



DETERMINASI PENGEMBANGAN KARIER DAN KINERJA PEGAWAI KOMPETENSI DAN BEBAN KERJA (LITERATURE REVIEW MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA)

Nadia Leonita

Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka, Indonesia, nadnadleoni@gmail.com

Corresponding Author: First Author

Abstrak: Suatu organisasi memiliki banyak sumber daya dalam mencapai visi, misi dan tujuannya, diantaranya sumber daya fisik, sumber daya organisasional (formal) dan sumber daya manusia. Ketika suatu organisasi memiliki sumber daya fisik berupa infrastruktur yang sangat memadai dan didukung oleh sistem yang sangat baik, organisasi tersebut tetap tergantung pada sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia menjadi unsur yang sangat penting dalam mengelola organisasi. Dengan memberikan arahan dan pembimbingan dapat menghasilkan kinerja yang optimal dalam organisasi tersebut. Salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah berupaya dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Kinerja pegawai adalah pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh seorang pegawai dengan sungguh-sungguh dalam memenuhi tugasnya sehingga dapat memberikan kontribusi kepada organisasi. Penulisan artikel ini akan mengkaji faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kompetensi, beban kerja dan pengembangan karier melalui metode penelitian yang relevan.

Kata Kunci: Kompetensi, Beban kerja, Kinerja, Pengembangan Karier

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Manusia dan organisasi merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan. Keduanya saling bergantung. Organisasi sangat membutuhkan peranan manusia sebagai sentral penggerak utamanya, dan manusia membutuhkan organisasi dalam membantu memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan-tujuannya. Sumber Daya Manusia memiliki peran yang sangat penting dalam kehidupan organisasi.

Pengelolaan organisasi yang baik menjadi suatu keharusan bagi seseorang atau sekelompok orang yang ada di dalamnya agar tetap berjalan dan berfungsi sebagaimana tujuan awal ditetapkannya organisasi tersebut. Setiap orang yang berada di dalam organisasi, harus memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka dalam menjalankan tugasnya. Kinerja merupakan kemampuan kerja di dalam terminologi

kualitas dan kuantitas (Khan et.al., 2010: 297). Berdasarkan pendapat Khan tersebut dapat diketahui bahwa kinerja merupakan prestasi kerja (*performance*) baik bersifat kualitas maupun kuantitas yang berhasil dicapai oleh seseorang selama periode tertentu.

Untuk meningkatkan kinerja seseorang dalam organisasi, banyak faktor yang mempengaruhinya diantaranya faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal antara lain kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan, sementara faktor eksternal diantaranya gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di dalam organisasi tersebut.

Untuk lebih melihat faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, penulis melakukan pra survei terhadap 20 orang pegawai dari instansi pemerintah. Hasil dari pra survei tersebut disajikan sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Pra Survei terhadap Kinerja Pegawai

No	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	Jumlah Responden	Frekuensi Responden	Persentase
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	Beban Kerja	20	16	80
2.	Pola Pengembangan Karier	20	14	70
3.	Kompetensi Pegawai	20	15	75
4.	Kompensasi	20	12	60
5.	Fasilitas dan infrastruktur	20	9	45
6.	Komitmen Organisasi	20	11	55

Merujuk pada hasil pra survei di atas, hasil yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai adalah beban kerja sebesar 80 persen, pola pengembangan karier sebesar 70 persen dan kompetensi pegawai sebesar 75 persen.

Dalam hal ini, penulis ingin mengangkat faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kompetensi pegawai dan beban kerja serta sistem manajemen yang terdapat dalam organisasi berupa pola pengembangan karier.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis mencoba merumuskan masalah untuk review teori pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi pegawai memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap pengembangan karier pegawai

2. Apakah kompetensi pegawai memiliki hubungan dan pengaruh terhadap kinerja pegawai
3. Apakah beban kerja pegawai memiliki hubungan dan pengaruh terhadap kinerja pegawai
4. Apakah pengembangan karier memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai

KAJIAN PUSTAKA

KOMPETENSI PEGAWAI

Sebagaimana tertuang dalam UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Clark (2007) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan ilmu pengetahuan tentang bagaimana cara melakukan pekerjaan dengan efektif. Kompetensi merupakan suatu perspektif kemampuan dan pengetahuan seseorang khususnya dalam memenuhi kebutuhan bisnis melalui biaya yang seminimal mungkin dan layanan yang optimal kepada pelanggan dengan biaya yang murah.

Kompetensi juga dapat didefinisikan sebagai suatu kemampuan yang dilandasi dengan keterampilan dan pengetahuan dengan didukung oleh sikap kerja yang diterapkan dalam melakukan tugas dan pekerjaan di tempat bekerja serta memperhatikan persyaratan kerja yang telah ditetapkan (Sutrisno, 2016).

Dari beberapa pendapat di atas, maka disimpulkan bahwa kompetensi pegawai merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh setiap pegawai yang mencakup keterampilan, pengetahuan dan sikap kerja yang diterapkan secara optimal dan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan di tempatnya bekerja.

BEBAN KERJA

Beban kerja sebagaimana tersebut dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor PER.17/MEN/XI/2010 tentang Perencanaan Tenaga Kerja Mikro adalah sejumlah target pekerjaan atau target hasil yang harus dicapai dalam satu satuan waktu tertentu.

Beban kerja merupakan suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dilaksanakan atau dihadapi (Meshkati dan Hariyati: dalam Safitri, 2019). Beban kerja dapat juga didefinisikan sebagai tuntutan pekerjaan yang dilaksanakan sehari-hari serta dianggap sebagai beban (Rivai, 2011).

Pengertian beban kerja sebagaimana disampaikan oleh Munandar (2001) adalah suatu kondisi dimana suatu pekerjaan yang terdiri dari uraian tugas dan harus diselesaikan dengan batas waktu tertentu dengan memperhatikan aspek kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut. Aspek kualitas di sini maksudnya adalah tingkat kemampuan seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan yang diberikan kepadanya sedangkan aspek kuantitas adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikannya.

Berdasarkan artikel di atas, dapat dilihat bahwa beban kerja merupakan daftar pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seseorang dalam batasan waktu yang telah ditentukan serta melihat kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut.

PENGEMBANGAN KARIER

Karier merupakan urutan posisi pada pekerjaan yang diduduki oleh seseorang selama masa kerjanya, dimulai dari staf, tingkat pimpinan terbawah, menengah hingga tingkat pimpinan paling atas (Mathis, 2001). Hal ini juga dikemukakan oleh Nawawi (2006) dalam Busro (2018, hal 272) bahwa karier adalah urutan pekerjaan atau jabatan seorang pegawai dalam riwayat pekerjaan dan riwayat hidupnya. Dengan kata lain, karier memiliki alur dari level yang paling rendah hingga ke level yang paling tinggi. Riwayat pekerjaan dari tingkat terendah yang pernah diduduki oleh seorang pegawai hingga tingkat tertinggi yang pernah ia duduki disebut sebagai karier.

Begitu juga dengan Flippo (2003) dalam Busro (2018, hal 273) mengungkapkan bahwa karier merupakan suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah tetapi berkaitan dan berkesinambungan dalam hidup seseorang.

Selanjutnya, pengembangan karier dalam suatu organisasi merupakan pengembangan secara vertikal yang meliputi jabatan, kepangkatan, pendidikan dan penugasan yang dialami seseorang dalam rangkaian struktur organisasi dan digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi atau penggajian (Busro, 2018).

Gunarso (2003) dalam Busro (2018, hal 276) mengatakan bahwa pengembangan karier merupakan suatu perjalanan karier seorang pegawai dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerjanya dalam sebuah organisasi. Pengembangan karier dapat dilakukan oleh suatu organisasi seperti pemberian kesempatan Tugas Belajar dengan biaya yang sudah disediakan, mengadakan pendidikan dan pelatihan, mengadakan *workshop*, pelatihan kepemimpinan dan kegiatan lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, kemampuan dan keterampilan.

Berdasarkan uraian di atas, diperoleh bahwa pengembangan karier merupakan suatu pengembangan dari posisi yang pernah diduduki seseorang dalam suatu organisasi hingga posisi tertinggi yang berhasil dicapai selama masa kerjanya. Pentingnya pengembangan karier dalam suatu organisasi akan meningkatkan loyalitas, kreativitas dan kepuasan pegawai. Adapun indikator dari pengembangan karier seorang pegawai adalah promosi, kemampuan potensial, bidang tugas, penghargaan maupun kompetensi (Busro, 2018).

KINERJA

Kinerja didefinisikan sebagai kemampuan kerja di dalam terminologi kualitas dan kuantitas (Khan, et.al., 297). Berdasarkan pendapat Khan tersebut, diperoleh bahwa kinerja merupakan pencapaian dari hasil pekerjaan seseorang dalam melakukan pekerjaan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam periode tertentu. Kinerja dapat juga disebut sebagai prestasi kerja.

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Ivancevich, Konopaske dan Mateson (2002) dalam Busro (2018: 87) bahwa kinerja ditunjukkan melalui kemampuan dan keterampilan dalam bekerja. Pendapat ini lebih menekankan kompetensi dari sumber daya manusia yang dalam suatu organisasi, baik dari sisi kemampuan kognisi, afeksi dan psikomotor karyawan.

Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2002) juga menjelaskan bahwa kinerja dilihat dari berbagai aspek :

- 1) Kemampuan individu dalam usahanya untuk mencapai tujuan
- 2) Ketekunannya dalam bekerja
- 3) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan
- 4) Penggunaan biaya yang sesuai dengan yang telah di rancang
- 5) Bekerja dalam kemandirian dan tidak terlalu banyak membutuhkan pengawasan
- 6) Kemampuan dalam menyelesaikan masalah (dalam Busro, 2018).

Rivai (2006) mengemukakan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau sekelompok orang melakukan suatu kegiatan dengan sempurna sesuai dengan tanggung jawabnya dan dengan hasil yang diharapkan. Pendapat ini lebih menekankan kepada tugas dan tanggung jawab seseorang dalam organisasi.

Ivancevidh, Donnelly dan Gobson (1996:48) juga mengungkapkan bahwa kinerja merupakan suatu ukuran utama dalam melihat keberhasilan organisasi. Pendapat ini menekankan bahwa kinerja menjadi tolak ukur dalam melihat keberhasilan organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pencapaian dari hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi berdasarkan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya dengan berdasarkan atas ketekunan, kemampuan menyelesaikan masalah, disiplin, dan efisien dalam penggunaan biaya dalam rangka mencapai tujuan, visi dan misi organisasi sehingga diperoleh keberhasilan atas tanggung jawab dari organisasi tersebut.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian pada artikel ini adalah dengan metode kualitatif dan studi literature atau Library Research dengan mengkaji buku-buku literature yang sesuai dengan teori yang dibahas khususnya di lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia. Di samping itu juga melakukan analisis dan telaah artikel-artikel ilmiah yang bereputasi dan juga artikel ilmiah dari jurnal yang belum bereputasi. Semua artikel ilmiah yang di citasi bersumber dari Mendeley dan Google Scholar. Hasil dari telaah literature ini akan digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antara Kompetensi dan Beban Kerja terhadap Pola Pengembangan Karier serta dampaknya terhadap Kinerja Pegawai.

Dalam penelitian kualitatif, kajian pustaka yang digunakan harus secara konsisten dengan asumsi-asumsi metodologis. Artinya harus digunakan secara induktif sehingga tidak mengarahkan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Salah satu alasan utama

untuk melakukan penelitian kualitatif adalah bahwa penelitian tersebut bersifat eksploratif, (Ali & Limakrisma, 2013).

Selanjutnya akan dibahas secara mendalam pada bagian yang berjudul “Pustaka Terkait” (*Related Literature*) atau Kajian Pustaka (*Review Literature*), sebagai dasar perumusan hipotesis dan selanjutnya akan menjadi dasar untuk melakukan perbandingan dengan hasil atau temuan-temuan yang terungkap dalam penelitian, (Ali & Limakrisna, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam pembahasan artikel ini difokuskan pada analisis dan pembahasan beberapa variabel yang terkait dengan Manajemen Sumber Daya Manusia yang diantaranya : Kompetensi, Beban Kerja, Pengembangan Karier dan Kinerja Pegawai berdasarkan studi literature terdahulu yang dianggap relevan yaitu:

1. Kompetensi memiliki hubungan dan Berpengaruh terhadap Pengembangan Karier

Kompetensi memiliki pengaruh terhadap pengembangan karier pegawai. Hal ini relevan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ogaboh (2010), Syihabudin, et al (2016) dan Yudi et al., (2016). Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap pengembangan karier. Kompetensi didefinisikan sebagai suatu kemampuan yang digunakan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan dan keterampilan serta didukung oleh sikap kerja (Wibowo (2007:86).

Mathis & Jackson (2001) mengemukakan bahwa beberapa metodologi yang digunakan untuk menentukan kompetensi dengan *behavioral event interviews* yang terdiri dari proses sebagai berikut:

- 1) Melakukan identifikasi dari hasil kinerja pegawai setiap bidangnya sebagai bahan perencanaan
- 2) Membentuk grup yang terdiri dari orang-orang yang ahli dalam pekerjaan pekerjaan tersebut
- 3) Seorang fasilitator atau konsultan dari luar melakukan wawancara anggota grup yang telah dibentuk tersebut untuk memperoleh spesifikasi dari kinerja
- 4) Berdasarkan hasil wawancara, konsultan atau pewawancara membuat uraian kompetensi kerja
- 5) Kompetensi kerja diurutkan menurut level yang dibutuhkan
- 6) Diperoleh standar kinerja pegawai

Salah satu manfaat kompetensi adalah menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi dimana model dari kompetensi menjadi cara untuk mengomunikasikan nilai-nilai apa saja yang harus menjadi fokus pada karyawan. (Ruky:2003).

Palan (2007:21) mengemukakan bahwa yang mendorong organisasi untuk memprioritaskan kompetensi adalah tuntutan agar organisasi senantiasa meningkatkan kompetensi pegawai agar selalu sukses dan berprestasi. Pada masa sekarang ini, organisasi terus berupaya agar berkinerja terbaik dengan melakukan investasi pada pegawai atau tenaga kerja yang kompeten. Apabila ada karyawan yang tidak lagi mengembangkan kompetensinya dengan belajar dan berkinerja maka mereka dianggap melakukan kesalahan yang fatal.

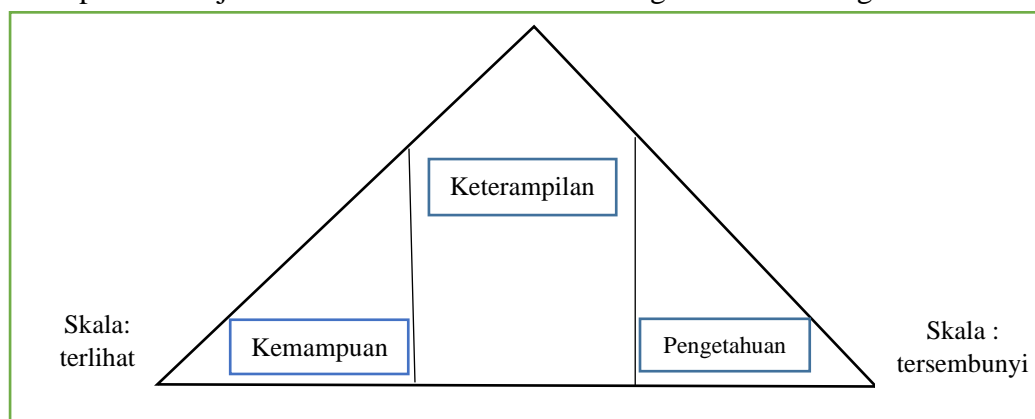
Busro (2018) juga menyatakan keberhasilan dari karier seseorang sangat dipengaruhi beberapa faktor diantaranya oleh pendidikan, baik formal maupun non formal, prestasi kerja yang dicapai, dan kemampuan komunikasi lisan dan tulisan. Sedangkan faktor-faktor tersebut merupakan beberapa unsur dalam menilai kompetensi pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas, kompetensi menunjukkan kemampuan yang digunakan oleh pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi dengan berlandaskan kepada keterampilan dan kemampuan pegawai. Berdasarkan kompetensi pada masing-masing pegawai tersebut, seorang pemimpin dapat melakukan identifikasi terhadap level – level pegawainya. Pengelompokan ini dapat dijadikan tolak ukur dalam melakukan kebijakan untuk pengembangan karier pegawai agar tetap melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

2. Kompetensi memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian relevan yang menyatakan bahwa adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai seperti ditemukan oleh Sihombing et al, (2020), Agustian et al (2018), Hapzi (2015). Berdasarkan hasil penelitian tersebut, ditemukan bahwa kompetensi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Apabila kompetensi pegawai telah sesuai dengan bidang pekerjaannya, maka pegawai akan mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam pekerjaannya. Kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Mathis dan Jackson (2001 : 241) mengemukakan dimensi dari kompetensi kerja yaitu keterampilan (*skill*), kemampuan (*abilities*), dan pengetahuan (*knowledge*). Model konseptual dari kompetensi kerja menurut Mathis dan Jackson digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Konseptual Kompetensi Kerja

Sumber : Mathis & Jackson (2001)

Kompetensi kerja berdasarkan gambar di atas ada yang terlihat dan tersembunyi. Kemampuan lebih terlihat dan dapat diidentifikasi secara cepat dalam organisasi. Sedangkan keterampilan berada di sisi antara terlihat dan tersembunyi. Hal ini dimaksudkan bahwa tidak semua keterampilan seseorang dapat secara langsung diidentifikasi, ada yang langsung terlihat dan ada yang tersembunyi. Keterampilan yang tersembunyi baru bisa terlihat jika seseorang sudah melakukan pekerjaan tersebut. Selanjutnya, pengetahuan tidak bisa langsung dilihat secara langsung tetapi harus dilakukan pendekatan. Pengetahuan lebih ditekankan

kepada informasi yang dimiliki seorang dalam menjalankan tugasnya. Pengetahuan juga menentukan keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

Tujuan kompetensi dalam suatu instansi atau perusahaan adalah agar dapat meningkatkan kinerja pegawainya dan meningkatkan pencapaian target yang telah ditetapkan oleh instansi tersebut. Kompetensi, pengetahuan dan keterampilan dijadikan sebagai salah satu faktor dalam menentukan bobot pekerjaan sebagai bahan evaluasi pekerjaan (Hapzi, 2016).

Dengan demikian, setiap dimensi dalam kompetensi yaitu berupa pengetahuan, keterampilan dan kemampuan menjadi tolak ukur dalam menghitung bobot pekerjaan serta pencapaian dari target pekerjaan yang ditetapkan. Ketiga komponen tersebut juga dapat dijadikan sebagai dasar penilaian kinerja pegawai.

3. Beban Kerja memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Beban kerja memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Parashakti dan Putriwati (2020), Paramitadewi (2017) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja dimana semakin tinggi beban kerja seseorang menyebabkan kinerja orang tersebut menjadi rendah.

Dhania (2012) mengemukakan bahwa beban kerja adalah kegiatan yang harus diselesaikan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi dalam jangka waktu tertentu. Dalam Widyanti *dkk*, (2010) Meshkati menyatakan bahwa beban kerja merupakan perbedaan kemampuan seseorang dengan tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikannya. Jika kemampuan seseorang melebihi dari tuntutan pekerjaannya maka akan memunculkan rasa jenuh terhadap pekerjaan tersebut. Sebaliknya jika kemampuan seseorang tidak sebanyak tuntutan pekerjaannya akan memunculkan rasa lelah yang cukup tinggi.

Selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian dari Purba dan Ratnasari (2018), Tobing dan Zamora (2018) menemukan bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai, dimana meningkatnya beban kerja akan mengakibatkan peningkatan pada kinerja pegawai. Menurut hasil penelitian ini, kenaikan beban kerja seiring dengan kenaikan kinerja pegawai karena kemampuan dari seorang pegawai sudah sesuai dengan tuntutan beban kerja yang akan ditanggungnya.

Mariadi (2012) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi beban kerja berasal dari faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal merupakan aspek yang berasal dari luar individu seperti tugas atau pekerjaan, sistem kerja pada organisasi seperti jam kerja, waktu istirahat atau penggajian dan lingkungan kerja. Sedangkan faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri individu seperti karakteristik individu seperti umur, jenis kelamin, pola konsumsi dan faktor psikis seperti motivasi, persepsi, keinginan, kepuasan dan kepercayaan.

Banyak prosedur yang bisa dilakukan dalam pengukuran beban kerja. Namun O'Donnell & Eggemeier (1986) telah melakukan penggolongan atas pengukuran beban kerja yaitu:

1. Pengukuran subjektif, merupakan pengukuran beban kerja berdasarkan penilaian oleh seorang pekerja terhadap beban pekerjaan yang diselesaikannya
2. Pengukuran kinerja, merupakan pengukuran yang menggunakan pengamatan pada aspek perilaku atau aktivitas yang ditampilkan seorang pekerja
3. Pengukuran psikologis, merupakan pengukuran yang menggunakan aspek psikis terhadap pekerja dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa beban kerja memiliki hubungan dan pengaruh terhadap kinerja pegawai, baik hubungan yang positif maupun yang negatif tergantung dimensi atau pengukuran yang digunakan oleh peneliti.

4. Pengembangan Karier Memiliki Hubungan dan Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

Pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pernyataan ini diperoleh berdasarkan artikel-artikel dari riset yang telah direview diantaranya (Sarifah et al, 2016), (Harlie, 2011), (Rahayuningsih, 2017), (Lili et al, 2020), (Samsul, 2016) dan (Hapzi, 2015)

Artikel ini menjelaskan bahwa pengembangan karier yang tinggi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dimana semakin tinggi seorang pegawai mencapai jenjang kariernya, kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut juga tinggi. Apabila pelaksanaan pengembangan karier terlaksana dengan baik, dan didasarkan atas tingkat profesionalitas maka pegawai akan mampu memberikan hasil kerja yang maksimal dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

Pengembangan karier dalam organisasi sangat penting karena memiliki manfaat sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas, efektivitas, efisiensi dan kualitas pekerjaan
- 2) Memperbaiki sikap pegawai terhadap tugasnya, atasannya, rekan sesama pegawai dan nilai-nilai di lingkungan kerja (Busro:2018)

Dengan pengembangan karier, bagi individu sebagai pegawai bermanfaat memberikan kepuasan kerja dan meningkatkan semangat dalam bekerja. Dengan adanya kejelasan mengenai jenjang karier yang akan ditempuhnya, pegawai tersebut akan memperbaiki sikap kerja dan hubungan baiknya dengan sesama pegawai dan atasan sehingga dapat memberikan dampak yang positif terhadap kinerja pegawai tersebut.

Busro (2018:281) mengemukakan bahwa pengembangan karier diukur dengan beberapa dimensi yaitu kejelasan karier, pengembangan diri dan perbaikan mutu kinerja. Dimensi kejelasan karier diukur dari indikator (1) kenaikan pangkat; (2) kesempatan menjadi pimpinan atau wakil pimpinan; (3) kesempatan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi.

Dimensi pengembangan diri diukur dari (1) kesempatan mengikuti pelatihan; (2) kesempatan melanjutkan pendidikan; (3) Kesempatan mengikuti kursus kompetensi untuk

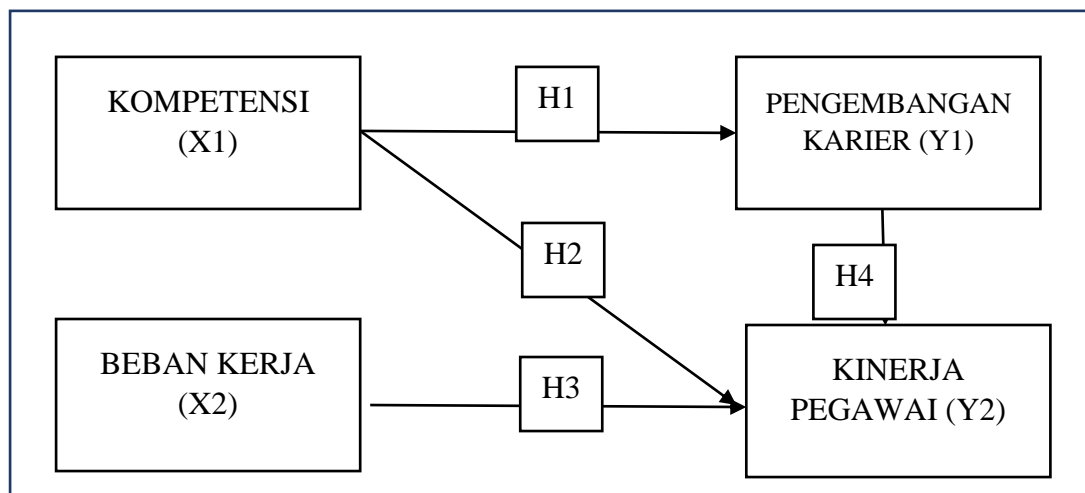
mendapatkan sertifikat keahlian. Sedangkan dimensi mutu kinerja diukur melalui indikator (1) peningkatan disiplin; (2) kesetiaan; dan (3) peningkatan motivasi.

Conceptual Framework & Hipotesis

Berdasarkan kajian teori dan hubungan antar variabel maka model atau *conceptual framework* pada artikel ini dalam rangka membangun hipotesis adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Kompetensi terhadap pengembangan karier berdasarkan hasil riset Ogaboh (2010), Syihabudin, et al (2016) dan Yudi et al., (2016).
2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai berdasarkan hasil riset oleh Sihombing et al, (2020), Agustian et al (2018), Hapzi (2015)
3. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai berdasarkan hasil riset oleh Parashakti dan Putriwati (2020), Paramitadewi (2017)
4. Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai berdasarkan hasil riset (Sarifah et al, 2016), (Harlie, 2011), (Rahayuningsih, 2017), (Lili et al, 2020), (Samsul, 2016) dan (Hapzi, 2015).

Dari rumusan masalah penulisan artikel ini dan kajian literature review baik dari buku dan artikel yang relevan, maka diperoleh kerangka pemikiran artikel ini sebagai berikut:



Gambar 2. Conceptual Frame Work

Berdasarkan kajian teori dan review hasil riset dari jurnal yang relevan serta gambar conceptual frame work, maka diperoleh kompetensi dan beban kerja memiliki hubungan terhadap pengembangan karier dan kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan rumusan artikel, hasil dan pembahasan yang dikaji dan dibahas pada artikel ini, maka dapat disimpulkan rumusan untuk membangun hipotesis guna untuk riset selanjutnya sebagai berikut:

1. Kompetensi memiliki hubungan dan pengaruh terhadap pengembangan karier
2. Kompetensi memiliki hubungan dan pengaruh terhadap kinerja pegawai

3. Beban kerja memiliki hubungan dan pengaruh terhadap kinerja pegawai
4. Pengembangan karier memiliki hubungan dan pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan serta kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya, penulis menyadari bahwa masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai baik pada organisasi swasta, pemerintah maupun perusahaan. Selanjutnya, masih diperlukan kajian literature yang lebih lanjut dan mendalam untuk melengkapi faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

DAFTAR RUJUKAN

- Ali, H., & Limakrisna, N. (2013). *Metodologi Penelitian : Petunjuk Praktis untuk Pemecahan Masalah Bisnis, Penyusunan Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Yogyakarta : Deepublish,. <https://elit.ittelkom-sby.ac.id/opac/detail-opac?id=219>
- Ansori, A., & Ali, H. (2015). Analisis Pengaruh Kompetensi dan Promosi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 15(1), 50–60.
- Ardana, K. (n.d.). *KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali , Indonesia*. 2066–2085.
- Ardiansyah, Y., & Sulistiyowati, L. H. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 2(1), 91. <https://doi.org/10.33603/jibm.v2i1.1064>
- Astarina, I. (2018). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Alfa Scorpii Pematang Reba. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(4), 1–9. <https://doi.org/10.34006/jmb.v7i4.2>
- Bahri, S., & Chairatun Nisa, Y. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 9–15. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1395>
- Busro M., 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Diana. B. A., Harta R., 2017. “Analisis Beban Kerja pada Kantor UPBJJ-Universitas Terbuka Bandung
- Dhania, 2012. *Indikator-indikator Beban Kerja Secara Khusus dalam Dunia Kerja*. Jurnal Beban Kerja Vol 13 dan 14
- E P Tobing, J. P., & Zamora, R. (2018). Pengaruh Konflik Kerja, Penempatan Kerjadan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Racer Technology Batam. *Jurnal Dimensi*, 7(3), 549–562. <https://doi.org/10.33373/dms.v7i3.1712>
- Firmandari, N. (2014). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta). *Ekbisi*, IX(1), 25–34.
- Harlie, M. (2010). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 11, 117–124.

- Ilmiah, J., Sumber, M., Manusia, D., Pengembangan, P., Terhadap, K., Karyawan, K., Banjar, T. P., Ekonomi, F., Pamulang, U., & Pamulang, A. U. (n.d.). *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*. 3(3), 294–302.
- Mathis, Robert. L & Jackson John. H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku Satu. Edisi Indonesia. Jakarta: PT. Salemba Empat
- Mulyasari, I. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 2(2), 190. <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i2.1786>
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors That Influence Employee Performance: Motivation, Leadership, Environment, Culture Organization, Work Achievement, Competence and Compensation (a Study of Human Resource Management Literature Studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(2), 1–16. <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>
- Ogaboh, Agba, A, M, 2010, Career Development And Employee Commitment In Industrial Organisations In Calabar, Nigeria, *American Journal Of Scientific And Industrial Research*, 1(2), 105-114,
- Parashakti, R. D., & Putriawati. (2020). Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3), Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(3), 290–304. <https://doi.org/10.31933/jimt.v1i3.113>
- Puteri, R. A. M., & Sukarna, Z. N. K. (2017). Analisis Beban Kerja Dengan Menggunakan Metode Cvl Dan Nasa-Tlx Di Pt. Abc. *Spektrum Industri*, 15(2), 211. <https://doi.org/10.12928/si.v15i2.7554>
- Rahayuningsi, S. (2013). *PENGARUH KOMPETENSI, KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIER TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang)* Sri Rahayuningsih. 702–711.
- Rakhman, Y. E. (2016). Dampak Dari Mutasi, Promosi Karyawan Dan Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *Jurnal Komunikasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(5), 58–72.
- Ratnasari, S. L., & Purba, W. C. (2019). Pengaruh Konflik Kerja, Stres Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Mutiara Utama Sukses. *Jurnal Bening*, 6(1), 180. <https://doi.org/10.33373/bening.v6i1.1540>
- Rivai, Veithzal dan Sagala, 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Saeu, A. A. (2018). Pengaruh Pembinaan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 2(3), 238. <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i3.1801>
- Safitri, L. N., & Astutik, M. (2019). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Dengan Mediasi Stress Kerja. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 2(1), 13–26. <https://doi.org/10.26533/jmd.v2i1.344>
- Saputra, A. rahyu, & Hendriani, S. (2015). Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 7(1), 1–17.

<https://ejournal.unri.ac.id/index.php/JTMB/article/view/2654/2605>

- Setiadi, A., Winarti, E., & Taufiq. (2016). Analisis Komunikasi Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Pengembangan Karir Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Akademi Kepolisian). *Dharma Ekonomi*, 1(44), 65–69.
- Sihombing, S. L., Nainggolan, E. M., Diafri, D., Sitompul, G. D., & Anggoro, M. A. (2020). Pengaruh Kompetensi, Disiplin Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asam Jawa Medan. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 3(1), 273–280. <https://doi.org/10.34007/jehss.v3i1.303>
- Sitepu, A. (2013). Beban Kerja Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Tabungan Negara Tbk Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4), 1123–1133. <https://doi.org/10.35794/emba.v1i4.2871>
- Sukidi, S., & Wajdi, F. (2017). Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Dayasaing*, 18(2), 79. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v18i2.4505>
- Syihabuddin A., Arie M. 2016. “Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Pengembangan Karier Karyawan Melalui Kepuasan Kerja”. Sarjana Thesis, Universitas Brawijaya
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
- Unud, E. M. (2017). *Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia ABSTRAK Manusia sebagai faktor utama dalam setiap kegiatan organisasi merupakan asset yang unik , karena dalam pengelolaannya begitu banyak faktor yang mempengaruhi dan sangat sulit untuk .* 6(6), 3370–3397.
- Wahdaniyah, N., Jakarta, H., & Jakarta, H. (2018). *Pengaruh Hardiness , Beban Kerja , Dan Faktor.* 6(1), 69–84.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja.* Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada
- Wibowo, F. D. (2006). Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang). *Tesis*, 1–91. <http://eprints.undip.ac.id/15596/>
- Zati, M. R., Zulkarnen Mora, & Endang Terangisa BR Sinuraya. (2020). Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 8(3), 326–335. <https://doi.org/10.33059/jmk.v8i3.2395>