



**PENGARUH KOMPETENSI, PENGEMBANGAN KARIR DAN DISIPLIN  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERUMDA AIR MINUM  
TIRTA BAHARI KOTA TEGAL**

**SKRIPSI**

Oleh :

**Putri Ati Atun Nikmah**

**NPM : 4119500102**

Diajukan Kepada:

**Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Pancasakti Tegal**

**2023**



**PENGARUH KOMPETENSI, PENGEMBANGAN KARIR DAN DISIPLIN  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERUMDA AIR MINUM  
TIRTA BAHARI KOTA TEGAL**

**SKRIPSI**

Disusun Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen  
pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal

Oleh :

**Putri Ati Atun Nikmah**

**NPM : 4119500102**

Diajukan Kepada:

**Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Pancasakti Tegal**

**2023**



**PENGARUH KOMPETENSI, PENGEMBANGAN KARIR DAN DISIPLIN  
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PERUMDA AIR MINUM  
TIRTA BAHARI KOTA TEGAL**

**SKRIPSI**

Oleh :

**Putri Ati Atun Nikmah**

**NPM : 4119500102**

**Disetujui Untuk Ujian Skripsi**

**Tanggal : .....**

Dosen Pembimbing 1

Dr. Gunistiyo, M. Si  
NIDN. 0018056201

Dosen Pembimbing 2

Mei Rani Amalia S.E, MM  
NIDN. 0604058201



### Pengesahan Skripsi

Nama : Putri Ati Atun Nikmah  
NPM : 4119500102  
Judul : Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal

Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian skripsi, yang dilaksanakan pada:

Hari :

Tanggal :

Ketua Penguji



Setyowati Subroto, S.E, M.Si

(NIDN. 0009057801)

Penguji I



Dr. Gunistiyo, M. Si

NIDN. 0018056201

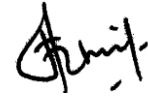
Penguji II



Niken Wahyu C.,SE.,MM

NIDN. 0604097701

Penguji III



Yuniarti Herwinarni

NIDN. 0625067103



## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **Motto :**

“Rencana Allah padamu lebih baik dari rencanamu. Terkadang Allah menghalangi rencanamu untuk menguji kesabaranmu. Maka perhatikanlah kepada-Nya kesabaran yang indah. Tak lama kamu akan melihat sesuatu yang menggembirakan” (Shoidul Khothir, 1:205)

### **Persembahan :**

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta hidayahnya
2. Diri saya sendiri yang telah berjuang menyelesaikan skripsi ini
3. Bapak dan Ibu yang telah memberikan segalanya terutama doa dan kerja kerasnya yang menjadikan saya bisa menyelesaikan skripsi ini
4. Saudara-saudaraku yang selalu memberikan semangat dan dukungan serta doa-doanya untukku
5. Sahabat-sahabatku (Dhea, Afra, Endang, Sabrina) yang selalu memberikan support dan dukungannya selama pengerjaan skripsi ini
6. Teman-teman satu angkatan yang sudah memberikan masukan dan motivasi
7. Laki-laki yang selalu memberikan support dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini
8. Sahabat seperjuangan
9. Almamaterku Ups Tegal

## PERNYATAAN KEASLIAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Putri Ati Atun Nikmah  
NPM : 4119500102  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

**“Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal”**

1. Merupakan hasil karya sendiri, dan apabila dikemudian hari ditemukan adanya bukti plagiasi, manipulasi dan/ atau pemalsuan data maupun bentuk-bentuk kecurangan yang lain, saya bersedia untuk menerima sanksi dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal.
2. Saya mengizinkan untuk dikelola oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal sesuai dengan norma hukum dan etika yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggungjawab.

Tegal,

Yang Menyatakan,



**Putri Ati Atun Nikmah**

## ABSTRAK

### **Putri Ati Atun Nikmah, 2023, Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal.**

Sumber daya manusia berperan sangat penting dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Kualitas sumber daya manusia yang baik dapat mempengaruhi kualitas kinerja pegawai sehingga dapat diukur dengan memperhatikan kompetensi, pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi, pengembangan karir dan disiplin kerja secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan alat uji yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal yang berstatus pegawai tetap yang berjumlah 98 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sensus. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dan wawancara. Teknik pengolahan data pada penelitian menggunakan SPSS (*Statistical Package For The Social Sciences*).

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi  $0,001 < 0,05$ . Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi  $0,013 < 0,05$ . Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Serta secara simultan kompetensi, pengembangan karir dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Nilai adjusted R square sebesar 0,638 atau 63,8%, jadi dapat disimpulkan hubungan yang erat antara variabel kompetensi, pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci : Kompetensi, Pengembangan Karir, Disiplin Kerja, Kinerja**

## ***ABSTRACT***

**Putri Ati Atun Nikmah, 2023, The Influence of Competence, Career Development and Work Discipline on the Performance of Employees of Perumda Tirta Bahari Drinking Water, Tegal City.**

Human resources play a very important role in realizing company goals. The quality of good human resources can affect the quality of employee performance so that it can be measured by paying attention to competence, career development and work discipline on the performance of employees.

This research was conducted with the aim to determine the influence of career development, competency and work discipline partially and simultaneously on the performance of employees of Perumda Air Drinking Tirta Bahari, Tegal City.

This research is a type of quantitative research with the test tool used, namely multiple linear regression analysis. The population in this study were all employees of Perumda Air Drinking Tirta Bahari, Tegal City, with the status of permanent employees, totaling 98 people. The sampling technique uses a census. Data collection methods using questionnaires and interviews. Data processing techniques in research use SPSS (Statistical Package For The Social Scientists).

Based on the results of this study, it can be concluded that the partial test results show that competency affects employee performance with a significance level of  $0.001 < 0.05$ . Career development affects employee performance with a significance level of  $0.013 < 0.05$ . Work discipline affects employee performance with a significance level of  $0.000 < 0.05$ . And simultaneously career development, competence and work discipline affect the performance of employees of Perumda Water Drinking Tirta Bahari City of Tegal with a significance level of  $0.000 < 0.05$ . The adjusted R square value is 0.638 or 63.8%, so it can be concluded that there is a close relationship between competency, career development and work discipline variables on employee performance

***Keywords : Competence, Career Development, Work Discipline, Performance***



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT, berkat Rahmat, Hidayah dan Karunia-nya kepada kita semua, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian skripsi dengan judul **“Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal”**.

Proposal penelitian untuk skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyusun skripsi pada program Strata (S1) di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal.

Peneliti menyadari dalam penyusunan skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak. Maka dari itu pada kesempatan ini, peneliti mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Dien Noviany Rahmatika, S.E.,M.M.,Ak.,C.A. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal.
2. Ira Maya Hapsari, S.E, M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal.
3. Dr. Gunistiyo, M.Si selaku dosen pembimbing I yang sudah membimbing, memberikan saran dan motivasi kepada peneliti.
4. Mei Rani Amalia, S.E, MM selaku dosen pembimbing II yang telah bersedia memberikan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulisan dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini.

5. Direktur Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal beserta staf yang berkenan memberikan data dan informasi sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa skripsi peneliti untuk skripsi ini tidak lepas dari kata sempurna dan masih banyak kekurangan, maka dari itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhir kata, peneliti berharap penelitian untuk skripsi ini bermanfaat dan berguna bagi para pembaca dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

Tegal, Mei 2023



Putri Ati Atun Nikmah

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>..i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>MOTO DAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	11
<b>BAB II TINJUAN PUSTAKA.....</b>	<b>13</b>
A. Landasan Teori.....	13
1. Kinerja Pegawai .....	13
2. Kompetensi .....	19

3.	Pengembangan Karir.....	28
4.	Disiplin Kerja.....	36
B.	Penelitian Terdahulu .....	44
C.	Kerangka Pemikiran Konseptual.....	60
D.	Hipotesis.....	64
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>66</b>
A.	Jenis Penelitian.....	66
B.	Populasi dan Sampel .....	66
C.	Definisi Konseptual dan Operasional Variabel.....	68
D.	Metode Pengumpulan Data .....	73
E.	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	75
F.	Metode Analisis Data.....	77
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PERSEMBAHAN .....</b>		<b>89</b>
A.	Pengujian Instrumen Penelitian.....	89
B.	Gambaran Umum.....	97
C.	Analisis Data .....	105
D.	Pembahasan.....	114
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>120</b>
A.	Kesimpulan .....	120
B.	saran .....	121

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>123</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>126</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Data Penilaian Kinerja .....	5
2. Jumlah Pegawai Pelatihan Kerja Berdasarkan Pendidikan .....	6
3. Daftar Kenaikan Pangkat (KP) Golongan Pegawai .....	7
4. Data Kedisiplinan Pegawai .....	9
5. Penelitian Terdahulu .....	52
6. Jumlah Populasi Penelitian .....	67
7. Operasionalisasi Variabel .....	70
8. Skala Likert .....	74
9. Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai .....	90
10. Hasil Uji Validitas Kompetensi .....	91
11. Hasil Uji Validitas Pengembangan Karir .....	92
12. Hasil Uji Validitas Disiplin Kerja .....	94
13. Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Pegawai .....	95
14. Hasil Uji Reliabilitas Kompetensi .....	95
15. Hasil Uji Reliabilitas Pengembangan Karir .....	96

## DAFTAR TABEL

16. Hasil Uji Reliabilitas Disiplin Kerja .....	97
17. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	103
18. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	104
19. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	104
20. Hasil Uji Normalitas .....	107
21. Hasil Uji Multikolonieritas .....	108
22. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	110
23. Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji-t) .....	112
24. Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji F-test) .....	113
25. Hasil Uji Determinasi (R <sup>2</sup> ) .....	114

## DAFTAR GAMBAR

Tabel	Halaman
1. Kerangka Pemikiran Konseptual.....	64
2. Kurva Penerimaan Hipotesis Pada Uji t.....	83
3. Kurva Penerimaan Hipotesis Pada Uji F.....	86
4. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	109



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Surat Ijin Penelitian.....	127
2. Surat Balasan Penelitian.....	128
3. Deskripsi wawancara .....	129
4. Permohonan Pengisian Kuesioner.....	133
5. Lembar Kuesioner .....	136
6. Jenis Kepangkatan Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal ...	140
7. Data Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kompetensi.....	141
8. Data Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Pengembangan Karir ..	142
9. Data Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Disiplin Kerja .....	143
10. Data Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai .....	144
11. Pernyataan Responden Kinerja Pegawai.....	145
12. Pernyataan Responden Kompetensi .....	148
13. Pernyataan Responden Pengembangan Karir .....	151
14. Pernyataan Responden Disiplin Kerja.....	154

## DAFTAR LAMPIRAN

15. Transformasi Data MSI Kinerja Pegawai .....	157
16. Transformasi Data MSI Kompetensi .....	158
17. Transformasi Data MSI Pengembangan Karir .....	161
18. Transformasi Data MSI Disiplin Kerja .....	163
19. Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai .....	166
20. Hasil Uji Validitas Kompetensi.....	167
21. Hasil Uji Validitas Pengembangan Karir .....	168
22. Hasil Uji Disiplin Kerja.....	169
23. Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Pegawai.....	170
24. Hasil Uji Reliabilitas Kompetensi.....	170
25. Hasil Uji Reliabilitas Pengembangan Karir .....	170
26. Hasil Uji Reliabilitas Disiplin Kerja .....	170
27. Hasil Uji Normalitas.....	171
28. Hasil Uji Multikolonieritas.....	171
29. Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	172

## DAFTAR LAMPIRAN

30. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda .....	172
31. Hasil Uji Signifikansi Parsial .....	173
32. Hasil Uji Signifikansi Simultan.....	173
33. Hasil Analisis Koefisien Determinasi .....	173
34. Presentase Distribusi Nilai r Tabel .....	174
35. Presentase Distribusi Nilai t Tabel .....	175
36. Presentase Dsitribusi Nilai F Tabel .....	178

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting pada setiap perusahaan. Pada hakikatnya suatu perusahaan harus memperhatikan kualitas sumber daya manusia karena sumber daya manusia adalah kunci utama dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut kualitas sumber daya manusia yang baik adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas kinerja pegawai sehingga dapat diukur keberhasilan suatu perusahaan pada umumnya tidak terlepas dari kemampuan sumber daya manusia untuk memaksimalkan pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia sebaik-baiknya akan meningkatkan kualitas sumber daya manusia karena kualitas sumber daya manusia merupakan kekuatan bagi perusahaan untuk mencapai target dan tujuan, salah satunya yaitu dengan meningkatkan kinerja pegawai.

Bagi perusahaan, kinerja adalah alat ukur keberhasilan. Menurut Sedarmayanti (2011:260) kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* 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. Untuk itu, perlu adanya pengelolaan sumber daya manusia yang tepat agar timbul rasa tanggung jawab pegawai sehingga dapat memberikan kinerja yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Pada dasarnya kinerja sangat berpengaruh terhadap kualitas perusahaan, dimana kinerja menentukan tingkat keberhasilan pengelolaan perusahaan dari tahun ke tahun, yang dilakukan oleh sumber daya manusia sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Ada beberapa faktor yang menjadi pengaruh terhadap kinerja pegawai diantaranya kompetensi, pengembangan karir dan disiplin kerja.

Enny (2019:30) menyatakan kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai tentunya dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu, perlu adanya peran dari perusahaan dan pegawai dalam mengoptimalkan kompetensi dengan melakukan beberapa pengembangan sumber daya manusia di antaranya memberikan pelatihan agar dapat meningkatkan pengetahuan dan mengasah keahlian, melakukan rotasi guna meningkatkan ragam talenta, dan memberikan jenjang karir tujuannya untuk membangkitkan semangat kerja agar para pekerja terus meningkatkan kualitas diri. Faktor lain yang menjadi pengaruh kinerja pegawai adalah pengembangan karir.

Pengembangan karir merupakan persepsi karyawan terhadap upaya formal yang dilakukan organisasi secara terus menerus dalam rangka pengembangan dan pengayaan sumber daya manusia organisasi dalam memenuhi kebutuhan organisasi dan pekerja (Maryatmi, 2021:37). Untuk itu

pegawai harus dikelola dengan baik oleh organisasi untuk memastikan pengembangan karirnya sehingga dapat menciptakan kinerja yang optimal karena pada dasarnya pengembangan karir bukanlah hal yang begitu saja diserahkan kepada setiap pegawai, namun pengembangan karir yang optimal bergantung pada kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan pegawai. Pegawai yang ingin berkembang harus bekerja semaksimal mungkin dengan menunjukkan kinerjanya terhadap organisasi.

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan perusahaan untuk menjamin seseorang agar mempunyai kualifikasi, kemampuan dan pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan (Regina, 2013). Untuk sebagian pegawai pengembangan karir adalah hal yang sangat krusial karena mereka akan mengetahui dimana posisi tertinggi yang akan mereka raih, sehingga hal ini dapat terus memotivasi pegawai agar terus berusaha meningkatkan kinerjanya. Hal lain yang menjadi pengaruh terhadap kinerja pegawai yaitu disiplin kerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin kerja. disiplin kerja adalah sikap yang patuh terhadap peraturan-peraturan dan norma yang berlaku dalam suatu perusahaan guna meningkatkan keteguhan pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan (Fauzi, 2019:87). Tanpa adanya dorongan dari disiplin kerja yang baik akan menghambat perusahaan dalam mencapai tujuan. Disiplin kerja akan meningkatkan tingkat kinerja pegawai yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka

panjang, karena pegawai senantiasa lebih serius dalam mengerjakan pekerjaannya dan menghindari berbagai kesalahan-kesalahan bekerja. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Semakin baik disiplin yang dimiliki pegawai, maka prestasi kerja dan tanggung jawab pegawai terhadap perusahaan akan semakin tinggi, sehingga kinerja pegawai dapat maksimal dan hal tersebut berdampak baik bagi perusahaan. Sebaliknya, jika disiplin yang dimiliki pegawai kurang baik, maka hal ini akan berdampak negatif terhadap penurunan tingkat kinerja pegawai.

Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal merupakan salah satu perusahaan yang berstatus Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang air bersih di Kota Tegal. Tugas Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal adalah menyelenggarakan, pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan dan pelayanan umum. Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal mempunyai fungsi sebagai pelayanan umum / jasa, penyelenggaraan kemanfaatan umum dan pemupukan pendapatan.

Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal tentunya ingin memperoleh kinerja pegawai yang baik dalam setiap bidang masing-masing. Untuk menghasilkan kinerja pegawai yang optimal perlu adanya sumber daya manusia yang memiliki kinerja tinggi dalam pelaksanaannya. Sehubungan dengan kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal saat ini belum dapat

dikatakan optimal terjadi penurunan dalam penilaian kinerja selama tiga tahun terakhir. Adapun kriteria penilaian yang dilakukan yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Berikut penilaian kinerja pegawai yang dilakukan Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal pada 3 tahun terakhir yaitu 2020 – 2022 :

**Tabel 1**  
**Data Penilaian Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Tirta**  
**Bahari Kota Tegal Tahun 2020-2022**

No	Tahun	Jumlah Pegawai	Kriteria		
			Sangat Baik (90-100)	Baik (80-90)	Cukup (70-80)
1.	2020	89	2	81	6
2.	2021	97	1	87	9
3.	2022	99	1	86	11

Sumber : Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal 2020-2022

Pada tabel 1 bahwa tingkat kinerja pegawai dari tahun ke tahun mengalami penurunan dapat dilihat dari hasil penilaian kinerja setiap tahunnya yang mencakup kriteria penilaian A (sangat baik), B (baik) dan C (cukup). Pada tahun 2022 terjadi tingkat kinerja terendah dengan kategori A (sangat baik) hanya 1 orang, B (baik) 87 orang dan C (cukup) meningkat sebanyak 11 orang. Hal ini disebabkan dari tingkat kedisiplinan pegawai yang masih rendah dimana masih banyak pegawai yang datang terlambat, absen / tanpa keterangan, dan pulang cepat serta kurangnya kesadaran dan rasa tanggung jawab para pegawai dalam menjalankan pekerjaan seringkali menjadi salah satu penghambat kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal.



Kompetensi yang dimiliki pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal terbilang kurang karena masih ada pegawai yang kurang kompeten dalam kinerjanya, hal ini dapat diketahui dari hasil wawancara oleh Bapak Giyanto sebagai kepala bagian dimana tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal berpengaruh terhadap kompetensi yang dimiliki seperti pegawai yang kurang kompeten atau mahir dalam mengoperasikan komputer (Gaptekn) pada bagian tertentu terkadang diperlukan bantuan pegawai lainnya untuk membantunya sehingga terjadi tumpang tindih pekerjaan yang menjadi salah satu penghambat kinerja. Sehingga diadakannya pelatihan guna meningkatkan kompetensi pegawai yang kurang karena penting untuk menciptakan kompetensi setiap individu dalam organisasi. Hal ini dapat mendukung pelaksanaan kegiatan dan tanggung jawab di Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal akan berlangsung secara cepat dan tepat.

**Tabel 2**  
**Jumlah Pegawai Pelatihan Kerja Berdasarkan Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah
1	S1	30
2	D3	11
3	SLTA	50
4	SLTP	5
5	SD	3
Jumlah		99

Sumber : Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal 2022

Berdasarkan tabel 2 dapat dilihat mayoritas pendidikan pegawai banyak yang SLTA bahkan beberapa ada yang tingkat pendidikan hanya SLTP dan SD, karena kurangnya pendidikan sehingga masih terdapat pegawai yang pengetahuan dan wawasan yang dimiliki kurang misalnya dalam hal teknologi terdapat pegawai yang kurang terampil dalam menggunakan komputer dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pengembangan karir yang terjadi di Perumda Air Minum Tirta Bahari KotaTegal sendiri dapat dilihat dari tabel daftar kenaikan pangkat golongan yang dilakukan selama 2 tahun dibawah ini :

**Tabel 3**  
**Daftar Kenaikan Pangkat Golongan Pegawai Perumda Air**  
**Minum Tirta Bahari Kota Tegal Tahun 2020-2022**

Bulan	2020		2021		2022	
	Jumlah	Keterangan	Jumlah	Keterangan	Jumlah	Keterangan
Januari	9	C1 (Staf muda) ke C2 (Staf muda 1)	2	C2 (Staf muda 1) ke C3 (Staf)	1	C3 (Staf) ke C4 (Staf 1)
Februari	0	-	0	-	0	-
Maret	0	-	1	C2 (Staf muda 1) ke C3 (Staf)	0	-
April	0	-	1	B1 (Pelaksana muda) ke B2 (Pelaksana)	0	-
Mei	1	A3 (Pegawai dasar) ke A4 (Pegawai dasar 1)	1	C1 (Staf muda) ke C2 (Staf muda 1)	0	-
Juni	1	B1 (Pelaksana muda) ke B2 (Pelaksana)	0	-	2	C2 (Staf muda) ke C3 (Staf)

Juli	5	C2 (Staf muda 1) ke C3 (Staf)	2	C1 (Staf muda) ke C2 (Staf muda 1)	4	A3 (Pegawai dasar) ke A4(Pegawai dasar 1)
Agustus	1	C3 (Staf) ke C4 (Staf 1)	1	C2 (Staf muda 1) ke C3 (Staf)	1	C2 (Staf muda 1) ke C3 (Staf)
September	0	-	1	C2 (Staf muda 1) ke C3 (Staf)	0	-
Oktober	0	-	0	-	0	-
November	1	C3 (Staf) ke C4 (Staf 1)	0	-	0	-
Desember	0	-	0	-	0	-
Total	18	-	9	-	9	-

Sumber : Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal 2020-2022

Dilihat dari tabel 3 kenaikan pangkat golongan pegawai yang terjadi di Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal per tahun mengalami penurunan dari tahun 2020 daftar kenaikan pangkat golongan dari bulan Januari sampai Desember sebanyak 18 orang sedangkan di tahun 2021 dan 2022 mengalami penurunan yaitu hanya 9 orang yang mengalami kenaikan pangkat golongan dalam periode satu tahun. Pengembangan karir pegawai ditunjukkan dengan kenaikan pangkat golongan yang dinilai dari kinerja pegawai per tahunnya. namun kenyataanya kinerja pegawai mengalami penurunan.

Disiplin kerja pegawai di Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal yaitu masih banyaknya pegawai yang datang terlambat 15 menit lebih dari ketentuan yang sudah ditetapkan perusahaan. Faktor yang menyebabkan pegawai datang terlambat karena terkendala pada kendaraan, padatnya lalu lintas yang dilaluinya serta ketika jam istirahat banyak pegawai yang keluar kantor untuk beristirahat namun seringkali terdapat pegawai yang terlambat

untuk masuk jam kantor setelah jam istirahat selesai. Selain keterlambatan ada juga pegawai yang tidak hadir tanpa keterangan serta pegawai yang pulang cepat dari jam pulang biasanya disebabkan oleh faktor-faktor tertentu berupa kedatangan tamu penting dirumah atau kepentingan yang mendadak.

Berikut adalah tabel data kedisiplinan pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal dari tahun 2020 - 2022 :

**Tabel 4**  
**Data Kedisiplinan Pegawai**  
**Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal Tahun 2020 - 2022**

Tahun	Keterangan	Bulan												Jumlah
		Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des	
2020	Terlambat	47	44	27	0	0	25	25	33	29	35	17	12	304
	Tanpa Keterangan	58	61	57	5	4	42	64	58	46	67	53	30	545
	Pulang Cepat	10	11	6	0	2	13	8	1	1	2	3	1	58
2021	Terlambat	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44	42	87
	Tanpa Keterangan	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	66	69	138
	Pulang Cepat	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	18	39
2022	Terlambat	32	57	26	47	15	30	36	41	19	20	24	34	381
	Tanpa Keterangan	53	55	59	60	60	60	62	60	57	58	74	89	747
	Pulang Cepat	21	23	16	24	24	25	14	21	18	20	13	21	240

Sumber : Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal 2020 - 2022

Berdasarkan tabel diatas pada tiga tahun terakhir menjelaskan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai mengalami *fluktuasi* dan terbilang masih sangat rendah dapat dilihat dari tahun 2022 terjadi tingkat kedisiplinan dengan total

ketidakberangkatan tanpa keterangan dengan total tertinggi sebanyak 747 dalam setahun. Hal ini menunjukkan kedisiplinan pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal belum tercapai dengan baik yang bisa mempengaruhi proses kinerja pegawai.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal ?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal ?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal ?
4. Apakah kompetensi, pengembangan karir dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal.
3. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal.

4. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan kompetensi, pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian, hasil yang diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak yang terkait :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan kompetensi, pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, selain itu dapat menambah wawasan bagaimana meningkatkan sumber daya manusia dan memberikan kontribusi bagi pengembangan teori ilmu manajemen pada konsentrasi sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi beberapa pihak antara lain :

- a) Bagi Peneliti

Penelitian ini digunakan untuk memenuhi tugas akhir skripsi sebagai persyaratan memperoleh Gelar Sarjana pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pancasakti Tegal. Dapat menambah wawasan dan pengalaman langsung tentang bagaimana cara meningkatkan sumber daya manusia.

b) Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan bisa digunakan sebagai kebijakan untuk menambah informasi dan lebih mengenal tentang kompetensi, pengembangan karir dan disiplin kerja serta kinerja pegawai.

c) Bagi Karyawan

Penelitian ini diharapkan memberikan tambahan informasi bagi karyawan dalam bekerja agar dapat meningkatkan kinerja sehingga merasa nyaman dalam lingkungan kerja serta memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.

## **BAB II**

### **TINJUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

Suliyanto (2018:89) memaparkan pendapatnya bahwa “landasan teori merupakan peranan yang sangat penting bagi penelitian karena salah satu fungsi teori dalam penelitian yaitu sebagai dasar untuk memperjelas atau memprediksi atau memperkuat hubungan antara fenomena yang satu dengan fenomena yang lainnya”. Oleh karena itu untuk memperkuat penelitian, peneliti menggunakan beberapa landasan teori dari beberapa para ahli yang sudah teruji diantaranya adalah sebagai berikut :

##### **1. Kinerja Pegawai**

###### **a. Pengertian Kinerja Pegawai**

Budiasa (2021:15) berpendapat bahwa “Kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil pekerjaan baik secara kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan”.

Dalam suatu instansi, kinerja pegawai sangatlah penting karena merupakan faktor pendukung untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja ini merupakan bagian dari pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai instansi tersebut,



seberapa baik mereka melaksanakan pekerjaan tersebut sehingga berpengaruh terhadap kemajuan instansi. Kinerja merupakan suatu hasil yang telah dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan secara legal, tidak melanggar hukum dan konsisten dengan etika dan tanggung jawab yang ditugaskan. (Juniarti, 2021).

Dalam suatu organisasi, kinerja merupakan ukuran keberhasilan. Kinerja merupakan hasil kerja yang baik dalam proses kerja. Seorang pegawai dapat dikatakan berkinerja tinggi ketika tujuan kerja yang ditetapkan tercapai dan pencapaian tersebut didasarkan pada sikap dan perilaku yang dibutuhkan sesuai kebijakan, aturan, dan prosedur yang telah ditetapkan (Hadyati, 2020).

Kinerja adalah alasan dibalik organisasi merekrut karyawan atau pegawai. Organisasi menyadari bahwa tujuan hanya akan tercapai melalui kinerja karyawan. Oleh karena itu, dampak dari kinerja sangat besar terhadap organisasi, khususnya mengenai kemajuan. Sedangkan bagi karyawan kinerja adalah penghubung masa depan. Dengan kata lain, karir dan kompensasi hanya akan didapat melalui pemberian kinerja.

Duha (2018:218) menyimpulkan bahwa “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai individu sesuai dengan peran dan tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar yang telah ditetapkan dari organisasi tempat individu tersebut bekerja”.

Rianto (2010:5) menyatakan “Kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang diraih oleh pegawai dalam melakukan suatu aktivitas kerja dengan merujuk kepada tugas yang harus dilakukannya”.

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Baik atau tidaknya kinerja dapat dilihat dari hasil kerja dibandingkan dengan standar kerja. Seorang pegawai dikatakan berhasil dalam pekerjaannya atau memiliki kinerja baik apabila hasil kerja yang dicapai lebih tinggi dari standar kinerja. Sebaliknya jika hasil kerja yang dicapai dibawah standar kerja, maka kinerjanya rendah atau kurang baik (Bangun, 2012).

Dari berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja dapat diketahui dan diukur dari keberhasilan seseorang atau sekelompok pegawai yang telah mempunyai kriteria atau standar tolak ukur yang telah ditentukan. Tanpa adanya tujuan dan target yang ditetapkan dalam tolak ukur keberhasilan suatu organisasi maka kinerja seseorang atau sekelompok tidak mungkin dapat diketahui.

## **b. Dimensi Dan Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Bangun (2012) menyatakan bahwa standar kinerja dapat ditunjukan dari pemberian pekerjaan, yang dapat dijadikan sebagai dasar pembanding antara standar kinerja dengan hasil pekerjaan seorang pegawai. Standar kinerja harus dapat diukur dan dipahami secara cermat. Berikut dimensi dan tanda kinerja secara keseluruhan adalah :

### 1) Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan standar untuk bekerja. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda, sehingga pegawai harus memenuhi persyaratan tersebut sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan tersebut, dapat diketahui berapa banyak pegawai yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya dan berapa banyak unit kerja yang dapat diselesaikan oleh setiap pegawai.

### 2) Kualitas Pekerjaan

Setiap pegawai dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan kualitas yang dibutuhkan untuk pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh pegawai agar dapat melakukannya sesuai

ketentuan. Pegawai memiliki kinerja baik ketika mereka bekerja dengan standar kualitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut.

### 3) Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, beberapa jenis pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena bergantung pada pekerjaan lain. Oleh karena itu, jika pekerjaan suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu, maka akan mempersulit pekerjaan bagian lain, sehingga mempengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan.

### 4) Kehadiran

Suatu pekerjaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada jenis pekerjaan yang mengharuskan pegawai bekerja delapan jam sehari, untuk lima hari bekerja dalam seminggu. Kinerja pegawai ditentukan oleh tingkat kehadiran pegawai dalam mengerjakannya.

### 5) Kemampuan Kerjasama

Tidak semua pekerjaan dapat dilakukan oleh satu orang pegawai. Beberapa jenis pekerjaan mungkin perlu dilakukan oleh dua orang pegawai atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar pegawai. Kinerja seorang pegawai dapat diukur dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan kerja lainnya.

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Sutrisno (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

#### 1) Efektivitas dan efisiensi

Dalam hal kinerja organisasi, ukuran baik atau buruknya kinerja diukur dari segi efektivitas dan efisiensi. Persoalannya adalah bagaimana proses efektivitas dan efisiensi organisasi berjalan. Dikatakan efektif bila tercapai suatu tujuan, dikatakan efisien bila ada daya dorong yang memuaskan untuk mencapai tujuan tersebut.

#### 2) Otoritas dan tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab didelegasikan dengan baik tanpa adanya tumpang tindih tugas. Setiap pegawai dalam organisasi mengetahui hak dan kewajibannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung efisiensi kinerja karyawan.

#### 3) Disiplin

Secara umum disiplin menunjukkan suatu keadaan atau sikap hormat pegawai terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah kedisiplinan pegawai dalam suatu organisasi, baik atasan maupun bawahan, dapat memberikan model terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi dapat

tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok meningkat.

#### 4) Inisiatif

Inisiatif seseorang mengacu pada daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain, inisiatif pegawai dalam organisasi dapat mendorong kemajuan, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

## 2. Kompetensi

### a. Pengertian Kompetensi

Hadyati (2020) berpendapat bahwa kompetensi adalah alasan organisasi memperkerjakan mereka. Dengan kata lain, kompetensi memiliki kedudukan yang tinggi dalam organisasi. Kompetensi menjadi penentu bagaimana seorang pegawai mendapatkan jabatannya. Oleh karena itu, tidak ada kata berhenti untuk terus meningkatkan kemampuan dengan mengasahnya melalui pengalaman. Seseorang dapat dikatakan kompeten jika dapat bekerja, berkomunikasi, beradaptasi, memecahkan masalah, memberikan pelayanan, mengendalikan diri, dan sebagainya. Karena esensi dari kompetensi adalah kemampuan untuk bekerja dan menghasilkan sesuatu.

Kompetensi merupakan kemampuan mengerjakan apa yang perlu dilakukan untuk bekerja secara produktif dengan orang lain dan lingkungan mereka. Kompetensi ini mengacu pada kemampuan

seseorang untuk bertindak tanpa diperintah, mengerjakan sesuatu melebihi dari yang dipersyaratkan pekerjaan, menemukan atau menciptakan peluang baru dan memberikan sikap kreatif dan inovatif dalam bekerja. Jadi kompetensi menunjukkan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang berada di antara skala yang baik (Sedarmayanti, 2017).

Sofyan (2013) menyatakan bahwa kompetensi adalah sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi dalam kondisi dan tugas kerja yang berbeda, sebagai dorongan untuk berprestasi dan keinginan untuk berusaha menyelesaikan tugas secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi adalah sifat dasar seseorang yang mengungkapkan cara berpikir, berperilaku dan bertindak yang dapat diterapkan dan dipertahankan seseorang dalam jangka waktu tertentu. Karakteristik dasar ini dapat dipandang sebagai standar kompetensi yang menentukan tingkat kinerja yang diharapkan dan dapat mengkatategorikan tingkat tersebut tinggi atau di bawah rata-rata.

Dari pengertian kompetensi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, ketrampilan, nilai-nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya.

## **b. Dimensi dan Indikator Kompetensi**

Bagi organisasi, indikator kompetensi merupakan saran untuk melihat bagaimana seorang pegawai berkontribusi. Dalam mengukur variabel kompetensi, peneliti menggunakan indikator menurut (Sutrisno, 2014) menyatakan beberapa aspek yang terkandung dalam konsep indikator kompetensi diantaranya :

### 1) Pengetahuan

Adalah kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang pegawai mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan cara bagaimana melakukan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

### 2) Pemahaman

Adalah kedalaman fungsi kognitif dan efektif yang dimiliki individu. Sebagai contoh, seorang pegawai dalam melaksanakan pembelajaran harus memiliki pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja yang efektif dan efisien.

### 3) Kemampuan

Adalah sesuatu yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya kemampuan pegawai dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

### 4) Nilai

Adalah standar perilaku yang telah diyakini dan secara



psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku pegawai selama menjalankan tugasnya (kejujuran, keterbukaan, demokrasi, dan lainnya).

5) Sikap

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

6) Minat

Adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

**c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Enny (2019) berpendapat bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang, yaitu :

1) Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan orang tentang diri mereka sendiri dan orang lain memiliki dampak besar pada perilaku. Jika orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan mencoba memikirkan cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif tentang diri sendiri, dan orang lain serta menunjukkan ciri-ciri orang yang berpikiran maju. Karena manusia pada hakekatnya memiliki jiwa, tergantung pada manusia itu sendiri, apakah jiwanya selalu diasah

untuk peka terhadap dirinya dan lingkungannya.

## 2) Keterampilan

Dengan meningkatkan keterampilan, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi, kecakapan kompetensi dianggap perlu karena pemahaman dan pergerakan SDM yang cepat menunjukkan kualitas SDM tersebut tinggi.

## 3) Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi membutuhkan pengalaman. Diantaranya adalah pengalaman mengorganisir orang, berkomunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi yang besar dan kompleks tidak mungkin dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasi untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh di lingkungan.

## 4) Karakteristik kepribadian

Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak bisa berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah setiap saat. manusia merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitar. Bahkan jika itu bisa berubah. Kepribadian cenderung berubah dengan tidak mudah. Tidak bijaksana mengharapkan orang untuk meningkatkan kompetensinya dengan mengubah kepribadiannya.

5) Motivasi

Motivasi dapat dilakukan dengan memberikan dorongan. Penghargaan atas hasil kerja bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individu dari atasan dapat memberikan pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.

6) Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Misalnya takut melakukan kesalahan, malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian.

7) Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran analitis dan pemikiran konseptual. Pemikiran-pemikiran organisasi yang besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasi untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh di lingkungan.

8) Karakteristik kepribadian

Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak bisa berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah setiap saat. manusia merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitar. Bahkan jika itu bisa berubah. Kepribadian cenderung berubah dengan tidak mudah. Tidak bijaksana mengharapkan orang untuk meningkatkan kompetensinya dengan mengubah kepribadiannya.

9) Motivasi

Motivasi dapat dilakukan dengan memberikan dorongan. Penghargaan atas hasil kerja bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individu dari atasan dapat memberikan pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.

10) Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Misalnya takut melakukan kesalahan, malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian.

11) Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran analitis dan pemikiran konseptual. Pemikiran-pemikiran tersebut akan menimbulkan kepekaan pada staf yang bekerja. Karena pengetahuannya tinggi.

12) Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan berikut, proses rekrutmen dan seleksi pegawai, sistem penghargaan, praktik pengambilan keputusan, filosofi organisasi (visi misi dan nilai-nilai organisasi), kebiasaan dan prosedur, komitmen terhadap pelatihan dan pengembangan.

#### **d. Manfaat Kompetensi**

Menurut Enny (2019) manfaat kompetensi dan penggunaannya dalam manajemen sumber daya manusia sangat besar. Saat ini konsep kompetensi diterapkan di berbagai bidang manajemen sumber daya manusia, meskipun sebagian besar di bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem penghargaan. Kompetensi menjadi semakin populer dan banyak digunakan oleh perusahaan besar karena berbagai alasan, seperti :

##### 1) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai

Dalam hal ini, model kompetensi dapat menjawab dua pertanyaan dasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan perilaku apa yang secara langsung memengaruhi kinerja. Kedua hal tersebut sangat membantu mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam SDM.

##### 2) Alat seleksi karyawan

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu perusahaan dalam menyeleksi calon pegawai yang terbaik. Dengan menargetkan perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan perilaku yang dibutuhkan untuk setiap jabatan dan memfokuskan wawancara pada perilaku yang dicari.

3) Memaksimalkan produktivitas

Persyaratan organisasi yang ramping mengharuskan kita untuk mencari orang-orang yang dapat dikembangkan secara terkendali untuk mengisi kesenjangan keterampilan mereka sehingga mampu dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.

4) Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem penghargaan yang dianggap lebih adil. Kebijakan penghargaan lebih terarah dan transparan dengan menghubungkan sebanyak mungkin keputusan dengan perilaku yang diharapkan dan yang ditunjukkan oleh pegawai.

5) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Dalam era perubahan yang cepat, sifat dari suatu pekerjaan berubah dengan cepat dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi menyediakan cara untuk menetapkan keterampilan apa yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6) Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Model kompetensi adalah cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan apa yang harus menjadi fokus kinerja pegawai.

### **3. Pengembangan Karir**

#### **a. Pengertian Pengembangan Karir**

Setiap karyawan selalu ingin pekerjaannya berkembang, baik dari aspek pendapatan yang meningkat, pengetahuan, keterampilan dan wawasan yang bertambah, juga karirnya. Berkembangnya karir seorang karyawan tidak semata-mata menjadi tanggung jawab karyawan itu sendiri, tetapi juga menjadi perhatian organisasi atau perusahaan tempat karyawan itu bekerja.

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir tertentu. Suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karir yang realistis. Karena perdefinisi perencanaan, termasuk perencanaan karir.

Maryatmi (2021:37) mendefinisikan “Pengembangan karir adalah persepsi karyawan terhadap upaya formal yang dilakukan organisasi secara terus menerus dalam rangka pengembangan dan pengayaan sumber daya manusia organisasi dalam memenuhi kebutuhan organisasi dan pekerja”.

Pengembangan karir merupakan strategi organisasi untuk mencapai tujuan dengan meningkatkan keterampilan dan kepribadian

pegawai secara kompleks. Kemudian kelayakan sumber daya manusia tersebut dievaluasi berdasarkan beberapa proses dan kriteria yang telah ditetapkan. Sesungguhnya, pengembangan karir merupakan salah satu program perencanaan SDM, yang dirancang untuk meningkatkan semangat kerja dan melahirkan kinerja. Hal ini adalah harga untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui pengembangan karir, para pegawai menunjukkan berbagai peningkatan keterampilan dan kepribadian dan membuktikannya melalui kinerja/prestasi kerja (Hadyati, 2020).

Triton (dalam Supriadi, 2022) pengembangan karir adalah pengembangan pengalaman kerja seseorang selama masa kerjanya. Pengembangan karir dari perspektif pegawai memberikangambaran mengenai jalur karir masa depan dan melihat pentingnya jangka panjang bekerja di organisasi, dan bagi organisasi pengembangan karir memberikan beberapa jaminan bahwa akan tersedia pegawai yang akan mengisi posisi-posisi yang kosong di masa mendatang.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu perpindahan jabatan ke arah yang lebih tinggi dengan cara meningkatkan prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan. Adapun pendapat penulis tentang pengertian pengembangan karir adalah upaya pegawai dan perusahaan dalam meningkatkan potensi dan kompetensi dalam menjalankan pekerjaannya melalui berbagai cara yaitu melalui pelatihan,



penambahan ilmu pengetahuan, pengalaman, dan promosi jabatan.

**b. Indikator Pengembangan Karir**

Pengembangan karir diukur dengan beberapa dimensi dan indikatornya (Busro, 2018) antara lain :

1) Kejelasan Karir

Dengan memberikan informasi perencanaan karir yang transparan dan pendidikan karir yang terstruktur kepada pegawai, kejelasan jenjang karir yang diberikan oleh sistem manajemen ini dapat membuat pegawai untuk menentukan posisinya saat ini dan jenjang karir kedepannya. Kejelasan ini membuat pegawai untuk lebih siap menempati posisi yang lebih baik.

2) Pengembangan Diri

Pengembangan diri meliputi segala sesuatu yang meningkatkan pengetahuan dan identitas diri, mengembangkan bakat dan potensi, membangun sumber daya manusia dan mendorong kinerja. Meningkatkan kualitas hidup dan mendorong terwujudnya impian dan cita-cita.

3) Perbaikan Mutu Kinerja

Peningkatan kualitas kinerja merupakan siklus proses terstruktur untuk memperbaiki sistem dan proses kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. Meningkatkan kualitas kinerja bergantung pada kerja sama tim dan membutuhkan tim pengembangan yang terdiri dari orang-orang dari area

operasional dan level organisasi yang berbeda.

**c. Jenis-Jenis Pengembangan Karir**

Hadyati (2020) menyatakan bahwa untuk memastikan kelayakan karir, terlebih dahulu organisasi memberikan perlakuan pengembangan sebagai berikut :

1) Ragam tugas

Potensi sumber daya manusia diuji dengan berbagai tugas. Pada tahap ini, SDM akan dilihat kemampuan adaptif dan daya berpikirnya. Artinya, organisasi ingin melihat sejauh mana kecerdasan intelektual dan mental pegawai tersebut berhubungan dengan berbagai tekanan, situasi, tingkat kesulitan, kompleksitas masalah, dan lain sebagainya.

2) Pendidikan

Pada bagian ini, pegawai bertugas untuk memperluas pengetahuannya, terutama yang berkaitan dengan pengetahuan manajerial.

3) Pelatihan

Bagi seseorang untuk menduduki jabatan tertentu, maka ahli adalah syaratnya. Sebagai upaya dalam mewujudkan hal tersebut, organisasi menyelenggarakan serangkaian pelatihan yang dapat meningkatkan keterampilan kerja SDM potensial.

#### 4) Ujian

Tahap terakhir dari pengembangan karir adalah pengujian. Organisasi menetapkan serangkaian ujian baik yang bersifat formal, lisan, tertulis, psikologi dan non formal (praktek).

#### **d. Tujuan Pengembangan Karir**

Tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2011) adalah sebagai berikut :

- 1) Membantu mencapai tujuan individu dan perusahaan  
Pengembangan karir membantu mencapai tujuan perusahaan dan individu.
- 2) Menunjukkan hubungan untuk kesejahteraan pegawai  
Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai sedemikian rupa sehingga loyalitas pegawai lebih tinggi.
- 3) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka  
Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawainya akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahlianya.
- 4) Memperkuat hubungan pegawai dengan perusahaan  
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- 5) Membuktikan tanggung jawab sosial  
Pengembangan karir merupakan salah satu cara untuk

menciptakan suasana kerja yang positif dan menjadikan pegawai lebih sehat secara mental.

- 6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan

Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

- 7) Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian

Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

- 8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial

Pengembangan karir dapat mencegah keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

- 9) Meningkatkan analisis dari keseluruhan pegawai

Tujuan perencanaan karir adalah untuk menghubungkan perencanaan kerja dan kepegawaian.

- 10) Meningkatkan suatu pemikiran jangka panjang

Pengembangan karir membutuhkan waktu yang lama. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan membutuhkan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan bagian tersebut.

#### **e. Faktor-faktor Pengembangan Karir**

Menurut Rivai (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut :

### 1) Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan komponen pengembangan karir yang paling penting, untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang pegawai. Kemajuan karir sangat tergantung pada kinerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil kinerjanya, pegawai dapat mengukur peluang mereka untuk pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik merupakan dasar semua kegiatan pengembangan karir. Ketika kinerja berada di bawah standar, tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai, sekalipun upaya pengembangan karir diabaikan. Pengembangan karir biasanya didasarkan pada kinerja dan prestasi.

### 2) Eksposur

Manajer atau atasan menerima pengenalan ini terutama berdasarkan kinerja dan prestasi pegawai, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam kerja yang dihabiskan.

### 3) Jaringan kerja

Jaringan kerja berarti perolehan exposure di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan profesional. Jaringan tersebut sangat bermanfaat bagi pegawai, terutama untuk pengembangan karir mereka.

#### 4) Kesetiaan terhadap organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang dikarenakan harapan yang terlalu tinggi pada perusahaan tempat mereka bekerja, seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama terjadi pada kelompok profesional dimana kesetiaan pertama mereka adalah pada profesinya. Untuk mengatasi hal ini dan mengurangi tingkat keluarnya pegawai (*turnover*), perusahaan biasanya “membeli” loyalitas pegawai dengan gaji dan tunjangan tinggi serta menerapkan praktik SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir.

#### 5) Pembimbing dan sponsor

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu pegawai dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing memberikan nasihat atau saran kepada pegawai untuk pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari dalam perusahaan. Seorang mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan peluang untuk pengembangan karir.

#### 6) Peluang untuk tumbuh

Para pegawai harus diberi kesempatan untuk meningkatkan keterampilannya, misalnya melalui pelatihan, kursus, dan pendidikan lanjutan. Hal ini akan memberikan pegawai kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan

rencana karir mereka.

#### **4. Disiplin Kerja**

##### **a. Pengertian Disiplin Kerja**

Hadyati (2020:152) berpendapat “Disiplin kerja adalah bagaimana setiap pegawai taat pada organisasi atau pimpinan. Pegawai melaksanakan perintah organisasi atau pimpinan dalam ruang lingkup pekerjaan. Disiplin kerja adalah segala sesuatu (baik yang berbentuk benda atau manusia) yang dapat menjadikan pegawai berperilaku disiplin.

Disiplin kerja adalah sikap yang patuh terhadap peraturan-peraturan dan norma yang berlaku dalam suatu perusahaan guna meningkatkan keteguhan pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan (Fauzi, 2019).

Afandi (2016) disiplin kerja adalah alat yang digunakan oleh manajer untuk mengubah suatu perilaku dan sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Disiplin kerja merupakan sikap mental yang di miliki pegawai untuk menghormati dan mematuhi peraturan yang berlaku dalam organisasi tempatnya bekerja, yang dilandasi berdasarkan tanggung jawab dan bukan paksaan, sehingga dapat mengubah perilaku menjadi lebih baik (Sofyan, 2013).

Hasibuan (2019:193) menyatakan bahwa “Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma- norma sosial yang berlaku”.

Berdasarkan pendapat di atas, disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan demikian, disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia mengubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang ditetapkan. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi. Artinya, tanpa gukungan disiplin kerja pegawai yang baik, silut bagi organisasi tersebut untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan.

#### **b. Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Hadyati (2020) untuk melihat seberapa disiplin pegawai maka dapat dilihat dari sikap sebagai berikut, yaitu :

##### 1) Menghargai waktu

Salah satu ciri pegawai disiplin adalah kebiasaannya terhadap ketepatan waktu. Misalnya, tiba di tempat kerja lebih awal, melaksanakan tugas tanpa diperintah, menghadiri rapat sebelum manajer datang, dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut merupakan bagian yang sudah melekat dalam kehidupan sehari-hari.



## 2) Taat pada perintah

Ciri lain pegawai disiplin adalah tingginya rasa hormat kepada pimpinan. Ketika sikap pegawai menerima perintah, kemudian segera dilaksanakan dan hasilnya dilaporkan secepatnya. Namun, harus ditekankan bahwa ketaatan tersebut sebatas pada ruang lingkup organisasi.

## 3) Taat pada SOP

Kebiasaan mengikuti SOP adalah ciri pegawai yang disiplin. Segala sesuatunya selalu melihat ketentuan atau kebijakan. Pegawai selalu berkoordinasi dengan pimpinan dan sangat hati-hati dalam mengambil tindakan.

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Dengan adanya tata tertib yang ditetapkan, tidak dengan sendirinya para pegawai akan mematuhi. Perlu bagi pihak organisasi khususnya pemimpin dalam mengkondisikan pegawainya dengan tatatertib perusahaan.

Menurut Sutrisno (2009) mengemukakan beberapa faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja yaitu :

#### 1) Besar/kecilnya pemberian kompensasi

Besar atau kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi semua peraturan yang berlaku ketika mereka merasa bahwa kerja keras mereka akan mendapatkan balas jasa yang setimpal dengan jerih payah

yang telah diberikan untuk perusahaan. Jika ia menerima kompensasi yang memadai, mereka dapat bekerja dengan tenang dan rajin, serta berusaha melakukan yang terbaik. Namun ketika ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka prestasi kerjanya akan terganggu, dan ia berusaha mencari tambahan penghasilan dari luar atau dalam, sehingga menyebabkan ia sering mangkir dan sering meminta izin keluar. Dengan kata lain, kompensasi yang memadai akan membantu sedikit banyak pegawai untuk bekerja dengan tenang. Karena dengan menerima kompensasi yang memadai, kebutuhan primer mereka terpenuhi. Sehingga dapat dikatakan pemberian kompensasi sangat berpengaruh dalam menjamin tegaknya disiplin kerja dalam perusahaan.

## 2) Ada/tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan

Keteladanan pemimpin sangat penting sekali, karena dalam perusahaan semua pegawai memperhatikan bagaimana pemimpin dapat mendisiplinkan dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merusak aturan disiplin yang telah ditetapkan. Namun, pemimpin adalah contoh perilaku bagi bawahannya. Jadi ketika seorang pemimpin ingin menegakkan aturan disiplin di perusahaan, maka ia adalah orang pertama yang menegakkannya sehingga karyawan lain dapat mengikutinya

3) Ada/tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada peraturan tertulis yang pasti untuk dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak dapat ditegakkan ketika aturan hanya didasarkan pada instruksi lisan, yang dapat berubah sesuai dengan kondisi dan situasi. Dengan adanya aturan tertulis yang jelas, pegawai akan diberikan petunjuk tentang apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Sehingga terhindar dari perilaku yang tidak sesuai dengan aturan tersebut.

4) Keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan

Ketika seorang pegawai melanggar disiplin, maka atasan harus berani bertindak sesuai dengan besarnya pelanggaran. Melalui tindakan terhadap perilaku disipliner, semua pegawai merasa terlindungi setelah sanksi yang ada dan berjanji dengan sepenuh hati untuk tidak melakukannya. Dalam situasi seperti itu, semua pegawai akan menghindari sikap yang melanggar aturan yang pada akhirnya merugikan perusahaan. Begitu pula sebaliknya, jika atasan tidak berani bertindak, padahal sudah jelas pelanggaran yang dibuat oleh pegawai, hal ini akan berdampak pada suasana kerja di perusahaan. Dimana pegawai akan meragukan pentingnya disiplin di tempat kerja.

5) Ada/tidaknya pengawasan pemimpin

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan perusahaan, perlu adanya pengawasan yang mengarahkan pegawai untuk melakukan tugasnya dengan tepat dan sesuai dengan standar perusahaan. Dengan memahami bahwa sifat dasar manusia selalu ingin bebas dan tidak terikat aturan, maka diperlukan pengawasan untuk menjaga tegaknya disiplin dalam perusahaan.

6) Ada/tidaknya perhatian pemimpin kepada para karyawan

Pegawai adalah orang-orang dengan kepribadian yang berbeda. Sebagai manusia, pegawai tidak hanya membutuhkan penghargaan dengan pemberian kompensasi yang tinggi, tetapi juga membutuhkan perhatian yang besar dari pemimpin. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengarkan dan dicarikan solusinya dan lain sebagainya. Pemimpin yang berhasil memberikan perhatian yang besar kepada pegawai mampu menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia tidak hanya dekat secara fisik, tetapi juga dekat secara internal. Pemimpin yang demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh pegawai, sehingga akan berpengaruh besar terhadap kinerja dan semangat kerja pegawai.

7) Diciptakannya kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Kebiasaan positif tersebut antara lain :

- a) Saling menghormati saat bertemu di lingkungan kerja

- b) Memberikan pujian sesuai waktu dan tempat agar pegawai bangga dengan pujian tersebut
- c) Seringkali menyertakan pegawai dalam pertemuan yang berhubungan dengan nasib dan pekerjaan mereka
- d) Memberi tahu rekan kerja ketika mereka ingin meninggalkan tempat kerja dengan menginformasikan kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

#### **d. Jenis Disiplin Kerja**

Disiplin merupakan suatu kegiatan manajemen untuk menjalankan standar dan prosedur organisasi. Hal tersebut dilakukan sebagai langkah untuk memastikan setiap pegawai bekerja sesuai standar yang ditetapkan sehingga tercapai tujuan yang diharapkan.

Sejatinya disiplin kerja dibuat untuk memfasilitasi pegawai agar bersikap dan berperilaku baik. (Hadyati, 2020) menyebutkan ada empat bentuk disiplin kerja yang baik, di antaranya :

##### 1) Disiplin preventif

Jenis disiplin yang biasanya berupa ketentuan tertulis yang diketahui oleh setiap pegawai dan sifat tindakannya berupa saran atau teguran. Tujuan dari disiplin tersebut adalah memberikan kesempatan kepada SDM untuk mengembangkan diri dan menghindari resiko yang lebih besar.

##### 2) Disiplin korektif

Adanya penilaian kinerja merupakan salah satu

implementasi dan disiplin korektif dan tujuannya adalah untuk mengawasi pimpinan. Hal ini dilakukan untuk mengingatkan pegawai agar fokus pada tujuan organisasi dan meminimalisir resiko kegagalan.

3) Disiplin absolut

Suatu aturan yang dibuat untuk memastikan bahwa tidak ada pelanggaran dan semua pegawai menaati aturan tanpa alasan. Umumnya jenis ini diterapkan pada institusi militer atau semi militer. Hal ini untuk menjamin hierarki organisasi tetap eksis.

4) Disiplin humanis

Aturan disiplin diterapkan untuk meningkatkan sikap dan perilaku pegawai. Pegawai diharapkan memahami pentingnya disiplin dalam kehidupannya. Sebagai pegawai yang teratur maka dapat menyelesaikan tugas dengan baik untuk hasil yang baik akan mendapatkan umpan balik yang baik pula.

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan ulasan singkat mengenai penelitian-penelitian sebelumnya yang memiliki topik atau tema yang sama dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan atau referensi dalam penelitian antara lain, sebagai berikut:

1. Hasil penelitian Yohana Padendenan (2019)

Penelitian Yohana (2019) berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sigi”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi secara simultan dan parsial dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di lingkungan departemen pendidikan dan kebudayaan, Kecamatan Sigi. sampel sebanyak 27 pegawai yang dipilih dengan metode sensus atau sampel jenuh. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif klasual, data dianalisis dengan analisis regresi linier berganda. Hasilnya menunjukkan bahwa kompetensi dan pengembangan karir secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sigi.

2. Hasil penelitian Yuli Yantika, Toni Herlambang, Yusron Rozzaid (2018)

Penelitian Yantika, Herlambang, & Rozzaid (2018) berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Etos Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Pemkab Bondowoso”. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, etos kerja dan disiplin kerja

terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner sebanyak 104 responden yang juga sebagai populasi penelitian. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis ini adalah analisis regresi linear berganda yang mencakup uji F, uji t, uji hipotesis dan koefisien determinasi. Hasil penelitian uji t menyatakan bahwa : lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, etos kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja, etos kerja, disiplin kerja mempunyai pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja, etos kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap efektifitas kinerja karyawan. Hasil uji F hitung variabel lingkungan kerja, etos kerja dan disiplin kerja dengan signifikan  $0.000 < 0.05$  serta bertanda positif menunjukkan bahwa secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Hasil Penelitian Luh Ayu Handayani, I Wayan Mendra, Tjok Istri Sri Harwathy (2022)

Penelitian Handayani, Mendra, & Sri Harwathy (2022) berjudul “Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. PLN (Persero) Unit Distribusi Bali”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi



Bali. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 148 orang pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Bali. Sampel pada penelitian ini menggunakan metode *probability sampling* dengan teknik yang *simple random sampling* sehingga jumlah sampel didapat sebanyak 60 pegawai sebagai responden. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Bali.

4. Hasil penelitian Yudhy Dwi Yanto, Mei Indrawati, Hidayat (2019) Penelitian Yanto, Indrawati, & Hidayat (2019) berjudul “Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Prestasi Kerja Guru Di SMKN Sumberrejo Bojonegoro”. Tujuan dari dilaksanakannya penelitian adalah untuk mendiskripsikan pelatihan, kompetensi, disiplin kerja dan prestasi kerja guru di SMKN Sumberrejo Bojonegoro. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan, kompetensi dan disiplin kerja secara simultan dan parsial terhadap prestasi kerja guru di SMKN Sumberrejo Bojonegoro. Jenis penelitian ini adalah penelitian explanatory yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMKN Sumberrejo Kabupaten Bojonegoro yang berjumlah 32 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini diambil secara total atau menggunakan metode sensus sampling sehingga

keseluruhan populasi dijadikan sampel penelitian. Metode sensus sampling digunakan mengingat jumlah populasinya sedikit, dengan jumlah 31 orang yang selanjutnya disebut responden. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda digunakan untuk menghitung bagaimana pengaruh dari suatu variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan, kompetensi dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja guru di SMKN Sumberrejo Bojonegoro dalam kondisi baik. Pelatihan, kompetensi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja guru di SMKN Sumberrejo Bojonegoro.

5. Hasil penelitian Akhmad Jafar (2020)

Penelitian Jafar (2020) berjudul “Pengaruh Pelatihan, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas BKPSDM Kab. Cowa”. Tujuan Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja baik secara simultan maupun parsial pada dinas BKPSDM Kab Gowa. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, menggunakan data yang bersifat angka-angka dianalisis melalui statistik. Sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh yang secara langsung memilih jumlah keseluruhan pegawai yakni 41 orang pegawai. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner kepada pegawai yang dianggap sesuai dengan penelitian yang dilakukan. Data dianalisis menggunakan rumus diantaranya : uji validasi, dan reliabilitas, uji analisis regresi berganda, uji asumsi klasik, uji f test dan

uji t test, uji keofisien determinasi, dengan bantuan software SPSS 21. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan, secara simultan, dan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada dinas BKPSDM Kab Gowa. Variabel pelatihan dan pengembangan karir memiliki koefisien regresi positif (+) yang menunjukkan suatu hubungan searah, dengan kata lain, pelatihan dan pengembangan karir akan meningkatkan kinerja pegawai pada dinas BKPSDM Kab Gowa.

6. Hasil penelitian Chika Saputri, Syaifullah (2020)

Penelitian Saputri & Syaifullah (2020) berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja dan Kedisiplinan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Epson Batam”. Tujuan pada penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, budaya kerja dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Epson Batam. Variabel independen pada penelitian ini adalah lingkungan kerja, budaya kerja dan kedisiplinan kerja, variabel dependen adalah kinerja karyawan. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di departemen Dev-Prod pada PT Epson Batam sebanyak 268 karyawan. Sampel pada penelitian ini adalah 160 responden, diambil dengan teknik non probability sampling dengan metode purposive sampling, dengan menggunakan rumus slovin. Penelitian ini diuji menggunakan metode analisis regresi linier dan data statistik 22 ditunjukkan

valid dan realibel. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa lingkungan kerja, budaya kerja dan kedisiplinan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa lingkungan kerja, budaya kerja dan kedisiplinan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

7. Hasil penelitian Elida Putri Sinaga, Sri Langgeng Ratnasari, Moch Aminudin Hadi (2021)

Penelitian Sinaga, Ratnasari, & Hadi (2021) berjudul “Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasional dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pelatihan, kompetensi, disiplin kerja, komitmen organisasional dan stres kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil RSUD. Embung Fatimah Batam secara parsial dan simultan. Populasi penelitian ini adalah pegawai RSUD Embung Fatimah Batam sebanyak 237 orang. Sampel terdiri dari 70 responden yang diambil dengan rumus Slovin dengan metode random sampling. Penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuisioner kepada pegawai RSUD Embung Fatimah Batam. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS 26. Hasil penelitian menunjukkan variabel pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dan stres kerja

berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, sedangkan pelatihan, kompetensi, disiplin kerja, komitmen organisasional dan stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil RSUD. Embung Fatimah Batam.

8. Hasil penelitian Dikri Gifari, Ranthy Pancasasti (2022)

Penelitian Gifari & Pancasasti (2022) berjudul “Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT. Krakatau Steel Tbk“. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan, kompetensi dan pengembangan karir karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pt. Krakatau Steel Tbk. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 59 dari 142 karyawan PT. Krakatau Steel Tbk, sampel diambil dengan teknik Proportional Stratified Sampling. Adapun metode penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dan klasual. Pengumpulan data dalam penelitian melalui metode wawancara, studi pustaka, studi dokumentasi, dan penyebaran kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan, kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, dengan tingkat signifikan 0,000 (lebih kecil dari 0,05).

9. Hasil penelitian Janusi Waliamin (2022)

Penelitian Waliamin & dkk (2022) berjudul “Pengaruh Pelatihan Kerja, Disiplin Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Bengkulu”. Tujuan penelitian ini adalah

untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan kerja, disiplin kerja dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Bengkulu. Variabel penelitian ini adalah pelatihan kerja, disiplin kerja dan budaya kerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan, observasi, wawancara, dan angket. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Bengkulu yang berjumlah 70 orang dengan teknik sampel jenuh. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda, korelasi berganda, koefisien determinasi, uji t dan uji F. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dinas kelautan dan perikanan provinsi Bengkulu, (2) disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dinas kelautan dan perikanan provinsi Bengkulu. pegawai dinas kelautan dan perikanan (3) budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dinas kelautan dan perikanan provinsi Bengkulu, (4) pelatihan kerja, disiplin kerja, dan budaya kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai dinas kelautan dan perikanan provinsi Bengkulu.

#### 10. Hasil penelitian Vinelia Anggra Kristiani (2022)

Penelitian Kristiani (2022) berjudul “Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Nikomas Gemilang DIV. Sukses Permata Indonesia”. Penelitian ini dilakukan dengan

tujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Nikomas Gemilang div. Sukses Permata Indonusa baik secara simultan maupun secara parsial. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Jumlah sampelnya yaitu 120 responden. Simple random sampling menjadi teknik pengambilan sampel. Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah regresi linear bergada. Hasil penelitian menunjukkan : 1) pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Nikomas Gemilang div. Sukses Permata Indonusa, 2) pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Nikomas Gemilang div. Sukses Permata Indonusa, 3) kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Nikomas Gemilang div. Sukses Permata Indonusa, 4) pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Nikomas Gemilang div. Sukses Permata Indonesia.

**Tabel 5**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan	Hasil Penelitian
1	(Yohana ,2019)	Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sigi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persamaan penelitian Saya dengan penelitian Yohana Padenden adalah terdapat variabel <i>Independent</i> yang sama yaitu Kompetensi dan Pengembangan Karir serta variabel <i>Dependent</i> yaitu Kinerja Pegawai.</li> <li>2. Perbedaan penelitian Saya dengan penelitian Yohana Padenden adalah tidak adanya variabel <i>Independent</i> yaitu Disiplin Kerja.</li> <li>3. Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh/sensus.</li> <li>4. Pada tempat atau objek penelitian.</li> </ol>	Hasil penelitian menunjukkan kompetensi dan pengembangan karir secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sigi



2	(Yantika, Herlambang, & Rozzaid, 2018)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Etos Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Pemkab Bondowoso.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persamaan penelitian Saya dengan penelitian Yuli Yantika, Toni Herlambang, Yusron Rozzaid adalah terdapat variabel <i>Independent</i> yang sama yaitu Disiplin Kerja serta variabel <i>Dependent</i> yaitu Kinerja Pegawai.</li> <li>2. Perbedaan penelitian Saya dengan penelitian Yuli Yantika, Toni Herlambang, Yusron Rozzaid adalah tidak adanya variabel <i>Independent</i> Kompetensi dan Pengembangan Karir.</li> <li>3. Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh/sensus.</li> <li>4. Pada tempat atau objek penelitian.</li> </ol>	Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja, etos kerja dan disiplin kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pemkab Bondowoso.
3	(Handayani, Mendra, & Sri Harwathy, 2022)	Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai di PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Bali.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persamaan penelitian Saya dengan penelitian Luh Ayu Handayani, I Wayan Mendra, Tjok Istri Sri Harwathy adalah terdapat variabel <i>Independent</i></li> </ol>	Hasil penelitian menunjukkan kompetensi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Bali.

			<p>yang sama yaitu Kompetensi dan Pengembangan Karir serta variabel <i>Dependent</i> yaitu Kinerja Pegawai</p> <p>2. Perbedaan penelitian Saya dengan penelitian Luh Ayu Handayani, I Wayan Mendra, Tjok Istri Sri Harwathy adalah tidak adanya variabel <i>Independent</i> Disiplin Kerja.</p> <p>3. Penelitian ini menggunakan teknik <i>simple random sampling</i>.</p> <p>4. Pada tempat atau objek penelitian.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan kompetensi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Bali.</p>
4	(Yanto, Indrawati, & Hidayat, 2019)	<p>Pelatihan, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Guru di SMKN Sumberrejo Bojonegoro.</p>	<p>1. Persamaan penelitian Saya dengan penelitian Yudhy Dwi Yanto, Mei Indrawati, Hidayat adalah terdapat variabel <i>Independent</i> yang sama yaitu Kompetensi dan Disiplin Kerja.</p> <p>2. Perbedaan penelitian Saya dengan penelitian Yudhy Dwi Yanto, Mei Indrawati, Hidayat adalah tidak adanya variabel <i>Independent</i> yaitu</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan pelatihan, kompetensi dan disiplin kerja Pelatihan, kompetensi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja guru di SMKN Sumberrejo Bojonegoro.</p>

			<p>Pengembangan Karir serta variabel <i>Dependent</i> Kinerja Pegawai.</p> <p>3. Penelitian ini menggunakan teknik sensus sampling.</p> <p>4. Pada tempat atau objek penelitian.</p>	
5	(Jafar, 2020)	<p>Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas BKPSDM Kab. Cowa.</p>	<p>1. Persamaan penelitian Saya dengan penelitian Akhmad Jafar adalah terdapat variabel <i>Independent</i> yang sama yaitu Pengembangan Karir serta variabel <i>Dependent</i> yaitu Kinerja Pegawai.</p> <p>2. Perbedaan penelitian Saya dengan penelitian Akhmad Jafar adalah tidak adanya variabel <i>Independent</i> Kompetensi dan Disiplin Kerja.</p> <p>3. Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh.</p> <p>4. Pada tempat atau objek</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan, secara simultan, dan secara parsial terhadap kinerja pegawai pada dinas BKPSDM Kab Gowa</p>

6.	(Saputri & Syaifullah, 2020)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Epson Batam.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persamaan penelitian Saya dengan penelitian Chika Syahputri, Syaifullah adalah terdapat variabel <i>Independent</i> yang sama yaitu Disiplin Kerja serta variabel <i>Dependent</i> yaitu Kinerja Pegawai.</li> <li>2. Perbedaan penelitian Saya dengan penelitian Chika Syahputri, Syaifullah adalah tidak adanya variabel <i>Independent</i> Kompetensi dan Pengembangan Karir.</li> <li>3. Penelitian ini menggunakan teknik non probability sampling.</li> <li>4. Pada tempat atau objek penelitian.</li> </ol>	Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja, budaya kerja dan kedisiplinan kerja berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan pada Pt. Epson Batam.
7	(Sinaga, Ratnasari, & Hadi, 2021)	Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Disiplin Kerja, Komitmen Organisasional dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persamaan penelitian Saya dengan penelitian Elida Putri Sinaga, SriLanggeng Ratnasari, Moch Aminudin Hadi adalah terdapat variabel <i>Independent</i> yang sama yaitu Kompetensi dan Disiplin Kerja</li> </ol>	Hasil penelitian menunjukkan pelatihan, kompetensi, disiplin kerja, komitmen organisasional dan stres kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil.

			<p>Serta variabel <i>Dependent</i> yaitu Kinerja Pegawai.</p> <p>2. Perbedaan penelitian Saya dengan penelitian Elida Putri Sinaga, Sri Langgeng Ratnasari, Moch Aminudin Hadi adalah tidak adanya variabel <i>Independent</i> Pengembangan Karir</p> <p>3. Penelitian ini menggunakan teknik random sampling.</p> <p>4. Pada tempat atau objek penelitian.</p>	
8	(Gifari & Pancasasti, 2022)	Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Krakatau Steel.TBK.	<p>1. Persamaan penelitian Saya dengan penelitian Dikri Gifari, Ranthy Pancasasti adalah terdapat variabel <i>Independent</i> yang sama yaitu Kompetensi dan Pengembangan Karir serta variabel <i>Dependent</i> yaitu Kinerja Pegawai.</p> <p>2. Perbedaan penelitian Saya dengan penelitian Dikri Gifari, Ranthy Pancasasti adalah tidak adanya variabel variabel</p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan, kompetensi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, dengan tingkat signifikan 0,000 (lebih kecil dari 0,05).

			<p>Independent Disiplin Kerja</p> <p>3. Penelitian ini menggunakan Teknik Proportional Startified Sampling.</p> <p>4. Pada tempat atau objek penelitian.</p>	
9	Waliamin & dkk, 2022)	Pengaruh Pelatihan Kerja, Disiplin Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Bengkulu.	<p>1. Persamaan penelitian Saya dengan penelitian Janusi Waliamin adalah terdapat variabel <i>Independent</i> yang sama yaitu Disiplin Kerja serta variabel <i>Dependent</i> yaitu Kinerja Pegawai.</p> <p>2. Perbedaan penelitian Saya dengan penelitian Janusi Waliamin adalah tidak adanya variabel <i>Independent</i> Kompetensi dan Pengembangan Karir.</p> <p>3. Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh.</p> <p>4. Pada tempat atau objek penelitian</p>	Hasil penelitian menunjukkan pelatihan kerja, disiplin kerja, dan budaya kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai dinas kelautan dan perikanan provinsi Bengkulu

10	(Kristiani, 2022)	Pengaruh Pelatihan, Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Nikomas Gemilang DIV. Sukses Permata Indonusa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persamaan penelitian Saya dengan penelitian Vinelia Anggra Kristiani adalah terdapat variabel <i>Independent</i> yang sama yaitu Kompetensi dan Pengembangan Karir serta variabel <i>Dependent</i> yaitu Kinerja Pegawai.</li> <li>2. Perbedaan penelitian Saya dengan penelitian Vinelia Anggra Kristiani adalah tidak adanya variabel <i>Independent</i> Disiplin Kerja.</li> <li>3. Penelitian ini menggunakan teknik Simple random sampling.</li> <li>4. Pada tempat atau objek penelitian.</li> </ol>	Hasil penelitian menunjukkan pelatihan, kompetensi, dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Nikomas Gemilang div. Sukses Permata Indonusa.
----	-------------------	---	--	---

Sumber : Jurnal Penelitian Terdahulu.

### C. Kerangka Pemikiran Konseptual

Menurut Sugiono (2013:60) menyimpulkan “kerangka berfikir adalah suatu model konseptual yang menjelaskan bagaimana teori tersebut berhubungan dengan segala macam faktor yang telah atau sudah diidentifikasi yakni menyatakan bahwa seorang peneliti itu harus menguasai teori-teori ilmiah yakni sebagai dasar bagi argumentasi di dalam menyusun kerangka pemikiran yang membuahkan hipotesis”.

## **1. Keterkaitan Antara Variabel Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2017) Kompetensi merupakan kemampuan mengerjakan apa yang perlu dilakukan untuk bekerja secara produktif dengan orang lain dan lingkungan mereka. Kompetensi ini mengacu pada kemampuan seseorang untuk bertindak tanpa diperintah, mengerjakan sesuatu melebihi dari yang dipersyaratkan pekerjaan, menemukan atau menciptakan peluang baru dan memberikan sikap kreatif dan inovatif dalam bekerja. Jadi kompetensi menunjukkan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang berada di antara skala yang baik. Maka dari itu disimpulkan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena dengan kemampuan yang tinggi, maka kinerja pegawai pun akan tercapai. Sebaliknya, apabila kemampuan pegawai rendah atau tidak sesuai dengan keahliannya, maka kinerja pun tidak akan tercapai.

Menurut Spencer hubungan antara kompetensi dengan kinerja pegawai adalah sangat erat dan penting sekali, bahkan apabila pegawai ingin meningkatkan kinerjanya seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya. Kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Dalam penelitian (Elida Putri Sinaga, Sri Langgeng Ratnasari, Moch Aminudin Hadi 2021), (Vinelia Anggra Kristiani, 2022), (Dikri Gifari, Ranthy Pancasasti, 2022) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh



positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **2. Keterkaitan Antara Variabel Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengembangan karir dapat mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga pengembangan karir mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Hadyati (2020) bahwa pengembangan karir merupakan strategi organisasi untuk mencapai tujuan dengan meningkatkan keterampilan dan kepribadian pegawai secara kompleks. Kemudian kelayakan sumber daya manusia tersebut dievaluasi berdasarkan beberapa proses dan kriteria yang telah ditetapkan. Sesungguhnya, pengembangan karir merupakan salah satu program perencanaan SDM, yang dirancang untuk meningkatkan semangat kerja dan melahirkan kinerja. Hal ini adalah harga untuk mencapai tujuan organisasi.

Melalui pengembangan karir, para pegawai menunjukkan berbagai peningkatan keterampilan dan kepribadian dan membuktikannya melalui kinerja/prestasi kerja. Pengembangan karir dapat menumbuhkan kinerja seorang pegawai apabila perusahaan dapat menjaga dan menjamin karir pegawai kedepannya dengan cara mengembangkan keahlian dan pengetahuan pegawai secara berkelanjutan.

Dalam penelitian (Yohana Padendenan, 2017), (Akhmad Jafar, 2020), (Vinelia Anggra Kristiani, 2022) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

### **3. Keterkaitan Antara Variabel Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

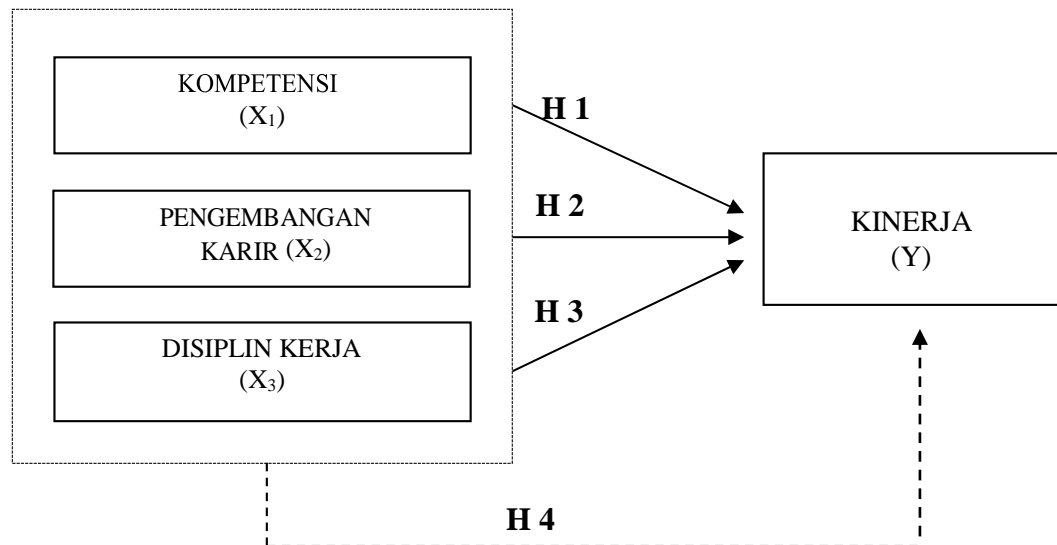
Disiplin merupakan hal yang positif dan biasanya dijadikan sebagai indikator keberhasilan seseorang dalam mencapai tujuannya. Disiplin kerja yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut, semakin baik disiplin kerja seorang karyawan, maka semakin tinggi hasil kerja (kinerja) yang akan dicapai. Disiplin menunjukkan sikap seorang karyawan terhadap kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku di perusahaan.. Sedangkan menurut (Fauzi, 2019) Disiplin kerja adalah sikap yang patuh terhadap peraturan-peraturan dan norma yang berlaku dalam suatu perusahaan guna meningkatkan keteguhan pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan.

Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai. Artinya semakin tinggi disiplin kerja maka semakin tinggi kinerja pegawai yang diberikan dan sebaliknya semakin rendah disiplin kerja maka semakin rendah kinerja pegawai. Disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena dengan memiliki disiplin kerja yang tinggi maka seorang pegawai akan melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan tertib dan lancer sehingga hasil kerjanya akan meningkat serta akan berdampak pula pada tujuan perusahaan yang dapat dicapai secara optimal.

Dalam penelitian (Yuli Yantika, Toni Herlambang, Yusron Rozzaid, 2018), (Chika Syahputri, Syaifullah, 2020), (Elida Putri Sinaga, Sri

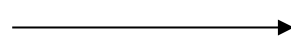
Langgeng Ratnasari, Moch Aminudin Hadi, 2021) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat digambarkan kerangka berpikir dalam penelitian ini sebagai berikut :

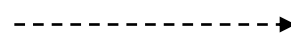


**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Konseptual**

**Keterangan :**



**: Garis Parsial**



**: Garis Simultan**

#### **D. Hipotesis**

Menurut Sugiono (2019:99-100) menyatakan bahwa “Hipotesis adalah jawaban pertama atas suatu pertanyaan penelitian, dan pertanyaan itu dirumuskan dalam bentuk pertanyaan. Jawaban baru ini dianggap pendahuluan karena didasarkan pada teori-teori yang relevan dari pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Oleh karena itu, hipotesis

dapat diartikan sebagai jawaban teoritis awal sebelum didukung oleh bukti empiris yang relevan”.

H1 : Terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal.

H2 : Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal.

H3 : Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal,

H4 : Terdapat pengaruh kompetensi, pengembangan karir dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Sugiono (2013:14) menyatakan bahwa “Penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan”. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu berupa data-data yang mewujudkan dengan angka-angka hasil perhitungan atau pengukuran yang berhubungan dengan kompetensi, pengembangan karir, disiplin kerja dan kinerja pegawai melalui data kuosioner.

#### **B. Populasi dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Sugiono (2019:126) menyimpulkan “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang di terapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya. Jumlah seluruh pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal yaitu berjumlah 143 pegawai. Adapun jumlah pegawai yang berstatus tetap berjumlah 99 orang dan pegawai yang berstatus tidak tetap (kontrak) berjumlah 44 orang. Namun dalam penelitian ini, peneliti hanya mengambil jumlah populasi sebanyak jumlah pegawai yang berstatus tetap dikurangi direksi Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal yaitu menjadi 98 pegawai.

**Tabel 6**  
**Jumlah Populasi Penelitian**

No	Nama Unit Kerja	Jml (Orang)
1	Ka. Bag	3
2	Sub Hubungan Umum dan Kepegawaian	11
3	Sub Bagian Kas dan Penagihan	17
4	Sub Bagian Pembukuan	5
5	Sub Bagian Gudang	4
6	Sub Bagian Sumber	7
7	Sub Bagian Transmisi dan Distribusi	19
8	Sub Bagian Perencanaan dan Pengawasan	5
9	Sub Bagian Peralatan dan Bangunan	6
10	Sub Bagian Humas	5
11	Sub Bagian Meter Air dan Rekening	16
<b>Jumlah</b>		<b>98</b>

Sumber data Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal, 2022

## 2. Sampel

Seperti yang dijelaskan dalam pernyataan Sugiono (2019:127) “Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Sedangkan dari pendapat lainnya menyatakan “sampel merupakan sebagian dari jumlah populasi yang karakteristiknya akan diteliti dan mewakili keseluruhan dari populasi. Jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya” (Arikunto,

2013:104).

Pada penelitian ini ditetapkan sampel dari jumlah populasi serta pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh atau *sensus* yaitu teknik pengambilan sampel yang diambil dari semua pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal, sehingga sampel yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 98 pegawai.

## C. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel

### 1. Definisi Konseptual Variabel Penelitian

Definisi konseptual merupakan konsep yang digunakan dalam penelitian yang menjelaskan definisi variabel berdasarkan teori dengan indikator yang jelas dalam permasalahan yang hendak diteliti. Maka dapat dikemukakan beberapa definisi konseptual dari masing-masing variabel yaitu antara lain :

#### a. Variabel Dependen (Y)

##### 1) Kinerja Pegawai

Menurut Bangun (2012) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Baik atau tidaknya kinerja dapat dilihat dari hasil kerja dibandingkan dengan standar kerja. Seorang pegawai dikatakan berhasil dalam pekerjaannya atau memiliki kinerja baik apabila hasil kerja yang dicapai lebih tinggi dari standar kinerja. Sebaliknya jika hasil kerja yang dicapai dibawah standar kerja, maka kinerjanya rendah atau kurang baik.

b. Variabel Independen (X)

1) Kompetensi ( $X_1$ )

Menurut Sedarmayanti (2017) kompetensi merupakan kemampuan mengerjakan apa yang perlu dilakukan untuk bekerja secara produktif dengan orang lain dan lingkungan mereka. Kompetensi ini mengacu pada kemampuan seseorang untuk bertindak tanpa diperintah, mengerjakan sesuatu melebihi dari yang dipersyaratkan pekerjaan, menemukan atau menciptakan peluang baru dan memberikan sikap kreatif dan inovatif dalam bekerja. Jadi kompetensi menunjukkan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang berada di antara skala yang baik.

2) Pengembangan karir ( $X_2$ )

Menurut Hadyati (2020) pengembangan karir merupakan salah satu program perencanaan SDM, yang dirancang untuk meningkatkan semangat kerja dan melahirkan kinerja. Hal ini adalah harga untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui pengembangan karir, para pegawai menunjukkan berbagai peningkatan keterampilan dan kepribadian dan membuktikannya dengan kinerja/prestasi kerja.

3) Disiplin kerja ( $X_3$ )

Menurut Afandi (2016) disiplin kerja adalah alat yang digunakan oleh manajer untuk mengubah suatu perilaku dan



sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

## 2. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Operasional variabel penelitian adalah suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variabel tersebut yang dapat diamati (Suliyanto, 2018). Berikut operasionalisasi dalam penelitian ini sebagai berikut :

**Tabel 7**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	No. Item	Skala	Sumber
<b>Kinerja (Y)</b>	1. Jumlah Pekerjaan	1. Kemampuan dalam meningkatkan jumlah pekerjaan 2. Kemampuan dalam menyelesaikan jumlah pekerjaan	1,2	<b>Likert</b>	(Bangun, 2012:233-234)
	2. Kualitas Pekerjaan	1. Kualitas pekerjaan yang dihasilkan 2. Kesempurnaan pekerjaan yang dihasilkan sesuai target	3.4		

	3. Ketepatan Waktu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan</li> <li>2. Tidak menunda-nunda dalam mengerjakan pekerjaan</li> </ol>	5,6		
	4. Kehadiran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kehadiran pegawai sesuai waktu yang ditentukan</li> <li>2. Tidak pernah ijin tanpa keterangan</li> </ol>	7,8		
	5. Kemampuan Kerjasama	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerjasama antar pegawai</li> <li>2. Kerjasama antar bawahan dan atasan</li> </ol>	9,10		
<b>Kompetensi (X1)</b>	1. Pengetahuan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifikasi belajar</li> <li>2. Cara pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan</li> </ol>	1,2	<b>Likert</b>	(Sutrisno E., 2014:204)
	2. Pemahaman	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemahaman yang baik tentang karakteristik</li> <li>2. Kondisi kerja secara efektif dan efisien</li> </ol>	3,4		
	3. Nilai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kejujuran</li> <li>2. Keterbukaan</li> <li>3. Demokratis</li> </ol>	5,6,7		

	4. Kemampuan	1. Metode kerja yang dianggap lebih efektif 2. Efisien	8,9		
	5. Sikap	1. Reaksi terhadap krisis ekonomi 2. Perasaan terhadap kenaikan gaji	10,11		
	6. Minat	1. Aktivitas kerja 2. Semangat kerja	12,13		
<b>Pengembangan Karir (X2)</b>	1. Kejelasan karir	1. Perencanaan karir 2. Pendidikan karir	1,2,3	<b>Likert</b>	(Busro, 2018:281)
	2. Pengembangan diri	1. Meningkatkan kesadaran 2. Meningkatkan identitas diri 3. Mengembangkan bakat 4. Mengembangkan potensi	4,5,6,7		
	3. Perbaikan mutu kinerja	1. Memperbaiki system kerja 2. Memperbaiki proses kerja	8,9,10		
<b>Disiplin Kerja (X3)</b>	1. Menghargai Waktu	1. Kebiasaan terhadap ketepatan waktu 2. Masuk kerja awal waktu 3. Melaksanakan tugas tanpa diperintah 4. Mengikuti rapat sebelum	1,2,3,4	<b>Likert</b>	(Hadyati, 2020:119-120) hgjf

		pimpinan datang			
2	Taat Pada Perintah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tingginya rasa hormat kepada pemimpin</li> <li>2. Sigap menerima perintah</li> <li>3. Segera melaksanakan perintah</li> <li>4. Hasil perintah secepat mungkin dilaporkan</li> </ol>	5,6,7,8		
3.	Taat Pada SOP	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Segala sesuatunya melihat ketentuan dan kebijakan</li> <li>2. Selalu melakukan koordinasi dengan pimpinan</li> <li>3. Sangat hati-hati dalam mengambil tindakan</li> </ol>	9,10,11		

#### D. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan kegiatan yang mempunyai tujuan untuk mengumpulkan data yang berfungsi sangat penting dalam penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan berdasarkan sumber data yang diperoleh, data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

##### 1. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan

mengajukan serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya, dan merupakan teknik pengumpulan data yang efektif ketika peneliti mengetahui dengan pasti variabel pengukuran apa yang diharapkan dari responden (Sugiono, 2019). Adapun data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengisian kuesioner dengan penentuan nilai menggunakan skala likert dan jawaban dilakukan dalam bentuk checklist.

**Tabel 8**  
**Skala Likert**

<b>Skala</b>	<b>Jenis Jawaban</b>	<b>Bobot</b>
STS	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
TS	Tidak Setuju (TS)	2
N	Netral (N)	3
S	Setuju (S)	4
SS	Sangat Setuju (SS)	5

Angka 5 (lima) sangat setuju menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan yang positif terhadap pernyataan yang diajukan. Sedangkan angka 1 (satu) sangat tidak setuju menunjukkan tanggapan yang bersifat negatif.

## 2. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data ketika peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan masalah yang akan diteliti dan juga ingin mengetahui lebih dalam dari responden dan jumlah dari responden tersebut sedikit (Sugiono, 2019). Dalam

penelitian ini wawancara yang digunakan adalah wawancara terbuka, dimana peneliti memiliki kebebasan untuk berbicara secara luas dan mendalam dalam kegiatan wawancara seperti mengajukan serangkaian pertanyaan-pertanyaan apa yang perlu ditanyakan untuk mendapat informasi lebih dalam terkait permasalahan yang akan diteliti dan meminta izin dalam pengambilan data.

## E. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

### 1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan, atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas yang tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid memiliki validitas yang rendah. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud.

Arikunto (2013:213) menyatakan bahwa “Untuk menguji validitas instrumen penelitian digunakan teknik korelasi *product moment* yang dirumuskan sebagai berikut :

Rumus :

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n(\sum X^2) - (\sum X)^2\} \{n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi antara variabel x dan variabel y

N = Jumlah sampel

$\sum xy$  = Jumlah perkalian antara variabel x dan y

$\sum x^2$  = Jumlah dari kuadrat nilai x

$\sum y^2$  = Jumlah dari kuadrat nilai y

$(\sum x)^2$  = Jumlah nilai x kemudian dikuadratkan

$(\sum y)^2$  = Jumlah nilai y kemudian dikuadratkan

Uji validitas digunakan untuk menguji apakah pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur. Pernyataan dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari r tabel untuk degree of freedom (df) = 30, dan tingkat signifikansi 5% adalah 0,361.

Jika r hasil positif dan r hitung > r tabel, maka variabel tersebut dinyatakan valid. Jika r hasil tidak positif dan r hitung < r tabel, maka variabel tersebut dinyatakan tidak valid.

## 2. Uji Realibilitas

Reliabilitas sebagai suatu instrumen yang cukup reliabel untuk digunakan sebagai instrumen pengumpulan data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang baik tidak cenderung mengarahkan responden untuk memilih jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang reliabel pula. Uji reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan untuk diuji (Arikunto, 2013). Untuk

mengetahuinya, maka dapat digunakan rumus *Alpha Cronbach* dengan rumus :

$$r = \frac{[k]}{[k-1]} \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

$r$  = Reliabilitas Instrumen

$k$  = Jumlah butir pertanyaan

$\sum \alpha^2$  = Jumlah varian butir

$\sigma^2$  = Jumlah varian total

Dapat disimpulkan dari rumus tersebut adalah “suatu instrumen variabel dapat dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* yang dihasilkan adalah  $\geq 0,60$  dan instrument tidak reliabel bila nilai *cronbach alpha* yang dihasilkan adalah  $< 0,60$ ” (Suliyanto, 2018:213).

## F. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis kuantitatif dan analisis deskriptif bertujuan agar data mentah lebih mudah dipahami. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

### 1. Metode Suksestif Interval (MSI)

MSI merupakan proses mengubah data ordinal menjadi data interval. Data yang diperoleh dari hasil angket yang berbentuk data ordinal harus ditransformasikan menjadi data interval melalui MSI.



Menurut (Suliyanto, 2018) adapun langkah-langkah menggunakan MSI sebagai berikut :

- a. Perhatikan frekuensi pada setiap butir jawaban masing-masing kategori dari kuesioner yang disebar.
- b. Pada setiap item tentukan berapa orang yang mendapatkan skor 1, 2, 3, 4, 5 (dengan 5 jawaban) yang disebut frekuensi.
- c. Menentukan proporsi dengan cara membagi setiap frekuensi dari setiap butir jawaban dengan banyaknya responden.
- d. Hitung proporsi kumulatif dengan menjumlahkan nilai proporsi secara berurutan per kolom skor
- e. Menggunakan tabel kumulatif kurva normal, hitung nilai Z untuk setiap butir jawaban berdasarkan nilai frekuensi kumulatif yang telah diperoleh dengan ketentuan sebagai berikut :
  - 1) Mengasumsikan proporsi kumulatif (PK) menyebar dengan mengikuti sebaran normal baku (Z).
  - 2) Apabila proporsi kumulatif (PK) > 0,5 maka digunakan nilai PK = 1 – PK<sub>n</sub> (n= 1,2,...5)
- f. Menentukan nilai tinggi densitas untuk setiap nilai Z yang diperoleh dengan menggunakan tabel ordinat kurva normal.
- g. Menentukan nilai skala dengan menggunakan rumus :

$$\text{Scala value} = \frac{(\text{Dencity at lower limit}) - (\text{Dencity at upper limit})}{(\text{Area below upper limit}) - (\text{Area below lower limit})}$$

Keterangan :

Density at Lower Limit : Kepadatan batas bawah

Density at Upper Limit : Kepadatan batas atas

Area Below Upper Limit : Daerah di bawah batas atas

Area Below Lower Limit : Daerah di bawah batas bawah

- h. Setelah menentukan Scala Value nilai skala ordinal ke interval, yaitu nilai SV yang nilainya terkecil (harga negative yang terbesar) diubah menjadi sama dengan 1 (satu). Adapun rumus yang digunakan untuk menentukan nilai transformasi adalah sebagai berikut :

$$Y = SV = [SV_{min}] + 1$$

Setelah mendapatkan nilai Transformed Scala Value, nilai tersebut merupakan skala interval.

## 2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik harus dilakukan untuk mengetahui apakah model analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak.

- a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel pengganggu atau residual dalam model regresi memiliki distribusi normal (Ghozali I, 2018). Untuk mengetahui distribusi yang terjadi normal atau tidak, perhatikan penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal grafik. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang

membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel bebas (independen) dalam model regresi (Ghozali I, 2018). Model regresi yang baik seharusnya tidak menunjukkan adanya korelasi antar variabel bebas. Jika variabel bebas berkorelasi, maka variabel tersebut tidak ortogonal. Variabel ortogonal artinya nilai korelasi variabel independen dengan sesama variabel independen adalah nol.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menentukan apakah model regresi berganda memiliki ketidakpastian varian dari satu residual pengamatan ke pengamatan lainnya. Salah satu cara untuk mendekati heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik scatter plot dengan prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Jika garis titik membentuk pola tertentu seperti bergelombang, melebar dan menyempit, kemungkinan terjadi heteroskedastisitas. Jika titik-titik menyebar ke atas atau ke bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali I, 2018).

d. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah model regresi

linier menunjukkan adanya korelasi antara pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Untuk dapat mendeteksi ada tidaknya autokorelasi, dapat dilakukan dengan menggunakan uji Durbin Watson (DW Test). Uji DW Test hanya digunakan untuk autokorelasi tingkat satu dan mensyaratkan adanya konstanta dalam model regresi dan tidak ada variabel lagi diantara variabel dependen (Ghozali I, 2018).

### 3. Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Ghozali I (2018:248) berpendapat bahwa “Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui arah dan pengaruh suatu variabel bebas terhadap variabel terikat”. Hasil dari analisis regresi linier berganda akan menguji seberapa besar pengaruh kompetensi, pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Berikut ini merupakan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Pegawai

a = Konstanta

$\beta_{1,2,3}$  = Koefisien regresi

X1 = Kompetensi

X2 = Pengembangan karir

X3 = Disiplin kerja

e = Error (Variabel pengganggu).

#### 4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang jelas dan dapat dipercaya dari variabel independent terhadap variabel dependent. Maka dapat diambil suatu kesimpulan untuk menerima atau menolak hipotesis yang diajukan :

##### a. Uji t (Uji Parsial)

Ghozali I (2018). menyatakan bahwa uji t digunakan untuk menguji signifikansi variasi hubungan antara variabel independent dan dependent, apakah variabel independent yaitu kompetensi, pengembangan karir dan disiplin kerja berpengaruh secara individual terhadap variabel dependent yaitu kinerja pegawai. Langkah-langkah dalam melakukan uji t adalah :

1) Menentukan formulasi hipotesis statistic dan hipotesis alternatifnya.

a) Rumusan hipotesis nihil dan alternatif untuk variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai.

$H_0 : \beta_1 = 0$ , artinya kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai

$H_a : \beta_1 \neq 0$ , artinya kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

b) Rumusan hipotesis nihil dan alternative untuk variabel pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

$H_0 : \beta_2 = 0$ , artinya pengembangan karir tidak berpengaruh

terhadap kinerja pegawai.

$H_a : \beta_2 \neq 0$ , artinya pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

c) Rumusan hipotesis nihil dan alternatif untuk variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

$H_0 : \beta_3 = 0$ , artinya disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai..

$H_a : \beta_3 \neq 0$ , artinya disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2) Menentukan taraf signifikan

Taraf signifikan adalah batas toleransi dalam menerima kesalahan dari hasil hipotesis terhadap nilai parameter solusinya. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% atau taraf signifikan 5% ( $\alpha = 0,05$ ).

3) Kriteria penguji

Kriteria untuk menerima atau menolak hipotesis adalah :

$H_0$  diterima jika  $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$

$H_0$  ditolak jika  $-t_{hitung} \leq -t_{tabel}$  atau  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$



**Gambar 2**

**Kurva Penerimaan Hipotesis Pada Uji t**

## 4) Menghitung nilai t hitung

Kesalahan standar estimasi (standard error of estimate) diberi simbol  $S_e$  yang dapat ditentukan dengan menggunakan formulasi sebagai berikut :

$$S_{Y.X} = \sqrt{\frac{\sum Y^2 - a \cdot \sum Y - b \cdot \sum XY}{n-2}}$$

Untuk menguji keberartian analisis regresi tersebut, maka dapat dihitung dengan rumus :

$$S_b = \frac{S_{Y.X}}{\sqrt{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}}$$

Menentukan nilai  $t_{hitung}$  dengan formulasi sebagai berikut :

$$t_{hitung} = \frac{b - \beta}{S_b}$$

Keterangan :

$b$  = Nilai parameter

$S_b$  = *Standard error of the regression coefficient*

$S_{y.x}$  = *Standard error of estimate*

## 5) Kesimpulan

$H_0$  : diterima atau ditolak.

## b. Uji F (Uji Simultan)

Uji F digunakan untuk menguji signifikan variabel kompetensi,

pengembangan karir dan disiplin kerja mempunyai pengaruh secara bersama-sama/simultan terhadap variabel kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Bahari Kota Tegal dengan membandingkan F hitung dengan F tabel yang memiliki tingkat signifikan 5% ( $\alpha = 0,05$ ).

1) Uji hipotesis

$H_0 = \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$  yang artinya kompetensi, pengembangan karir dan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

$H_a = \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$  yang kompetensi, pengembangan karir dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2) *Level Of Significance*

*Level Of Significance* yaitu untuk mengetahui signifikansi dari koefisien korelasi yang diperoleh, menggunakan tingkat signifikan sebesar 0,05 atau ( $\alpha = 5\%$ ).

3) Kriteria Uji

Kriteria Pengujian Hipotesis :

a) Jika nilai F hitung  $>$  F tabel,  $H_0$  ditolak

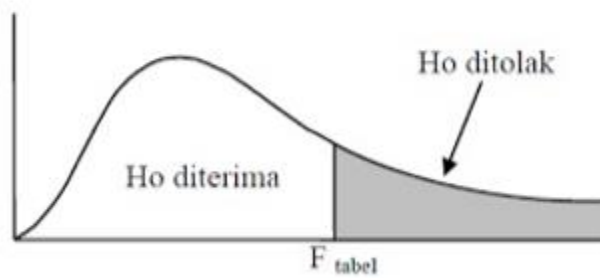
Artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kompetensi, pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap variabel kinerja pegawai.

b) Jika nilai F hitung  $<$  F tabel,  $H_0$  diterima

Artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara



variabel kompetensi, pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap variabel kinerja pegawai.



**Gambar 3**  
**Kurva Penerimaan Hipotesis Pada Uji F**

4) Menghitung nilai F

Menentukan nilai  $F_{hitung}$  dengan formulasi sebagai berikut :

$$F_{hitung} = \frac{JK_{reg}/k}{JK_{res}/(n-k-1)}$$

Keterangan :

$JK_{reg}$  = Jumlah kuadrat regresi

$JK_{res}$  = Jumlah kuadrat residu

$k$  = Jumlah variabel independent

$n$  = Jumlah sampel

Dimana :

Menghitung jumlah kuadrat X Y dengan rumus :

$$JK_{X_1 Y} = \sum X_1 Y - \frac{\sum X_1 \sum Y}{N}$$

Menghitung jumlah kuadrat total dengan rumus :

$$JK Y = \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N}$$

Menghitung jumlah kuadrat regresi dengan rumus :

$$JK_{reg} = b (JK X_1 Y)$$

Menghitung jumlah kuadrat residu dengan rumus :

$$JK_{res} = JK Y - JK_{reg}$$

5) Kesimpulan

$H_0$  : diterima atau ditolak

## 5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh yang sempurna atau tidak, yang menunjukkan apakah perubahan variabel bebas (kompetensi, pengembangan karir dan disiplin kerja) diikuti oleh variabel terikat (kinerja pegawai) pada proporsi yang sama. Pengujian ini dengan melihat nilai R Square ( $R^2$ ). Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 sampai dengan 1. Selain itu, nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependent sangat terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi dependen (Ghozali I, 2018). Adapun rumus koefisien determinasi dapat ditentukan dengan :

Rumus :

$$D = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

D = Koefisien Determinasi

r = Nilai Koefisien Korelasi