. Temuan ini juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan memediasi hubungan antara pelatihan hijau dan pertumbuhan karir. Selanjutnya, penelitian ini memberikan dukungan untuk peran moderat negatif dari stressor penghambat pada efek tidak langsung dari pelatihan hijau pada pertumbuhan karir melalui kinerja karyawan; Sebaliknya, <i>self-efficacy</i> terbukti memperkuat efek tidak langsung dari pelatihan hijau pada pertumbuhan karir melalui kinerja karyawan.
4.	Little, (2012)	<i>Professional community and professional development in the learning-centered school</i>	Ini ditujukan kepada para pemimpin sekolah — terutama guru dan administrator — yang harus mengidentifikasi prioritas untuk PD dan mengalokasikan sumber daya PD yang langka dengan cara



			yang akan meningkatkan pengajaran dan meningkatkan keberhasilan anak - anak di sekolah. Seperti yang akan menjadi jelas, penelitian ini tidak merata (Borko,2004 ; van Veen, Zwart & Meirink, volume ini). Kami tahu lebih banyak tentang karakteristik PD formal berkualitas tinggi (biasanya di luar sekolah) daripada yang kami lakukan tentang konten, proses, dan hasil pembelajaran di tempat kerja informal yang berkelanjutan.
5.	Sriadmitum, (2023)	<i>Leadership Style, Work Environment, and Compensation on Job Satisfaction and Teacher Performance</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, Kinerja guru tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
6.	Lee & Lee, (2018)	<i>A multilevel analysis of individual and organizational factors that influence the relationship between career development and job-performance improvement</i>	Implikasi praktis: Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris dan implikasi praktis bagi para pemimpin, manajer lini dan manajer sumber daya manusia yang bertanggung jawab atas pengembangan karir karyawan ketika mereka



			merencanakan intervensi pengembangan karir. Orisinalitas / nilai : Studi ini menawarkan kerangka konseptual untuk pengembangan karir, memberikan perhatian khusus pada pengembangan multi - level.
7.	Camuffo et al., (2009)	<i>The effects of management education on careers and compensation: A competency-based study of an Italian MBA programme</i>	Temuan ini mendukung hipotesis bahwa tingkat pengembangan kompetensi selama program MBA meningkatkan kemajuan karir, dan bahwa beberapa kompetensi, seperti perencanaan, orientasi hasil, jaringan, kesadaran organisasi, pemikiran sistem dan penggunaan teknologi, melakukannya secara khusus, yang konsisten dengan literatur tentang kompetensi karir. Tidak ada hubungan yang ditemukan, sebaliknya, antara pengembangan kompetensi selama MBA dan kompensasi.
8.	Kum et al., (2014)	<i>The impact of training and development on employee performance: A case study of ESCON Consulting</i>	Selanjutnya, temuan mengungkapkan bahwa kondisi kerja dan kurangnya sumber daya mempengaruhi pelatihan dan pengembangan karyawan. Disarankan agar bidang - bidang tertentu ditingkatkan, yaitu dukungan manajemen, pemberian umpan balik kepada karyawan dan pelaksanaan pelatihan karyawan secara terus menerus. Temuan menunjukkan bahwa ini akan meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.



9.	García Weiss, (2019)	&	<i>The Role of Early Career Supports, Continuous Professional Development, and Learning Communities in the Teacher Shortage. The Fifth Report in 'The Perfect Storm in the Teacher Labor Market' Series.</i>	Serial ini menemukan bahwa kekurangan guru itu nyata, besar dan terus berkembang. Ketika indikator kualitas guru (sertifikasi, pelatihan yang relevan, pengalaman, dll.) diperhitungkan, kekurangannya bahkan lebih akut daripada yang diperkirakan saat ini, dengan sekolah-sekolah miskin tinggi paling menderita karena kekurangan guru yang kredibel.
10.	Sudiarti Sinlae, (2023)	&	<i>The Effect Of Servant Leadership, Compensation, Motivation, And Professional Development On Performance Among Private Vocational High School Teachers</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompensasi juga berkontribusi positif terhadap kinerja guru, menunjukkan bahwa imbalan finansial dapat memotivasi mereka. Motivasi guru juga berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Selain itu, pengembangan profesional guru memiliki dampak positif pada kinerja, menyoroti pentingnya investasi dalam meningkatkan kualifikasi dan keterampilan guru.
11.	Villanueva-Flores et al., (2017)		<i>Perceptions of discrimination and distributive injustice among people with physical disabilities: in jobs, compensation and career development</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa penyandang cacat fisik merasakan ketidakadilan distributif dan diskriminasi di tempat kerja mengenai penugasan pekerjaan, kompensasi dan peluang pengembangan karir di organisasi Andalusia, dan persepsi diskriminasi ini menyebabkan perasaan tidak puas. Studi ini menegaskan tiga dimensi dari dua variabel yang diteliti: ketidakadilan distributif yang dirasakan di tempat kerja dan diskriminasi



			yang dirasakan di tempat kerja.
12.	Rifanda, (2023)	Pengaruh Diklat, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kapanewon Mlati Kabupaten Sleman	Hasil penelitian dari Regresi Linear Sederhana diperoleh $Y = 0,639 + 0,076 (X1) + 0,507 (X2) + 0,345 (X3)$ Hasil ini menunjukkan bahwa Diklat, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada kantor Kapanewon Mlati Kabupaten Sleman.
13.	Andaryansu, (2022)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Pelatihan Terhadap Kinerja karyawan Kompensasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Bank Nagari	Hasil analisis data menyimpulkan, terdapat pengaruh yang signifikan terhadap Pengembangan Karir variabel pada Kompensasi. Ada pengaruh yang signifikan dari variabel Training pada Variabel kompensasi. Tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap Pengembangan Karir variabel pada Karyawan Performa. Ada pengaruh yang signifikan dari variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan.
14.	Rahma, (2019)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Diklat, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai Di RSU Bireuen Medical Center	Pengaruh Lingkungan Kerja, Diklat, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai Di RSU Bireuen Medical Center
15.	Manalu, (2018)	Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. PLN Batam, 2.



		Kerja Terhadap Kinerja	Pengembangan Karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. PLN Batam, 3. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. PLN Batam, 4. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. PLN Batam, 5. Kompensasi, Pengembangan Karir, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. PLN Batam, hal ini terlihat dari hasil uji F memperlihatkan nilai F sebesar 7,505 (Fhitung) > 2,49 (Ftabel) dan nilai probabilitas signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$.
--	--	------------------------	---

Berdasarkan penelitian – penelitian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian yang terkait dengan pengembangan karir sudah banyak dilakukan, namun penelitian ini memiliki karakteristik tersendiri. Peneliti mengamati fenomena pengembangan karir dikaitkan dengan kinerja dan Pendidikan pelatihan, kompensasi, serta lingkungan kerja pada karyawan PT. Bank Papua Cabang Makassar. Spesifikasi penelitian ini menunjukkan adanya aspek yang diamati, karakteristik subjek, serta lokasi penelitian sehingga keaslian penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan.

