

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Definisi Karir

Karir termasuk dari bagian perjalanan hidup seseorang, bahkan bagi sebagian orang dapat menjadi tujuan hidup (Soetjipto, dkk., 2002). Karir didefinisikan sebagai serangkaian jabatan atau posisi yang dipilih seseorang selama kehidupan kerja, hal ini dapat berubah sesuai keinginan seorang individu untuk mengubah posisi atau jabatan yang diambil atau sesuai dengan teknologi (M, Muchinsky & Paul, 2003). Karir adalah serangkaian pengetahuan dan tindakan kerja semasa periode kehidupan seseorang, serta sikap dan perilaku yang terkait dengan serangkaian aktivitas kerja yang terus berkesinambungan (Gibson et al. 1995). Karir digunakan sebagai sarana pembentukan pribadi dengan memperoleh keterampilan, nilai-nilai, tujuan karir dan kebutuhan pengembangannya, menyiapkan tujuan karirnya, serta mengevaluasi, merevisi dan menyempurnakan rencananya (Juniarta, 2022).

Karir merupakan salah satu konsep fundamental dalam studi manajemen sumber daya manusia, psikologi kerja, dan sosiologi organisasi. Istilah *karir* sering dipersepsikan secara sempit sebagai pekerjaan tertentu atau jabatan formal dalam organisasi. Namun, dalam perspektif akademis, karir memiliki cakupan yang lebih luas, yaitu perjalanan hidup seseorang dalam dunia kerja yang melibatkan serangkaian pengalaman, posisi, serta peran yang dijalani sepanjang masa aktif bekerja. Karir tidak hanya berkaitan dengan mobilitas vertikal berupa kenaikan jabatan, tetapi juga mencakup pengalaman horizontal seperti rotasi jabatan, pengayaan tugas, maupun pencapaian kompetensi baru yang relevan dengan tujuan pribadi dan organisasi.

Menurut Handoko (2016), karir adalah seluruh jabatan atau pekerjaan yang dimiliki seseorang sepanjang kehidupannya. Definisi ini menekankan bahwa karir bukanlah suatu titik akhir, melainkan rangkaian proses yang berkesinambungan. Sejalan dengan itu, Flippo (2018) menyatakan bahwa karir adalah serangkaian

aktivitas kerja yang berkesinambungan, di mana individu mengalami perkembangan dalam keterampilan, status, maupun tanggung jawab. Hal ini berarti karir memiliki dimensi dinamis yang melibatkan pertumbuhan personal serta perubahan posisi dalam organisasi. Sementara itu, Greenhaus, Callanan, & Godshalk (2019) memberikan perspektif yang lebih luas dengan menyatakan bahwa karir adalah persepsi subjektif dan objektif seseorang mengenai jalur pekerjaan yang ditempuh, mencakup pengalaman, sikap, dan aspirasi yang berkaitan dengan pekerjaan. Definisi ini menyoroti bahwa karir memiliki dua dimensi utama, yaitu:

1. Dimensi objektif, yang dapat dilihat secara nyata melalui pencapaian jabatan, promosi, status sosial, maupun posisi dalam organisasi.
2. Dimensi subjektif, yang bersifat personal, berupa persepsi individu terhadap kepuasan, aspirasi, dan motivasi dalam pekerjaan.

Lebih lanjut, Dessler (2020) mendefinisikan karir sebagai serangkaian pekerjaan atau aktivitas yang dirancang untuk membantu individu mencapai tujuan kerja jangka panjang. Artinya, karir tidak hanya berkembang secara alamiah, melainkan dapat dirancang melalui perencanaan individu maupun strategi organisasi. Dalam konteks ini, karir dipandang sebagai investasi jangka panjang yang membutuhkan konsistensi, pengembangan keterampilan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja. Sedangkan Sopiah (2020) menekankan aspek organisasional dengan menyatakan bahwa karir adalah perkembangan seseorang dalam menduduki jabatan atau posisi tertentu dalam organisasi sesuai dengan jenjang yang telah ditetapkan, baik secara vertikal (promosi) maupun horizontal (mutasi). Definisi ini menggarisbawahi pentingnya kebijakan organisasi dalam menyediakan jalur karir yang jelas, sehingga dapat mendorong motivasi dan loyalitas karyawan.

Karir seseorang melibatkan serangkaian keputusan dengan pilihan yang berbeda - beda dari sudut pandang organisasi, oleh karena itu karir akan melibatkan suatu metode dimana organisasi mengubah dirinya sendiri untuk menuju efektivitas karir yang mewakili batas - batas dimana sikap dan perilaku dapat memuaskan seseorang

(Maulyan, 2019). Karir adalah perjalanan seumur hidup untuk mengidentifikasi secara jelas keterampilan, tujuan karir, dan keperluan peningkatan, menyiapkan, terus menguji, membetulkan, dan memaksimalkan rencana karir dengan mencapai tujuan karir motivasi yang terjadi pada setiap individu melalui (Subriadi, dkk., 2016).

Selain itu, bagi karyawan yang ingin membangun karier secara efektif, penting untuk menerapkan prinsip-prinsip pengembangan karier. Penerapan prinsip tersebut memudahkan setiap individu dalam merencanakan dan mengembangkan jalur kariernya. Prinsip yang dimaksud antara lain: tanggung jawab penuh atas karier berada pada diri karyawan, keterampilan yang dimiliki harus ditopang oleh kinerja pribadi, perencanaan karier disusun tanpa adanya tekanan eksternal, serta adanya komitmen untuk terus meningkatkan diri melalui perbaikan berkelanjutan demi pertumbuhan dan keberhasilan pribadi yang digambarkan dengan jelas oleh individu itu sendiri (Subriadi dkk., 2016). Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut, seseorang akan lebih mudah dalam mengatur serta mengembangkan karier, menyederhanakan proses pengembangan diri, dan pada akhirnya mampu meraih kesuksesan profesional.

Menurut Marihot Tua (dalam Nuraini, 2014), perencanaan dan pengelolaan karir yang efektif dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang perlu dipahami karyawan agar mampu merancang serta mencapai tujuan karirnya. Faktor-faktor tersebut meliputi:

Pertama, tahapan kehidupan karir. Tahapan karir menunjukkan rentang perjalanan individu sejak awal bergabung dengan organisasi hingga masa pensiun. Setiap tahapan memiliki karakteristik dan tujuan berbeda, sementara organisasi dapat berperan memberikan dukungan melalui kebijakan pengembangan karir. Meskipun demikian, tanggung jawab utama tetap berada pada individu. Adapun tahapannya mencakup:

1. *Tahap awal (entry stage)*, yaitu periode ketika seseorang baru masuk ke organisasi dan mulai beradaptasi sebagai karyawan baru.
2. *Tahap penguasaan (mastery stage)*, yaitu fase di mana individu dengan pengalaman dan keterampilan yang lebih matang berupaya meraih jabatan

yang lebih tinggi atau menantang.

3. *Tahap transisi (passage stage)*, yakni masa persiapan menuju pensiun, biasanya setelah usia 55 tahun, di mana orientasi individu tidak lagi pada promosi melainkan pada persiapan akhir karir.

Kedua, orientasi karir (*career anchor*). Menurut Edgar Schein (dalam Nuraini, 2014), orientasi karir merupakan faktor inti yang memengaruhi perjalanan karir seseorang, yang ditentukan oleh nilai, pengetahuan, motivasi, dan sikap individu. Orientasi tersebut dapat berupa:

1. Orientasi fungsional/teknis: individu lebih memilih spesialisasi pada bidang tertentu dibanding posisi manajerial umum.
2. Orientasi manajerial: kecenderungan untuk meniti karir hingga ke posisi manajemen dengan tanggung jawab luas.
3. Orientasi kreativitas: dorongan untuk menciptakan karya orisinal yang mendapat pengakuan.
4. Orientasi otonomi: keinginan bekerja secara mandiri, misalnya sebagai konsultan, tanpa banyak terikat pada struktur organisasi.
5. Orientasi keamanan: kecenderungan memilih pekerjaan yang menjamin kestabilan dan kepastian masa depan.

Ketiga, jalur karir. Jalur karir menggambarkan urutan posisi atau jabatan yang dilalui individu untuk mencapai tujuan karir. Menurut Rothwell (dalam Nuraini, 2014), terdapat sepuluh strategi yang dapat digunakan karyawan dalam merencanakan karirnya, yaitu: (1) mengenali potensi diri, (2) mengumpulkan informasi terkait pekerjaan, (3) mengklarifikasi pengetahuan dan menentukan tujuan karir, (4) melakukan pengembangan pribadi melalui pelatihan dan pendidikan, (5) memperluas jaringan profesional, (6) memperoleh pengalaman yang relevan, (7) mencari mentor atau pembimbing, (8) menyusun strategi pencapaian tujuan karir, (9) memanfaatkan pengalaman belajar dari pekerjaan, serta (10) menjaga fleksibilitas dalam menghadapi dinamika perubahan.

Dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa karir adalah perjalanan hidup seseorang dalam dunia kerja yang mencakup serangkaian pengalaman, jabatan, serta pencapaian, baik dalam aspek objektif (jabatan,

promosi, status) maupun subjektif (aspirasi, motivasi, dan kepuasan kerja). Karir bersifat dinamis, berkelanjutan, serta dipengaruhi oleh faktor individu (kompetensi, motivasi, pengalaman), faktor organisasi (sistem promosi, kebijakan SDM, budaya kerja), maupun faktor eksternal (perkembangan teknologi dan pasar tenaga kerja).

Dengan demikian, karir tidak hanya diartikan sebagai garis jenjang jabatan yang bersifat hierarkis, tetapi juga sebagai proses perkembangan holistik individu dalam meniti perjalanan profesinya. Pemahaman tentang karir menjadi penting dalam penelitian karena dapat menjadi dasar bagi analisis tentang pengembangan karir, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

2.1.2 Pengembangan Karir

Kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan menjadi penyebab keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Hayati, N., & Yulianto, 2021). Tidak hanya kompetensi, karir individu juga menjadi perhatian yang utama dan sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja perusahaan (Bintari, 2018). Menurut Sukmayanti, et al (2016), beberapa hal yang mendorong karyawan agar dapat memiliki kinerja yang tinggi yaitu karyawan ditempatkan di posisi yang tepat sesuai dengan keahlian, serta didukung program pengembangan karir yang terstruktur dan mempunyai kompetensi intelektual yang baik. Sumber daya manusia yang berorientasi pada perencanaan karir membuka berbagai kemungkinan bagi anggota organisasi sebagai individu untuk dapat melalui proses kenaikan jabatan dan pangkat sesuai dengan kemampuan dan persyaratan yang ada (Sos, N. S, 2015). Perkembangan penerapan MSDM mencerminkan berbagai tingkatan adaptasi dan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan zaman, terdapat organisasi yang mempertahankan pendekatan tradisional, (Praktikno & Hermawan, 2022).

Penerapan manajemen sumber daya manusia (MSDM) tradisional berfokus pada pembentukan spesialis yang ahli dalam bidang tertentu. Pendekatan ini menekankan pada pembagian kerja yang jelas dan terstruktur, dengan masing-masing karyawan memiliki peran dan tanggung jawab yang spesifik, sedangkan sisi pendekatannya berfokus pada pembangunan hubungan kerja yang baik antara

pegawai dan perusahaan (Praktikno & Hermawan, 2022). Dari sudut pandang karir, peran organisasi dalam pengembangan karir karyawan tidak hanya sebatas sebagai tempat bekerja, tetapi juga sebagai fasilitator yang membantu karyawan mencapai tujuan karir mereka, organisasi yang ideal menyediakan berbagai program dan peluang bagi karyawan untuk belajar, tumbuh, dan berkembang secara profesional, dengan adanya pandangan seperti diatas maka karir seseorang tidak tergantung dari kemauan organisasi, akan tetapi justru tergantung dari keinginan karyawan (Permatasari, 2006). Memfasilitasi karir karyawan bukan hanya bermanfaat bagi karyawan tetapi juga strategi bisnis yang cerdas, organisasi dapat memperoleh dua manfaat sekaligus yaitu bakat karyawan yang sudah disesuaikan dengan minatnya dan organisasi akan mendapatkan karyawan dengan kinerja yang tinggi (Norbadiah & Avriyanti, 2020). Perencanaan dan pengembangan karir dapat bermanfaat bagi individu maupun organisasi (Permatasari, 2006). Melalui program pengembangan karir, perusahaan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawannya, menurunkan tingkat turnover karyawan yang dapat menghemat biaya dan meningkatkan stabilitas tenaga kerja, dan pastinya meningkatkan kesempatan promosi bagi karyawan (Permatasari, 2006).

Bagi karyawan sendiri, perencanaan karir membantu karyawan untuk mempersiapkan diri dan memanfaatkan peluang karir yang tersedia dengan memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan karir mereka, karyawan dapat mengidentifikasi peluang yang sesuai dengan keterampilan dan minat mereka, serta mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya (Mandriasih, 2019). Khususnya bagi departemen sumber daya manusia akan mempermudah pemenuhan kebutuhan penyusunan personalia (staffing) internal organisasi (Erdalina, (2019). Pengembangan karir bagi individu bukan hanya tentang mencapai tujuan tertentu, melainkan proses seumur hidup untuk terus belajar, berkembang, dan beradaptasi dengan perubahan di dunia kerja, hal ini melibatkan serangkaian pilihan dan keputusan yang dibuat individu sepanjang, pengembangan karir juga ditentukan melalui interaksi dinamis antara individu, kontekstual, perantara (mediating), lingkungan dan factor keluaran (output) (Szymanski dan Trevino, 1996). Jenjang jabatan menjadi cerminan pengembangan karir individu

dalam sebuah organisasi (Astuti, 2019).

Di era modern, posisi jabatan tak hanya menjadi dambaan, tapi juga tolak ukur kemampuan dan ambisi individu untuk mencapai puncak karir, mendaki jenjang jabatan tak hanya menjanjikan gaji yang lebih tinggi, tapi juga membuka akses terhadap wewenang yang lebih luas dan kesempatan untuk memperkaya pengetahuan. Ketika memasuki dunia kerja, individu kerap mempertanyakan tujuan karirnya (sebagai jabatan tertinggi yang diharapkan) bisa dicapai atau tidak di perusahaan tersebut (Andi & Wiguna, 2022). Ketika individu menyadari bahwa pencapaian tujuan karir mereka di organisasi tersebut terhambat, kemungkinan besar mereka akan mengalami penurunan semangat kerja, motivasi, dan bahkan mempertimbangkan untuk keluar dari organisasi (Hariandja, 2005). Berdasarkan latar belakang diatas maka artikel ini dibuat untuk mengetahui pengembangan karir yang efektif di era 4.0

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kompetensi, keterampilan, dan pengalaman seseorang secara terencana agar dapat mencapai posisi atau jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi maupun untuk mewujudkan tujuan karir pribadi. Menurut Dessler (2020), pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu maupun organisasi untuk merancang, mengarahkan, serta meningkatkan kapasitas kerja dalam jangka panjang. Sementara itu, menurut Werther dan Davis (dalam Sopiah, 2020), pengembangan karir adalah hasil interaksi antara perencanaan karir individu dan manajemen karir organisasi, yang bertujuan menyelaraskan kebutuhan pribadi dengan kebutuhan organisasi.

Di era VUCA (volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas), terdapat banyak peluang untuk pengembangan karier individu tetapi juga lebih banyak tantangan dan tekanan. Seiring berkembangnya waktu, manusia mengalami perkembangan dimana perubahan terjadi secara signifikan dalam hal teknologi dan banyak hal tidak dapat diprediksi oleh manusia. Meskipun perkembangan teknologi yang pesat membuat hidup manusia lebih nyaman daripada sebelumnya, hidup di era informasi membawa turbulensi dan ketidakpastian (Abdillah, 2020). Perubahan-perubahan dan ketidakpastian ini, menyebabkan proses perencanaan

karir menjadi tidak terarah dan akan berimbas kepada pola karir dimasa depan. Selain itu, menurut Modestino dalam (Ramdhan & Salim, 2020) kekurangan wawasan dan informasi terhadap dunia kerja akan menjadi suatu permasalahan dalam proses pencarian dan pengembangan karier seorang individu karena berkaitan dengan bagaimana ia dapat mengenali diri atau lingkungan di sekitarnya. Pengenalan terhadap hal apa saja yang dapat digunakan sebagai “kesempatan” dalam menghadapi dunia kerja akan berpengaruh dalam proses memilih karier yang diinginkannya. Dengan lingkungan organisasi yang dinamis dan perkembangan karier yang tidak terbatas, individu lebih mementingkan perasaan subyektif dalam pekerjaan dan manajemen karir, serta menilai kesuksesan karir berdasarkan kriteria, kebutuhan, nilai, tahapan karir dan aspirasi pribadinya (Colakoglu, 2011).

Menurut Mangkunegara (2012:77) Pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi. Seorang pegawai memerlukan perbaikan diri untuk mencapai karir yang lebih baik dan mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya untuk mencapai target yang memuaskan demi untuk mencapai karir yang diinginkan. Sedangkan Siagian (2011:98) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah seseorang pegawai ingin berkarya dalam organisasi tepatnya bekerja untuk waktu yang lama sampai usia pensiun. Karir adalah kelompok pekerja atau individu yang bekerja di suatu perusahaan dengan maksud dan tujuan tertentu untuk mencapai gelar atau posisi terbesar yang mungkin dipegang seseorang. Menurut Amelianny, Nanda (2016) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pada perguruan panca budi medan. Hasil penelitiannya yaitu variabel pengembangan karir baik secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil ini mengidentifikasi bahwa jika pengembangan karir dilakukan sesuai kebutuhan pegawai pada bidangnya maka pengembangan karir akan meningkat dan sebaliknya jika pengembangan karir tidak berdasarkan kebutuhan pegawai maka kinerja akan menurun.

Menurut Handoko (dalam Muspawi, 2017), terdapat enam manfaat atau keuntungan dari perencanaan karier yang telah ditetapkan oleh organisasi yaitu sebagai berikut.

1. Mengembangkan karyawan yang berpotensi untuk dipromosikan, sehingga perencanaan karier dapat berperan dalam memperluas basis karyawan internal yang memiliki potensi.
2. Mengurangi tingkat perputaran karyawan dengan memberikan perhatian pada karier individu dalam perencanaan karier, yang dapat meningkatkan rasa loyalitas terhadap organisasi tempat mereka bekerja.
3. Mengidentifikasi potensi karyawan dengan lebih baik melalui perencanaan karier yang jelas, yang mendorong karyawan secara individu maupun kelompok untuk mengeksplorasi kemampuan potensial mereka guna mencapai tujuan karier yang diinginkan.
4. Mendorong pertumbuhan individu dengan memberikan dorongan melalui perencanaan karier yang baik, yang dapat memelihara semangat kerja karyawan untuk berkembang.
5. Menjaga motivasi kerja mereka, mengurangi penumpukan karyawan yang tidak berkualitas untuk maju melalui perencanaan karier yang dapat mengidentifikasi karyawan yang tidak sesuai untuk promosi, sehingga tidak ada yang merasa tertinggal tanpa harapan.
6. Memenuhi kebutuhan karyawan dengan memberikan penghargaan kepada individu karyawan melalui perencanaan karier, yang juga merupakan pengakuan dan penghargaan terhadap pencapaian mereka, memenuhi kebutuhan organisasi, dan mendukung implementasi rencana kegiatan yang telah disetujui dengan membantu karyawan untuk siap untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih penting melalui perencanaan karier.

Persiapan ini akan mendukung pencapaian rencana kegiatan yang telah ditetapkan. Menurut Werther & Davis (dalam Nuraini, 2014), perencanaan karier memiliki sejumlah manfaat, baik bagi pegawai maupun organisasi. Keuntungan tersebut mencakup: membangun karyawan yang berpotensi dipromosikan, menurunkan tingkat pergantian karyawan, menggali potensi karyawan, mendorong pertumbuhan lebih lanjut, mengurangi penimbunan karyawan yang tidak produktif, memenuhi kebutuhan karyawan, dan mendukung rencana tindakan afirmatif.

Notoatmodjo, (2009) dalam Carnela Anggreani, A. (2016), Pengembangan

diri dalam konteks karyawan di dalam sebuah organisasi atau institusi kerja adalah identik dengan pengembangan karir. Karena karir adalah semua pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang (karyawan) selama masa kerjanya atau tugasnya yang memberikan kelangsungan, keteraturan dan nilai kehidupan bagi seseorang atau karyawan tersebut. Secara umum perjalanan karir seseorang dikelompokkan menjadi 4 tahap yaitu: penjurukan, pemantapan, pemeliharaan dan kemunduran. Sujipto dalam Sutrisno, (2009) Pengembangan karir selalu berkaitan penyusunan jalur karir yang merupakan urutan posisi / jabatan yang memungkinkan diduduki oleh seseorang karyawan mulai dari tingkat terendah hingga tingkat teratas dalam struktur organisasi.

Hasil penyusunan ini akan menentukan apakah yang perlu dikembangkan untuk tugas-tugas dan kepentingan organisasi di masa yang akan datang. Dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan tentang pengertian pengembangan karir adalah sebuah perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik agar kualitas pegawai senantiasa dapat terjaga dan mampu meningkatkan semangat kerja untuk selalu melakukan hal-hal yang terbaik demi kemajuan dan kelangsungan hidup perusahaan.

2.1.3 Kinerja Pegawai

Seiring dengan perkembangan dan kemajuan di era globalisasi saat ini peran pemerintah dalam bidang pelayanan publik seharusnya perlu dikedepankan kembali karena pada dasarnya organisasi pemerintah selaku abdi Negara dan abdi masyarakat memiliki rasa tanggung jawab di mana selaku pemegang amanat dan kepercayaan untuk melaksanakan setiap program-program dan tugas yang diperintahkan oleh Negara. Kinerja yang baik merupakan salah satu sarana organisasi dalam mencapai produktivitas yang tinggi. Terapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula. Sudah menjadi tugas dan tanggung jawab pemerintah dalam melaksanakan pembangunan di berbagai sektor dalam kehidupan mulai dari ekonomi, pendidikan, sosial, budaya, perkebunan, peternakan, dan lain sebagainya. Kinerja dan pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari siapa yang ada dan siapa menjalankan organisasi tersebut tidak lain adalah manusia itu sendiri. Sebagai unsur utama organisasi

manusia memiliki peran yang sangat penting dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam rangka proses kemajaun organisasi. Dan setiap potensi yang dimiliki individu harus dapat dimanfaatkan dan dikembangkan supaya mampu memberikan hasil yang maksimal. Di mana keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada peran manusia di dalamnya sebagai perencana dan pelaksana setiap strategi dan Seiring dengan perkembangan dan kemajuan di era globalisasi saat ini peran pemerintah dalam bidang pelayanan publik seharusnya perlu dikedepankan kembali karena pada dasarnya organisasi pemerintah selaku abdi Negara dan abdi masyarakat memiliki rasa tanggung jawab di mana selaku pemegang amanat dan kepercayaan untuk melaksanakan setiap program-program dan tugas yang diperintahkan oleh Negara. Kinerja yang baik merupakan salah satu sarana organisasi dalam mencapai produktivitas yang tinggi. Terapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula. Sudah menjadi tugas dan tanggung jawab pemerintah dalam melaksanakan pembangunan di berbagai sektor dalam kehidupan mulai dari ekonomi, pendidikan, sosial, budaya, perkebunan, peternakan, dan lain sebagainya.

Sebagai unsur utama organisasi manusia memiliki peran yang sangat penting dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam rangka proses kemajaun organisasi. Dan setiap potensi yang dimiliki individu harus dapat dimanfaatkan dan dikembangkan supaya mampu memberikan hasil yang maksimal. Di mana keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada peran manusia di dalamnya sebagai perencana dan pelaksana setiap strategi Menurut Dwiyanto (2006:50-51), menjelaskan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu: Produktivitas, yaitu tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan.

Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai ratio antara input dengan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian General Accounting Office (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan salah satu indikator kinerja yang penting. Kualitas Pelayanan, yaitu: cenderung menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan

publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan publik terhadap kualitas. Dengan demikian menurut Dwiyanto kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja birokrasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat seringkali tersedia secara mudah dan murah. Informasi mengenai kepuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan seringkali dapat diperoleh dari media massa atau diskusi publik. Responsivitas, yaitu kemampuan birokrasi yang mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat.

Responsivitas dimaksudkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan birokrasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsibilitas, yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit, Lenvine dalam Dwiyanto (2006:51). Oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

Akuntabilitas, yaitu menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan publik. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik itu konsisten dengan kehendak publik. Kinerja birokrasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh birokrasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dilihat dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di masyarakat. Suatu kegiatan birokrasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai-nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Definisi kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat

dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggungjawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya Untuk meningkatkan kinerja pegawai yang berkualitas, salah satu faktor penting yang perlu diterapkan dalam lingkungan kerja adalah budaya organisasi (Silalahi et al., 2015). Budaya organisasi mampu mendorong peningkatan kinerja apabila pegawai memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, serta adanya motivasi dari pimpinan dalam mendukung pelaksanaan tugas (Wardani, Mukzam, & Mayowan, 2016). Sebaliknya, budaya organisasi dapat melemahkan kinerja jika pegawai cenderung mengabaikan pekerjaannya dan pimpinan tidak memberikan apresiasi terhadap pegawai yang sudah melaksanakan tugas dengan baik, sehingga menurunkan semangat kerja.

Selain itu, kompetensi juga menjadi faktor penting dalam kinerja pegawai. Kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas berdasarkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan jabatan (Yasin, 2020). Penyelesaian suatu pekerjaan pada bidang tertentu memerlukan kompetensi yang memadai. Kompetensi pegawai harus mampu mendukung strategi organisasi dan sejalan dengan perubahan yang ditetapkan pimpinan dalam menghadapi dinamika lingkungan. Kompetensi yang baik akan berdampak pada peningkatan kinerja, misalnya melalui sikap profesional, kerja sama dengan rekan kerja, serta kemampuan memberikan hasil kerja yang optimal sehingga pegawai dapat menjadi andalan dalam organisasi.

Kinerja pegawai sendiri berkaitan dengan hasil akhir dari aktivitas kerja yang tercermin dalam output, baik dari segi kuantitas maupun kualitas (Fauzi & Hidayat, 2020; Sutrisno, 2018). Baik organisasi pemerintah maupun swasta, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan diperlukan sistem organisasi yang dijalankan oleh individu-individu yang berperan aktif sebagai pelaku utama (Darmadi, 2018). Indikasi Pencapaian tujuan organisasi pada dasarnya ditentukan oleh kontribusi para individu di dalamnya (Busro, 2018). Dengan demikian, faktor budaya organisasi dan kompetensi merupakan aspek penting yang dapat memengaruhi kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. tingginya kinerja pegawai dalam suatu organisasi dapat di lihat dari hasil kerja pegawai terhadap pekerjaan yang

diselesaikan sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan selalu hadir untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga apabila kinerja pegawai dapat diwujudkan dengan baik, maka akan mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Nyoto, 2019; Sulaksono, 2015).

Kinerja pegawai dapat diukur dengan berbagai metode, termasuk evaluasi kinerja, penilaian oleh atasan, feedback dari rekan kerja, dan pengukuran terhadap pencapaian target atau indikator yang telah ditetapkan. Konsep dasar kinerja pegawai melibatkan beberapa faktor yang saling terkait dan mempengaruhi hasil kerja individu, antara lain:

1. Tujuan Organisasi: Kinerja pegawai harus selaras dengan tujuan dan strategi organisasi. Pegawai diharapkan mampu berkontribusi dalam mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.
2. Standar Kinerja: Standar kinerja menggambarkan tingkat pencapaian yang diharapkan dari pegawai. Standar ini dapat berupa target kuantitatif seperti angka penjualan atau tingkat kepuasan masyarakat apabila pekerjaan untuk publik

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi (Iswanto, 2009; Kaihatu, 2006). Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut (Moehariono, 2007) faktor penilaian adalah aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kerja individu. Faktor penilaian tersebut terdiri dari empat aspek, yakni sebagai berikut:

- 3 Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (output) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya. Misalnya omset pemasaran, jumlah keuntungan dan total perputaran asset dan lain-lain, 2.
- 4 Perilaku yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan,

pelayanannya bagaimana, kesopanan, sikap, dan perilakunya baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan,

- 5 Atribut dan Kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan, dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif, komitmen,
- 6 Komperatif, yaitu membandingkan hasil kerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan,

Berikut adalah hal hal yang dapat mempengaruhi kinerja dan juga beberapa metode penilaian kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan jabatan yang diemban.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Tahun	Judul	Hasil
1	Sisilia Imaculata Seku, Struce Andriyani (2023)	Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada pt. Pegadaian persero cabang ende)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pegadaian Persero Cabang Ende.
2	Widodo (2021)	Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kabupaten Indragiri Hilir	Motivasi, pengembangan karir, dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ($R^2 = 0,812$).
3	Putra & Suryani (2025)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai	Pengembangan karir dan pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

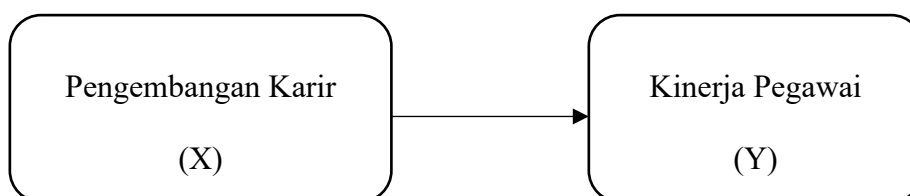
		Dinas Pemadam Kebakaran Kota Surabaya	pegawai.
4	Rahman (2023)	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Kota Pekanbaru	Pelatihan kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
5	Wulandari (2016)	Pengaruh pembinaan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Banjar	Dari hasil penelitian membuktikan bahwa pembinaan dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Ketahanan Pangan, Pertanian dan Perikanan Kota Banjar

Sumber : Data Diolah Oleh Peneliti, 2025

2.3 Kerangka Berpikir

Menurut *Dominikus Dolet Unarajadjan* (2019) kerangka berpikir adalah dasar pemikiran yang memuat perpaduan antara teori dengan fakta, observasi, dan kajian kepustakaan, yang akan dijadikan dasar dalam penelitian. Kerangka berpikir juga menjelaskan sementara terhadap gejala yang menjadi masalah (objek) penelitian.

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



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

a. Variabel X (Independen): Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2018, hlm. 44-145) indikator pengembangan karir di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Prestasi kerja

Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktifitas pengembangan karir, ketika kinerjanya di bawah standar dengan mengabaikan upaya pengembangan-pengembangan karir lain, bahkan tujuan karir yang paling sederhana sekalipun tidak akan tercapai, kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2. Eksposur (Exposure)

Eksposur menjadi paham (diharapkan dapat mempertahankan setinggi mungkin). Mengetahui apa yang diharapkan dari adanya promosi, pemindahan, ataupun kesempatan berkarier lainnya dengan melakukan tugas kondusif. Tanpa adanya eksposur karyawan mungkin tidak akan mengetahui peluang-peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan karir.

3. Jaringan kerja (Networking)

Melalui jaringan hubungan pribadi antara karyawan satu dengan karyawan lainnya dan juga hubungan dengan kelompok profesional akan membentuk suatu ikatan atau jaringan kerja yang baik antara karyawan tersebut dengan karyawan lainnya ataupun dengan kelompok profesional. Jaringan tersebut pada akhirnya akan bermanfaat bagi karyawan dalam perkembangan karirnya.

4. Peluang untuk tumbuh (growth)

Karyawan hendaknya diberi kesempatan untuk tumbuh misalnya, melalui pelatihan-pelatihan, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang sesuai rencana karirnya.

5. Pembimbing dan sponsor

Banyak karyawan berpendapat bahwa mentor bisa membantu pengembangan karir mereka. Nasehat-nasehat yang diberikan oleh mentor dan pembimbing dapat membantu dalam proses pengembangan karir mereka sendiri.

b. Variabel Y (Dependen): Kinerja Pegawai

Indikator umum:

Menurut Afandi (2018) indikator-indikator kinerja pegawai yaitu:

3.3 Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3.4 Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3.5 Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

3.6 Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberitahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa

3.7 Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu udah mencapai tujuan apa belum.

2.4 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan batasan pengertian yang dijadikan pedoman untuk melakukan suatu kegiatan agar mengetahui baik buruknya kebenaran dari suatu penelitian. Definisi operasional variabel adalah seperangkat petunjuk yang lengkap tentang apa yang harus diamati dan mengukur suatu variabel atau konsep untuk menguji kesempurnaan. Definisi operasional variabel ditemukan item-item yang dituangkan dalam instrumen penelitian (Sugiyono, 2016).

Dalam penelitian ini terdapat satu variabel bebas, yaitu Pengembangan Karir (X) serta variabel terikat, yaitu Kinerja Pegawai (Y). Tempat penelitian ini dilakukan di Kantor Pemadam Kebakaran dan Keselamatan Kota Medan, yang menjadi konteks penting untuk memahami hubungan antara variabel-variabel tersebut.

a. Variabel Bebas (*Independent Variabel*)

Variabel bebas adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lainnya, biasanya disimbolkan dengan X. Variabel Independent yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pengembangan Karir (X).

b. Variabel Terikat (*Dependent Variabel*)

Variabel terikat adalah tipe yang dijelaskan atau yang dipengaruhi oleh variabel bebas (independent), biasanya disimbolkan dengan Y. Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y).

Tabel 2.2 Tabel Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
Pengembangan Karir (X)	Upaya organisasi dalam meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan kesempatan karir pegawai untuk mencapai tujuan individu dan organisasi.	1. Prestasi kerja 2. Eksposur (Exposure) 3. Jaringan kerja (Networking) 4. Peluang untuk tumbuh (Growth) 5. Pembimbing dan sponsor	Skala Likert (1–5)
Kinerja Pegawai (Y)	Hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan, dilihat dari kualitas dan kuantitas kerja.	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas 4. Inisiatif 5. Ketelitian	Skala Likert (1–5)

Sumber : Data Diolah Oleh Peneliti, 2025

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual:

H₀: Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kota Medan.

H_a: Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kota Medan.

