

**KOMPETENSI DAN KOMPENSASI PENGARUHNYA
TERHADAP PRESTASI KERJA DAN PENGEMBANGAN
KARIR PEGAWAI**
(Studi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jawa Timur)

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

Oleh :

GUNTUR APRIYANTO
NPM 22302081004



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
PASCASARJANA
MALANG
2025**

Abstraksi

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap prestasi kerja serta pengembangan karir pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi prestasi kerja. Penelitian dilakukan pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia di wilayah Jawa Timur dengan pendekatan kuantitatif dan teknik analisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM).

Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 99 responden yang mewakili berbagai Kantor Perwakilan Bank Indonesia di wilayah tersebut. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Selanjutnya, prestasi kerja juga berpengaruh positif terhadap pengembangan karir. Selain itu, ditemukan bahwa kompetensi dan kompensasi juga secara tidak langsung berpengaruh terhadap pengembangan karir melalui mediasi prestasi kerja.

Temuan ini memberikan implikasi bahwa peningkatan kompetensi dan pemberian kompensasi yang layak dapat menjadi strategi penting dalam mendukung pengembangan karir pegawai melalui peningkatan prestasi kerja. Oleh karena itu, manajemen organisasi diharapkan dapat lebih memperhatikan aspek kompetensi, kompensasi, dan evaluasi kinerja secara menyeluruh.

Kata Kunci: Kompetensi, Kompensasi, Prestasi Kerja, Pengembangan Karir, SEM-PLS.

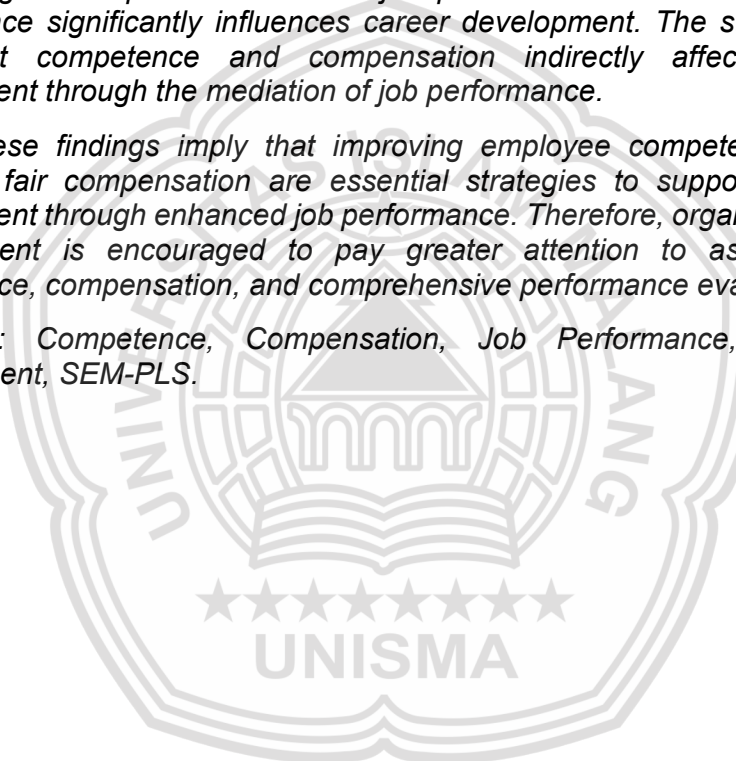
Abstract

This study aims to analyze the influence of competence and compensation on employee performance and career development, both directly and indirectly through job performance as a mediating variable. The research was conducted on employees of the Representative Offices of Bank Indonesia in East Java, using a quantitative approach and analyzed through Structural Equation Modeling with the Partial Least Squares (PLS-SEM) method.

Data were collected through questionnaires distributed to 99 respondents representing various Bank Indonesia representative offices in the region. The results indicate that both competence and compensation have a significant positive effect on job performance. Furthermore, job performance significantly influences career development. The study also finds that competence and compensation indirectly affect career development through the mediation of job performance.

These findings imply that improving employee competence and providing fair compensation are essential strategies to support career development through enhanced job performance. Therefore, organizational management is encouraged to pay greater attention to aspects of competence, compensation, and comprehensive performance evaluation.

Keywords: Competence, Compensation, Job Performance, Career Development, SEM-PLS.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Tuntutan untuk mewujudkan tata penyelenggaraan pemerintahan yang baik di mana setiap organisasi publik harus mampu bekerja secara cepat, responsif, transparan, dan akuntabel hanya dapat dipenuhi dengan menjadi sumber daya manusia yang profesional dan berintegritas tinggi. Pemanfaatan sumber daya manusia secara maksimal akan menunjang pencapaian kinerja organisasi yang lebih baik. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan juga bergantung pada kemampuan sumber daya manusianya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan sehingga selalu dituntut untuk mampu mengembangkan diri secara proaktif dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu, sumber daya manusia di organisasi pemerintah tidak dapat dipandang hanya sebagai salah satu alat kelengkapan organisasi tetapi harus dijadikan sebagai aset terpenting. Sebagai aset, sumber daya manusia perlu diseleksi dengan baik, dijaga, dan dikembangkan. Sumber daya manusia sebagai aset terpenting organisasi juga menjadi tuntutan yang dihadapi oleh Bank Indonesia sebagai bank sentral Republik Indonesia. Status Bank Indonesia sebagai badan hukum publik yang memegang hak satu-satunya dalam hal mengedarkan uang di Indonesia, Bank Indonesia mempunyai satu tujuan tunggal yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah.

Berdasarkan Undang-Undang No. 23/1999 Bank Indonesia memiliki status dan kedudukan sebagai lembaga negara independen dan bebas dari campur tangan pemerintah ataupun pihak lainnya. Sebagai suatu lembaga negara yang independen, Bank Indonesia mempunyai otonomi penuh dalam merumuskan dan melaksanakan setiap tugas dan wewenangnya sebagaimana ditentukan dalam undang-undang tersebut. Pihak luar tidak dibenarkan mencampuri pelaksanaan tugas Bank Indonesia, dan Bank Indonesia juga berkewajiban untuk menolak atau mengabaikan intervensi dalam bentuk apapun dari pihak manapun juga. Sebagai lembaga negara yang independen kedudukan Bank Indonesia tidak sejajar dengan Lembaga Tinggi Negara, kedudukan Bank Indonesia juga tidak sama dengan Departemen, karena kedudukan Bank Indonesia berada di luar Pemerintah. Meskipun demikian, kinerja Bank Indonesia sangat berpengaruh terhadap kesejahteraan masyarakat secara luas.

Tuntutan untuk mengelola sumber daya manusianya semakin diperkuat dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN). UUASN tersebut disusun untuk menjamin perlindungan pegawai negeri sebagai sebuah profesi yang bertanggung jawab dalam melaksanakan kebijakan pemerintah secara efektif dan efisien serta memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat berdasarkan prinsip tata penyelenggaraan pemerintahan yang baik.

Pengembangan karir mempengaruhi komitmen organisasi perusahaan dan prestasi kerja, dimana pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan perusahaan untuk menjamin orang-

orang dalam mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan, oleh karena itu perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas pegawai tetap terjaga dan mampu mendorong pegawai untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang mengakibatkan penurunan prestasi kerja. Keberhasilan karir menjadi perhatian tidak hanya bagi individu tetapi juga bagi organisasi karena keberhasilan pribadi karyawan pada akhirnya dapat berkontribusi pada keberhasilan organisasi (Judge, Higgins, Thoresen, & Barrick, 1999)

Prestasi merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Pengembangan karir seperti promosi sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya, baik material misalnya; kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas, dan sebagainya, maupun non material misalnya; status sosial, perasaan bangga dan sebagainya. Pengembangan karir melalui promosi untuk pegawai merupakan suatu harapan dan tujuan dari karir jangka panjang yang sudah direncakannya. Secara umum, pegawai yang ingin mengembangkan karirnya harus dapat terus meningkatkan kompetensi diri sehingga dapat terbuka peluang untuk kenaikan jabatan, karena jabatan tertentu akan memiliki persyaratan kompetensi yang sudah disusun oleh organisasi.

Pegawai dengan prestasi tinggi mendapatkan kesempatan pengembangan karier yang lebih baik jika perusahaan lebih fokus pada kebutuhan organisasi atau kebijakan internal lainnya yang tidak terkait langsung dengan kinerja individu. Misalnya, promosi dan rotasi jabatan bisa dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal, seperti kebijakan restrukturisasi organisasi atau ketergantungan pada karyawan yang lebih senior dalam posisi tertentu.

Organisasi yang secara aktif mendukung pengembangan karier karyawan sering kali menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk meningkatkan prestasi pegawai. Pengembangan karier yang didorong oleh prestasi ini berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan, karena karyawan yang berkembang dan berprestasi tinggi akan membawa dampak positif terhadap kinerja organisasi. Robbins dan Judge (2013) menjelaskan bahwa Prestasi karyawan yang baik sering kali menjadi faktor utama yang memengaruhi jalur pengembangan karier karyawan. Karyawan yang menunjukkan kinerja yang luar biasa cenderung diberikan kesempatan untuk mengambil peran yang lebih besar, mendapatkan promosi, atau diberi tanggung jawab yang lebih tinggi. Organisasi biasanya menilai potensi pengembangan karier berdasarkan prestasi yang telah dicapai, sehingga karyawan yang berprestasi lebih cenderung untuk menerima peluang pengembangan karier yang lebih banyak. Sejalan dengan pendapat Sullivan & Baruch, Y. (2009). Hasilnya menunjukkan bahwa prestasi kerja merupakan salah satu prediktor utama untuk pengembangan karier, terutama dalam konteks organisasi yang

memberikan pengakuan kepada karyawan yang berprestasi melalui promosi atau peluang untuk berkembang lebih lanjut. Pemuan Penelitian Ng, T. W. H., et al (2005) menunjukkan bahwa prestasi kerja yang baik berhubungan positif dengan kesuksesan karier baik secara objektif (misalnya promosi dan gaji) maupun subjektif (kepuasan terhadap karier). Penelitian ini juga menemukan bahwa individu dengan kinerja yang lebih tinggi lebih cenderung mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karier pegawai dalam organisasi.

Namun penelitian tersebut tidak sejalan dengan temuan Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Penelitian ini menguji hubungan antara kinerja kerja dan kepuasan terhadap karier, tetapi hasilnya menunjukkan bahwa kinerja kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap pengembangan karier atau kepuasan karier. Salah satu alasan yang diajukan adalah bahwa banyak faktor yang mempengaruhi karier seseorang selain kinerja individu, seperti kesempatan promosi atau kebijakan perusahaan yang lebih besar daripada kinerja individu itu sendiri. Didukung pula oleh penelitian Kravariti, A., & Koutoupis, A. (2011). Penelitian ini berfokus pada perusahaan-perusahaan di Yunani hasilnya menunjukkan bahwa kinerja individu, meskipun penting, tidak selalu menjadi faktor utama yang mempengaruhi pengembangan karier. Faktor seperti hubungan dengan atasan, budaya perusahaan, dan kesempatan pelatihan lebih berperan dalam pengembangan karier.

Pengembangan karir sangat ditentukan oleh penghargaan, dengan banyaknya penghargaan mengidentifikasi prestasi kerja, tanpa prestasi

kerja sulit bagi pegawai untuk memperoleh penghargaan atau diusulkan oleh atasan langsung agar dipertimbangkan untuk memperoleh promosi jabatan yang lebih tinggi di kemudian hari (Muis, 2008). Organisasi perlu melakukan proses pengembangan karir untuk mengetahui kualifikasi dan pengalaman yang dibutuhkan organisasi. Dengan pengembangan karir akan tercapai peningkatan status seorang pegawai dalam jalur karirnya. Seorang yang sukses dalam karir dapat diartikan sebagai karyawan yang mengalami kemajuan dalam bekerja sehingga dapat merubah pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap yang lebih baik dalam bekerja. Pegawai harus membantu dalam program pengembangan karir ini, karena kegiatan ini diadakan untuk kepentingan jabatan karyawan sendiri. Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan relasi hubungan antara individu sebagai pekerja dengan orang dengan organisasi atau perusahaan (Gomes, 2010).

Kompetensi dikatakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi diperlukan untuk membantu organisasi untuk menciptakan budaya kinerja tinggi. Banyaknya kompetensi yang digunakan oleh sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja. Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar seorang individu yang berkaitan secara unik dengan kriteria kriteria referensi yang efektif dan atau performasi yang unggul dalam suatu pekerjaan atau situasi (Wibowo, 2012). Endang (2013) mengemukakan bahwa kompetensi sebagai aspek aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Temuan penelitian (Aggari et al., 2020) bahwa kompetensi

menunjukkan bahwa hal itu tidak mempengaruhi pertumbuhan dan pengembangan karir di kalangan perawat di antara perawat di rumah sakit tersier di Wilayah III, Filipina. Penelitian ini melibatkan 223 kepala perawat dari sembilan belas (19) rumah sakit yang berpartisipasi sebagai peserta melalui sampel.

Aspek yang berikutnya adalah kompensasi, salah satu tujuan orang bekerja adalah untuk mengimplementasikan kompetensi yang dimilikinya secara maksimal, dan tujuan lainnya untuk mendapatkan kompensasi karena manusia dikendalikan oleh keinginan untuk mendapatkan uang yang lebih banyak, peningkatan karir, dan kekuasaan. Kompensasi merupakan faktor yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi. Para pegawai akan sangat termotivasi untuk bekerja keras jika organisasi memberikan kompensasi dengan baik dan lancar sesuai dengan pekerjaan yang pegawai lakukan. Kompensasi merupakan hal yang kompleks dan sulit, karena di dalam melibatkan dasar kelayakan, logika, rasional, dan dapat dipertanggung jawabkan serta menyangkut faktor emosional dari aspek tenaga kerja. Kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan dan motivasi kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, serta efisiensi dan efektivitas produk. Rachmawati (2008 : 96) berpendapat kepuasan kerja karyawan terletak pada salah satu faktor, yaitu kompensasi yang merupakan segala sesuatu yang di terima tenaga kerja sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah di lakukan.

Rizal, Idrus, Djumahir, Mintarti, 2014 *hasil penelitiannya* menunjukkan bahwa hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai tidak berpengaruh, pegawai yang bekerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (Satker) Dinas Pendapatan Daerah Kota Kendari

Kantor Perwakilan (KPW) Bank Indonesia (BI) Jawa Timur menilai ada tiga kunci untuk menciptakan nilai tambah dalam memajukan UMKM sebagai kekuatan baru perekonomian di era digital, yakni kreativitas, digitalisasi dan sinergi. Bersama dengan OJK, BI terus mendukung upaya Pemerintah Jawa Timur dalam melakukan pendampingan dan menjadikan UMKM sebagai kekuatan baru perekonomian, baik di level daerah maupun nasional. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, pegawai Bank Indonesia wajib memiliki kompetensi SDM yang profesional, memiliki menguasai teknologi dan mampu menyesuaikan diri di tengah perkembangan zaman saat ini. Namun Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jawa Timur saat ini dihadapkan pada permasalahan antara lain pertimbangan dalam penempatan pejabat sesuai standar kompetensi jabatan, pemberian kompensasi yang belum ada dan pola pengembangan karir belum sepenuhnya sesuai tujuan. Untuk mewujudkan hal tersebut, Bank Indonesia harus didukung oleh pegawai yang memiliki kinerja tinggi. Kinerja yang tinggi tercermin pada prestasi kerja yang diraih oleh pegawai.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana deskripsi dari kompetensi, kompensasi , prestasi kerja pengembangan karir pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Jawa Timur?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Jawa Timur?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai ?
4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan karir ?
5. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap pengembangan karir ?
6. Apakah prestasi kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir ?
7. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan karir melalui prestasi kerja pegawai
8. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap pengembangan karir melalui prestasi kerja pegawai ?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian bertujuan untuk :

1. Untuk mendeskripsi dari kompetensi, kompensasi , prestasi kerja dan pengembangan karir pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Jawa Timur
2. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Jawa Timur
3. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap prestasi kerja pegawai kantor perwakilan Bank Indonesia Jawa Timur
4. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap pengembangan karir

5. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap pengembangan karir
6. Apakah prestasi kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir ?
7. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap pengembangan karir Melalui prestasi kerja
8. Untuk menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap pengembangan karir Melalui prestasi kerja

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain :

1. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pegawai Bank Indonesia khususnya Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jawa Timur dalam upaya meningkatkan kompetensi dan kompensasi dalam rangka mengembangkan karir pegawai melalui prestasi kerja agar tujuan organisasi dapat terwujud.

2. Manfaat Akademis

a) Peneliti

Penelitian ini bermanfaat untuk mengembangkan kemampuan penulis dalam menganalisa permasalahan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai kompetensi, kompensasi dan prestasi kerja, dalam upaya pengembangan karir pegawai.

b) Penelitian Mendatang

Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan masukan bagi peneliti selanjutnya khususnya penelitian tentang manajemen sumber daya manusia.

c) Referensi Kepustakaan

Penelitian ini sebagai tambahan karya ilmiah di bidang sumber daya manusia khususnya pengembangan karir yang diukur berdasarkan kompetensi, kompensasi melalui prestasi kerja pegawai



BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data statistik deskriptif dan inferensial yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya, serta mengacu pada tujuan penelitian, maka diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Deskripsi Variabel

a. Deskripsi Kompetensi Pegawai

Pegawai Bank Indonesia di wilayah Jawa Timur secara umum memiliki persepsi yang sangat positif terhadap kompetensi yang dimiliki, baik dari aspek pengetahuan, pemahaman, keterampilan, sikap, maupun minat kerja. Pegawai merasa telah memiliki kecakapan teknis dan profesionalitas yang baik dalam menjalankan tugas. Namun demikian, aspek sikap kerja—termasuk kesiapan mental dan perilaku positif saat bekerja—masih dapat ditingkatkan melalui program pembinaan soft skills dan penguatan budaya kerja.

b. Deskripsi Kompensasi Pegawai

Persepsi pegawai terhadap sistem kompensasi secara umum berada pada kategori cukup baik. Komponen insentif dipandang sebagai bagian yang relatif memuaskan, terutama dalam hal pemberian penghargaan atas kinerja lebih. Sementara itu,

persepsi terhadap gaji dan fasilitas kerja menunjukkan adanya ruang perbaikan, khususnya terkait dengan kecukupan penghasilan pokok dan dukungan sarana kerja. Hal ini mengindikasikan perlunya evaluasi terhadap struktur kompensasi yang lebih adil, transparan, dan sesuai dengan kontribusi pegawai.

c. Deskripsi Prestasi Kerja Pegawai

Prestasi kerja dipersepsikan tinggi oleh sebagian besar pegawai. Mereka menunjukkan proaktivitas yang tinggi dalam menyelesaikan tugas, bersikap inisiatif, dan mampu bekerja secara mandiri maupun dalam tim. Namun demikian, pencapaian terhadap hasil kerja atau output yang dihasilkan masih menjadi perhatian. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti beban kerja, target organisasi, atau ketersediaan sumber daya. Oleh karena itu, manajemen perlu memberikan dukungan berupa umpan balik berkala dan penyesuaian target kerja yang realistis.

d. Deskripsi Pengembangan Karir Pegawai

Mayoritas pegawai menyatakan bahwa mereka memiliki peluang pengembangan karir yang cukup baik dalam organisasi. Indikator yang paling mendukung persepsi ini adalah hubungan antara prestasi kerja dengan kemajuan karir. Namun, masih terdapat kelemahan pada aspek eksposur, terutama dalam hal akses terhadap informasi promosi dan mutasi jabatan. Hal ini

menunjukkan perlunya peningkatan transparansi dan komunikasi dalam sistem manajemen talenta, agar seluruh pegawai memiliki kesempatan yang setara dalam mengembangkan karir.

2. Pengaruh Kompetensi terhadap Prestasi Kerja

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Artinya, pegawai yang memiliki tingkat pengetahuan, keterampilan, sikap, dan pemahaman yang baik cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal dalam menjalankan tugasnya.

3. Pengaruh Kompetensi terhadap Pengembangan Karir

Kompetensi juga terbukti berperan penting dalam mendorong pengembangan karir pegawai. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki, semakin besar peluang individu untuk memperoleh promosi, penugasan strategis, dan pengembangan diri dalam organisasi.

4. Pengaruh Kompensasi terhadap Prestasi Kerja

Kompensasi berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai. Kompensasi yang diberikan secara adil dan proporsional mampu meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, serta produktivitas karyawan dalam mencapai target organisasi.

5. Pengaruh Kompensasi terhadap Pengembangan Karir

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang baik mampu memengaruhi persepsi dan semangat pegawai dalam merencanakan serta meniti karir ke depan. Kompensasi dipandang

bukan sekadar penghargaan, tetapi juga sebagai penunjang kemajuan karir.

6. Pengaruh Prestasi Kerja terhadap Pengembangan Karir

Prestasi kerja terbukti sebagai salah satu faktor penentu utama dalam proses pengembangan karir pegawai. Pegawai yang menunjukkan kinerja tinggi cenderung mendapatkan kepercayaan organisasi untuk mengemban tanggung jawab yang lebih besar dalam struktur karir.

7. Pengaruh Tidak Langsung Kompetensi terhadap Pengembangan Karir melalui Prestasi Kerja

Kompetensi tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga secara tidak langsung memengaruhi pengembangan karir melalui prestasi kerja. Artinya, peningkatan kompetensi pegawai akan berdampak pada kinerja yang lebih baik, yang pada akhirnya membuka lebih banyak peluang pengembangan karir. Dengan kata lain bahwa prestasi kerja mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja.

8. Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi terhadap Pengembangan Karir melalui Prestasi Kerja

Kompensasi juga menunjukkan pengaruh tidak langsung terhadap pengembangan karir melalui peningkatan prestasi kerja. Sistem kompensasi yang efektif mampu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik, dan hasil kerja tersebut menjadi dasar utama dalam penilaian dan pemberian kesempatan karir. Dengan kata lain bahwa

prestasi kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap pengembangan karir.

6.2. Saran

6.2.1. Kepada peneliti lain

Berdasarkan hasil temuan dalam penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan kepada peneliti lain adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis SEM-PLS, sehingga peneliti lain disarankan untuk melengkapi dengan pendekatan kualitatif atau metode campuran (mixed method) guna mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika hubungan antara kompetensi, kompensasi, prestasi kerja, dan pengembangan karir pegawai.
2. Penelitian ini hanya berfokus pada pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia di wilayah Jawa Timur, sehingga disarankan kepada peneliti lain untuk memperluas cakupan objek penelitian pada instansi pemerintah lainnya atau sektor swasta guna memperoleh generalisasi hasil yang lebih luas.
3. Indikator dan dimensi dalam penelitian ini mengacu pada konteks organisasi tertentu. Oleh karena itu, peneliti lain dapat mempertimbangkan pengembangan instrumen penelitian yang lebih kontekstual atau menyesuaikan dengan budaya organisasi dan karakteristik responden yang berbeda.
4. Variabel lain seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi belum dikaji dalam penelitian ini. Oleh karena itu, disarankan bagi

peneliti selanjutnya untuk memasukkan variabel tambahan tersebut guna memperkaya model teoritis dan meningkatkan daya prediktif terhadap pengembangan karir dan prestasi kerja pegawai.

5. Saran ini juga didasarkan pada hasil analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa pada beberapa variabel, terdapat indikator dengan skor rata-rata relatif lebih rendah—misalnya pada indikator Sikap dalam variabel Kompetensi dan Eksposur dalam variabel Pengembangan Karir. Hal ini membuka ruang kajian lebih lanjut untuk menjelaskan faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi persepsi dan kinerja pegawai secara lebih komprehensif.

6.2.1. Saran kepada Bank Indonesia di wilayah Jawa Timur

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap prestasi kerja dan pengembangan karir pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia wilayah Jawa Timur, berikut saran yang ditujukan bagi manajemen sebagai langkah perbaikan dan penguatan:

1. Meningkatkan Pembinaan Sikap Kerja Pegawai

Meskipun kompetensi secara umum dinilai positif, namun aspek sikap kerja memperoleh persepsi terendah di antara indikator kompetensi. Oleh karena itu, manajemen perlu mengarahkan upaya pembinaan yang lebih kuat pada sikap kerja, termasuk kedisiplinan, tanggung jawab, kepedulian terhadap tim, dan etika profesional. Hal ini dapat dilakukan melalui program pembentukan karakter, pelatihan budaya organisasi, serta peningkatan frekuensi coaching oleh atasan langsung.

2. Mengevaluasi Struktur Gaji dan Fasilitas Penunjang Kerja

Dari seluruh komponen kompensasi, gaji dan fasilitas mendapat skor terendah. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai masih merasa bahwa penghasilan pokok dan fasilitas kerja belum sepenuhnya mendukung kenyamanan dan produktivitas. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi menyeluruh terhadap struktur gaji agar lebih sesuai dengan beban kerja dan standar hidup yang relevan. Di samping itu, fasilitas kerja seperti alat pendukung tugas dan lingkungan kerja fisik juga perlu ditingkatkan.

3. Meningkatkan Fokus pada Output Hasil Kerja

Dalam variabel prestasi kerja, indikator hasil kerja menunjukkan skor terendah dibandingkan indikator lainnya. Ini menunjukkan adanya tantangan dalam pencapaian target atau efisiensi kerja. Oleh karena itu, manajemen perlu memperjelas standar output yang diharapkan, memberikan umpan balik secara berkala, serta memperkuat mekanisme monitoring dan evaluasi kinerja berbasis hasil. Dukungan sumber daya dan alokasi kerja yang realistis juga menjadi faktor penunjang keberhasilan ini.

4. Meningkatkan Transparansi Informasi Promosi dan Mutasi Jabatan

Pada variabel pengembangan karir, indikator eksposur—khususnya terkait kejelasan informasi tentang promosi dan mutasi—menjadi yang paling rendah. Oleh karena itu, perlu ada sistem komunikasi internal yang lebih terbuka dan sistematis, seperti portal karir, forum internal,

atau pengumuman rutin, agar pegawai merasa memiliki akses dan kesempatan yang setara dalam mengembangkan karir.

5. Mendorong Atasan Berperan Aktif sebagai Mentor Karir

Indikator pembimbing/sponsor juga menjadi aspek penting dalam pengembangan karir. Manajemen perlu memperkuat budaya coaching dan mentoring di lingkungan kerja. Pimpinan unit diharapkan tidak hanya memberikan arahan teknis, tetapi juga menjadi pembimbing yang aktif mendampingi perkembangan karir pegawai, termasuk memberikan masukan karir, peluang rotasi, dan dukungan dalam pengembangan diri.



DAFTAR PUSTAKA

- Al-Quran ,2020, Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, Kementerian Agama RI, Mushaf Standar Indonesia,ISBN 978-602-298-000-0
- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422–436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, pp. 267–299.
- Affandi, Azhar dkk. (2018). *Manajemen SDM Strategik: Strategi Mengelola Karyawan di Era 4.0*. Banten: Bintang Visitama Publisher.
- Aisyah, S. C., Badrianto, Y., & Romadhoni, S. C. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja. *Jurnal Ekonomi Efektif*.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Arief, M. Y., & Nisak, M. (2022). Pengaruh Prosedur Kerja, Kompetensi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PG. Asembagoes. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*
- Aggari, M. I., Diño, M. J. S., & Orte, C. J. S. (2020). *Enfermería Clínica*, 30(S1), 9–14. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2019.09.020>
- Armstrong, M. and Murlis, H (1994) ,*Reward Management by H M and Murlis*
Armstrong Edition 3rd Revised edit, Kogan Page Ltd ISBN 9780749410094 / 0749410094
- Bukhari, & Pasaribu, S. E. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja PDAM Tirta Tamiang Kabupaten Aceh. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*.
- Bhandari, P., & Nikolopoulou, K. (2023). Likert Scale: Definition, Examples & Analysis.
- Dahlia, L., & Fadli, R. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Praktik*. Jakarta: Prenadamedia Group.

- Evinita, L. L., & Kambey, J. P. (2022). Peningkatan Kinerja Pelayan Publik Berdasarkan Pengembangan Karier, Kompensasi, dan Minat Pegawai. Bantul: CV Bintang Semesta Media.
- Eksan. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja. *Jurnal Ekonomi Efektif*.
- Fauziah, M. I. (2023). Pengaruh Pemberian Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Sekretariat DPRD Kota Cirebon. *Co-Value: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 6(1), 63–72. Cirebon: Institut Koperasi Indonesia.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Girniawan, E., Perizade, B., Subiyakto, B. B., & Robbiani, B. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Agraria dan Tata Ruang / BPN Kantor Pertanahan Kota Palembang. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*.
- Hartatik, Puji, Indah. (2019). Mengembangkan SDM. Yogyakarta: Laksana.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). UK: Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Handoko, T. H. (2022). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrastuti, S. (2020). *Manajemen sumberdaya manusia strategik*. UR Press
- ILO. (2021). *World employment and social outlook: Trends 2021*. International Labour Organization. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--publ/documents/publication/wcms_795453.pdf

- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621–652. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00174>.
- Jurnal Pilar. (2023). Konsep Umum Populasi dan Sampel dalam Penelitian
- Kurniawan, H. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Praktik*. Bandung: Alfabeta.
- Koo, J., & Yang, M. (2025). Likert-Type Scale for Measuring Attitudes in Quantitative Research
- Lund, S., Ellingrud, K., Hancock, B., & Manyika, J. (2020, April). *COVID-19 and jobs: Monitoring the US impact on people and places*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/covid-19-and-jobs-monitoring-the-us-impact-on-people-and-places>
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., & Smit, S. (2020, November). *What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>
- Mwenda, R., Ngollo, E., & Mwasota, H. (2023). *An empirical study on the effects of managerial competence on firm profitability in Tanzania*. *African Journal of Business Management*, 17(3), 45–56. <https://doi.org/10.5897/AJBM2023.9531>
- Mangkunegara, A.P. (2017). *Evaluasi kinerja sdm*. Bandung: Refika Aditama.
- Nimran, U dan Amirullah; 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia & Perilaku Organisasi*, Penerbit: MNC ISBN: 9786020839943
- Oh, & Novita. (2016). Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*.
- Obazea, O. E., & Samikon, S. A. (2022). Career development, compensation and employee engagement as predictors of retention among bank employees in Nigeria. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(4), 645–661. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.104041>

- Pangestuti, D. Cahyani. 2019. Analisis Pengalaman Kerja, Kompetensi, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir dengan Intervening Prestasi Kerja. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*. Vol. 4, No. 1 : 57 – 68. P-ISSN 2527-7502 E-ISSN 2581-2165.
- Priansa, J.D. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Rajagrafindo.
- Rizal, Idrus, Djumahir, Mintarti ,2014 , Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City), *nternational Journal of Business and Management Invention* ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X
- Ramadanty, E. F., & Adji, W. H. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelola Keuangan Aset Daerah (BPKAD) Kota Cimahi. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan*, 6(2), 134–141. Lombok Timur: Universitas Hamzanwadi.
- Rohmat. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Pengawasan Terhadap Produktivitas Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*.
- Rudy C. Tarumingkeng (2025). *Adams' Equity Theory*. RudyCT e-Press.
- Sjarifudin, A., Wibowo, M. A., Fauziah, N., & Rizal, H. (2023). The effect of self-efficacy, competence, work discipline, employee engagement on work motivation and work performance: Empirical study on Umrah travel agency. *International Journal of Management Research and Economics*, 12(1), 10–25. <https://www.researchgate.net/publication/377426216>
- Sunyoto, Danang. (2019). *Manajemen dan pengembangan sumber daya manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Sinaga, R. V., & Bate'e, Y. (2019). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karier, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Tunggal Mitra Plantation Manggala 2. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 139–150.
- Sutanto, Y. I., Riswati, F. R. F., & Chamariyah, C. (2021). Peran Kompensasi dan Pengembangan Karir sebagai Upaya Peningkatan Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan Bank Jatim Cabang Sumenep). *EKONOMIKA45: Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 8(2), 22–33.

- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiono, E., Efendi, S., & Al-Afgani, J. (2021). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Pusdatin Kementan RI. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 5(1), 718–734
- Suwandana, I. G. M. (2021). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Pengembangan Karir terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 150–160.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Business. (Previously published by the World Economic Forum, 2016)
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Nitzl, C., Ringle, C. M., & Howard, M. C. (2021). Beyond the routine applications of PLS-SEM: Emerging advances and future directions. *Journal of Business Research*.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E., et al. (2022). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suri, N. M., & Suharini. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Otoritas Jasa Keuangan. *Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Nusantara (JPPIMAN)*, 3(2), 44–52. Jakarta: LPPM STIE NIPAM.
- Werther Jr., W. B., & Davis, K. (2022). *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.
- Wibowo. (2022). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Vosloban, R. I. (2012). The Influence of the Employee's Performance on the Company's Growth - A Managerial Perspective. *Procedia Economics and Finance*, 3(12), 660–665. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(12\)00211 0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(12)00211 0)

Wardhana, A., et al. (2024). *Populasi dan Sampel dalam Penelitian*. ResearchGate.

Wanma, J. R., Attamimi, Y., & Suardi, C. A. (2023). Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis (JMB)*, 6(1), 35–45. Jayapura: Universitas Cenderawasih.

