

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan dalam era globalisasi saat ini dirasakan semakin hari semakin ketat. Dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan sumber daya manusia sebagai pelaku atau pelaksana aktif kegiatan operasional perusahaan. Manajemen sumber daya manusia sangat penting dan harus diperhatikan oleh pimpinan perusahaan untuk menjaga keberhasilan dan kelangsungan hidup dari perusahaan tersebut. Oleh karena itu, sangat diperlukan pendayagunaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan (Andreani, 2015).

Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dalam arti sebenarnya, yakni pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang sesuai harapan. Menurut Sumarsono (2016:51), sumber daya manusia adalah kualitas usaha yang dilakukan seseorang dalam jangka waktu tertentu guna menghasilkan jasa atau barang. Sumber daya manusia adalah manusia yang mampu bekerja menghasilkan sebuah jasa atau barang dari usaha kerjanya tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan beragam kegiatan yang memiliki nilai ekonomis atau dengan kata lain adalah kegiatan tersebut bisa menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan hidup.

Menurut Hasibuan (2016: 244), sumber daya manusia memiliki arti keahlian terpadu yang berasal dari daya pikir serta daya fisik yang dimiliki oleh setiap orang. Yang melakukan serta sifatnya dilakukan masih memiliki

hubungan yang erat seperti keturunan dan lingkungannya, sedangkan untuk prestasi kerjanya dimotivasi oleh sebuah keinginan dalam memenuhi keinginannya.

Setiap perusahaan menginginkan agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai tepat pada waktunya. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan yang baik terhadap sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Pentingnya pengelolaan terhadap sumber daya manusia disebabkan karena faktor manusia sebagai pelaku utama dalam setiap kegiatan operasional suatu perusahaan. Semakin baik kemampuan sumber daya manusia, maka akan semakin baik hasil yang dicapai. Demikian pula sebaliknya, semakin rendah kualitas sumber daya manusia, maka akan semakin rendah pula hasil yang dicapai yang ditunjukkan dengan pencapaian kinerja (Mahardika, dkk, 2016).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016:88). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi/perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan perusahaan bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika (Sedamaryanti, 2016:260). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor yaitu kompensasi, pengembangan karir dan kompetensi.

PT. Tirta Investama Aqua Mambal merupakan salah satu perusahaan yang memproduksi air minum dalam berbagai macam kemasan seperti galon, botol plastik dan *cup*. PT. Tirta Investama Aqua Mambal merupakan

perusahaan pertama yang memproduksi air minum dalam kemasan dan merupakan perusahaan dengan industri pangan yang berpengalaman dan selalu mempertahankan kualitasnya. PT. Tirta Investama Aqua Mambal tidak memproduksi kemasan sendiri melainkan membeli kemasan dari *supplier*. Kemasan galon yang digunakan berasal dari *supplier* dan galon bekas dari konsumen yang dikembalikan melalui distributor.

Berdasarkan observasi awal dan wawancara dengan Kepala Bagian Produksi, terdapat fenomena permasalahan pada indikator inovasi dari kinerja karyawan pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal yang dapat dilihat dari inovasi karyawan dalam bekerja sehingga realisasi sesuai dengan target yang diharapkan. Rendahnya kinerja karyawan dapat dilihat dari data hasil produksi produk yang disajikan pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Data Hasil Produksi Produk
PT. Tirta Investama Aqua Mambal
Tahun 2018-2020

Tahun	Total Produksi (Ribu)					
	Aqua Galon		Mizon		Aqua Botol	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
2018	6.600	6.500	1.800	1.785	2.400	1.894
2019	6.600	6.100	1.800	1.750	2.400	1.853
2020	6.600	6.045	1.800	1.631	2.400	1.794

Sumber : PT. Tirta Investama Aqua Mambal (2021)

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa selama 3 tahun yaitu tahun 2018 – 2020 mengalami penurunan. Realisasi produk yang harus diproduksi tidak sesuai dengan target yang diharapkan. Setiap produk memiliki target yang berbeda. Untuk aqua galon memiliki target 6.600.000 galon, mizon dengan target 1.800.000 botol dan aqua botol sebanyak 2.400.000 botol. Jumlah produksi produk terendah yaitu pada tahun 2020, hasil produksi

produk aqua galon sebanyak 6.045.000 galon berada jauh di bawah target 6.600.000 galon. Hal yang sama juga terjadi pada produksi Mizon sebanyak 1.631.000 botol yang belum mampu mencapai target 1.800.000 botol dan hasil produksi aqua botol sebanyak 1.794.000 botol belum mencapai target 2.400.000 botol. Hal ini menunjukkan adanya penurunan produksi produk oleh karyawan PT. Tirta Investama Aqua Mambal yang menunjukkan bahwa terjadi penurunan kinerja karyawan. Adapun faktor yang menyebabkan penurunan kinerja karyawan yaitu:

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Menurut Widodo (2016:155), kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan inisiatif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat. Untuk mencapai kinerja yang maksimal, perusahaan harus memperhatikan pemberian kompensasi. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan merupakan penghargaan yang berhak diterima oleh karyawan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Nawawi (2016:315) menguraikan bahwa kompensasi adalah penghargaan yang diberikan kepada para pekerja atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan tempatnya bekerja.

Berdasarkan hasil observasi awal dengan 15 orang karyawan PT. Tirta Investama Aqua Mambal mengenai kesesuaian dalam pemberian kompensasi oleh PT. Tirta Investama Aqua Mambal, terdapat fenomena permasalahan pada indikator produktivitas kerja dari kompensasi yang diberikan oleh PT. Tirta Investama Aqua Mambal yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 1.2
Penerapan Indikator Kompensasi
Pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal

No	Indikator Kompensasi	Sudah Sesuai	Belum Sesuai
		(orang)	(orang)
1.	Kebenaran dan keadilan Kompensasi yang diberikan disesuaikan dengan tingkat pendidikan, masa kerja, bagian dan kontribusi kepada perusahaan	9	6
2.	Dana organisasi Pemberian kompensasi disesuaikan dengan dana yang dimiliki oleh perusahaan	13	2
3.	Serikat karyawan Serikat pekerjaan memiliki peran besar untuk penetapan kompensasi dalam perusahaan	13	2
4.	Produktivitas kerja Karyawan yang memiliki produktivitas tinggi memiliki tingkat kompensasi yang lebih tinggi daripada karyawan yang memiliki produktivitas rendah	6	9
5.	Biaya hidup Kompensasi yang diterima mampu menjamin kesejahteraan karyawan	9	6
6.	Pemerintah Perusahaan memberikan kompensasi sesuai dengan masa kerja dan tingkat pendidikan sesuai dengan ketentuan pemerintah	13	2

Sumber: PT. Tirta Investama Aqua Mambal (2021)

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa masih terdapat ketidaksesuaian dalam hal pemberian kompensasi, hal ini terlihat dari 9 orang karyawan yang menyatakan belum sesuai dalam pemberian kompensasi jika dibandingkan dengan kinerja karyawan. Kondisi ini menimbulkan ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja karena terdapat kesenjangan antara pekerjaan dan kompensasi.

Andreani (2015) menjelaskan bahwa pemberian kompensasi dari perusahaan merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh di dalam pemilihan untuk bekerja di sebuah organisasi. Pemberian kompensasi yang tepat bagi keinginan karyawan maupun kemampuan perusahaan, akan

menciptakan hubungan kerjasama yang sehat untuk kemajuan kinerja perusahaan. Selain itu, kompensasi yang sesuai dengan keinginan karyawan atas pekerjaannya dapat memacu semangat karyawan untuk bekerja lebih baik dari waktu ke waktu, sehingga memberikan pengaruh positif bagi peningkatan hasil kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang adil akan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan yang artinya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan Wiguna (2016) yang menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adanya pemberian kompensasi yang adil akan meningkatkan hasil kerja karyawan. Arifudin (2019) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila balas jasa yang diterima karyawan semakin tinggi maka akan semakin baik kinerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Poluakan (2019) menemukan bahwa kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan maka semakin tinggi usaha pegawai dalam meningkatkan kinerja perusahaan, begitupun sebaliknya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Wianto (2019) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kompensasi akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya ketidaksesuaian jumlah kompensasi yang diterima akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Hasil penelitian berbeda

ditemukan oleh Maizar (2017) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemberian kompensasi yang telah sesuai dengan harapan karyawan menyebabkan karyawan merasa puas atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan sehingga menyebabkan penurunan kinerja dan Aromega (2019) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kompensasi menyebabkan penurunan kinerja karyawan.

Faktor kedua yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengembangan karir. Menurut Nawawi (2016:290), pengembangan karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan, yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan yang membuka kesempatan mendapatkan posisi/jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai pekerja. Karir yang berkembang sering kali dikaitkan dengan masa depan karyawan, walaupun belum menjamin suatu kesuksesan. Pengembangan karir yaitu menyangkut proses pengidentifikasi kemampuan karir karyawan dan melalui penerapan model yang tepat untuk mendapatkannya. Perencanaan karir setiap karyawan itu berbeda – beda tergantung dari pemahaman diri mereka sendiri, kepentingan pribadi, nilai-nilai, peran dan tanggung jawab profesional dan, lebih dari itu, tanggung jawab yang lebih besar yang merupakan ciri khas dari tahap tertentu karir (Rialmi, 2020).

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara dengan 15 orang karyawan PT. Tirta Investama Aqua Mambal mengenai pengembangan karir

di PT. Tirta Investama Aqua Mambal, terdapat fenomena permasalahan pada indikator lowongan kerja dari pengembangan karir pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 1.3
Penerapan Indikator Pengembangan Karir
Pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal

No	Indikator Pengembangan Karir	Sudah Sesuai	Belum Sesuai
		(orang)	(orang)
1.	Pendidikan formal Karyawan yang memiliki pendidikan formal hingga perguruan tinggi memiliki kesempatan untuk pengembangan karir	13	2
2.	Lowongan kerja Setiap karyawan memiliki kesempatan untuk peningkatan posisi/jabatan dalam perusahaan	5	10
3.	Prestasi kerja Prestasi kerja yang tinggi memberikan peluang bagi karyawan dalam pengembangan karir	11	4
4.	Pengalaman kerja Karyawan yang memiliki pengalaman kerja memiliki kesempatan untuk meningkatkan karir	10	5
5.	Produktivitas kerja Produktivitas karyawan menunjukkan kualitas karyawan sehingga menjadi pertimbangan dalam pengembangan karir	13	2

Sumber: PT. Tirta Investama Aqua Mambal (2021)

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat dijelaskan bahwa 10 orang karyawan PT. Tirta Investama Aqua Mambal menyatakan belum adanya pemerataan kesempatan untuk karyawan dalam melakukan peningkatan posisi/jabatan dalam perusahaan. Karyawan yang memiliki masa kerja yang lama memiliki peluang untuk memperoleh pengembangan karir. Alasan dasar yang digunakan perusahaan dengan mempertimbangkan masa kerja karena karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama akan memiliki kemampuan kerja dan pengalaman kerja yang lebih baik dibandingkan karyawan baru. Perencanaan karir setiap karyawan berbeda-beda tergantung dari pemahaman

diri mereka sendiri, kepentingan pribadi, nilai-nilai, peran dan tanggung jawab profesional dan, lebih dari itu, tanggung jawab yang lebih besar yang merupakan ciri khas dari tahap tertentu karir. Semakin tinggi kesempatan karyawan untuk mengikuti pengembangan karir maka akan semakin tinggi pencapaian kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya rendahnya kesempatan karyawan untuk mengikuti pengembangan karir menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini didukung oleh Susila (2016) yang menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin besar peluang pengembangan karir yang dimiliki karyawan maka karyawan akan berusaha memberikan hasil kerja yang terbaik sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Balbed (2019) menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan pengembangan karir akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Dewi (2020) yang menemukan bahwa pengembangan karir memberikan dampak pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir memiliki sangat banyak kegunaan mengenai karir kedepannya untuk mempermudah pegawai agar lebih bertanggung jawab dalam jenjang karir dikemudian hari.

Hasil yang sejalan juga ditemukan oleh Yusuf (2020) bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kesempatan karyawan untuk mengikuti

pengembangan karir maka akan semakin tinggi pencapaian kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya rendahnya kesempatan karyawan untuk mengikuti pengembangan karir menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Hasil penelitian berbeda ditemukan oleh Kaseger (2017) yang menemukan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir belum mampu mempengaruhi kuantitas dan kualitas karyawan karena karyawan memiliki komitmen yang kuat dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan target kerja.

Faktor ketiga yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompetensi. Menurut Wibowo (2016:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Sedarmayanti (2017:11), kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin atau pejabat yang menunjukkan kinerja yang maksimal disebut mempunyai kompetensi. Kompetensi sebagai kemampuan dari seorang individu yang ditunjukkan dengan kinerja baik dalam jabatan atau pekerjaannya. Kompetensi itu kumpulan dari pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang digunakan untuk meningkatkan kinerja atau keadaan atau kualitas yang memadai atau sangat berkualitas, mempunyai kemampuan menampilkan peran tertentu.

Berdasarkan hasil observasi awal dengan 15 orang karyawan PT. Tirta Investama Aqua Mambal mengenai kompetensi karyawan PT. Tirta Investama Aqua Mambal, terdapat fenomena permasalahan pada salah satu

variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kompetensi pada PT.

Tirta Investama Aqua Mambal yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 1.4
Penerapan Indikator Kompetensi
Pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal

No	Indikator Kompetensi	Setuju	Tidak Setuju
		(orang)	(orang)
1.	Keyakinan dan nilai-nilai Karyawan memiliki keyakinan akan kemampuan yang dimilikinya	13	2
2.	Keterampilan Karyawan memiliki keterampilan dalam bekerja	11	4
3.	Pengalaman kerja Pengalaman kerja yang dimiliki menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan	6	9
4.	Karakteristik kepribadian Karyawan mampu bekerja dalam tim	11	4
5.	Kemampuan untuk berkembang Karyawan memiliki motivasi untuk berkembang	13	2
6.	Isu emosional Karyawan memiliki rasa malu jika pekerjaan tidak dapat diselesaikan tepat waktu	12	3
7.	Kemampuan intelektual Kemampuan intelektual yang tinggi mampu meningkatkan kecakapan karyawan dalam bekerja	12	3
8.	Budaya organisasi Budaya organisasi dalam perusahaan mendukung pengembangan kompetensi karyawan	11	4

Sumber: PT. Tirta Investama Aqua Mambal (2021)

Berdasarkan Tabel 1.4 dapat dijelaskan bahwa 9 orang karyawan PT. Tirta Investama Aqua Mambal menyatakan bahwa pengalaman kerja karyawan tidak menentukan kompetensi kerja karyawan, karyawan yang memiliki tingkat pendidikan perguruan tinggi dan memiliki masa kerja lebih sedikit dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan tidak ditentukan oleh pengalaman kerja yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki oleh karyawan masih perlu

dikembangkan lagi agar dapat memiliki dan mencapai sumber daya manusia yang berkompeten dan menghasilkan kinerja sesuai harapan perusahaan.

Rande (2016) menjelaskan bahwa kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesionalisme dalam pekerjaan mereka. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh pegawai maka akan semakin tinggi kinerja yang dicapai karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Saputra (2016) menemukan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya semakin berkompeten seorang karyawan dalam bekerja maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hasil penelitian yang sama juga diperoleh Pramularso (2018), bahwa kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang artinya semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin tinggi kinerja yang dicapai oleh karyawan tersebut. Soetrisno (2018) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, peningkatan kompetensi karyawan akan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan. Hal ini juga diperkuat dengan hasil penelitian Fauzi (2019) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kompetensi karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya rendahnya kompetensi yang dimiliki karyawan menyebabkan rendahnya pencapaian kinerja karyawan. Hasil

penelitian berbeda ditemukan oleh Maizar (2017) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan dan tidak dimanfaatkan dengan optimal menyebabkan penurunan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian fenomena yang berkaitan dengan kompensasi, pengembangan karir, kompetensi dan kinerja karyawan PT. Tirta Investama Aqua Mambal yang tidak maksimal dan hasil penelitian sebelumnya maka peneliti tertarik untuk meneliti **Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi rumusan masalah yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal?
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan dari dilaksanakan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal.

2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal.
3. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain yaitu:

1. Bagi Mahasiswa

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh kompensasi, pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam menganalisis kinerja karyawan. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai referensi peneliti selanjutnya.

3. Bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan bacaan bagi mahasiswa untuk penelitian selanjutnya. Dan secara teoritis dapat dijadikan tambahan atau sumber referensi bacaan di perpustakaan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 `Goal-Setting Theory

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya.

Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi (*Locke and Latham dalam Lunenburg, 2011*). Kusuma (2013) menemukan bahwa *goal-setting* berpengaruh pada ketepatan anggaran. Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*)

10 yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan/ program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *Goal-Setting Theory* keberhasilan karyawan dalam mengelola anggaran merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel kompensasi, lingkungan kerja dan komitmen organisasi sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016:88). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi/perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan perusahaan bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika (Sedamaryanti, 2016:260).

Hariandja (2015:195) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Dari di atas hanya sebagai hasil kerja dari seorang karyawan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal

yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu adalah melalui penilaian kinerja atau manajemen kinerja. Untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

Menurut Sandy (2015:11), kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Menurut Moeheriono (2016:85), pengertian kinerja atau *performance* yaitu merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Rivai (2016:14), kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakatkan bersama.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Untuk setiap perusahaan akan

berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan

2) Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Gibson (2015:375) kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain:

a. Faktor individu

Faktor individu yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga) dan demografis (umur, asal usul).

b. Faktor organisasi

Faktor organisasi adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan (*job description*).

c. Faktor psikologis

Faktor psikologis ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi. Dalam suatu organisasi karyawan dituntut untuk mampu menunjukkan kinerja yang produktif, untuk itu karyawan harus memiliki ciri individu yang produktif.

3) Indikator Kinerja

Salah satu teori yang menguraikan indikator kinerja adalah Teori Kinerja menurut Fadel (2016:195) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

a. Pemahaman atas tupoksi

Dalam menjalankan tupoksi, karyawan pada PT. Tirta Investama Aqua Mambal harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

b. Inovasi

Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikan pada rekan kerja tentang pekerjaan.

c. Kecepatan Kerja

Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja karyawan PT. Tirta Investama Aqua Mambal harus diperhatikan dengan menggunakan metode kerja yang ada.

d. Keakuratan Kerja

Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas karyawan juga harus disiplin dalam menjalankan tugas dengan teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang.

e. Kerja sama

Kemampuan dalam bekerja sama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain.

2.1.3 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:119), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada

perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan pekerjaan yang berbakat.

Menurut Handoko (2016:131), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia. Menurut Widodo (2016:155), kompensasi adalah bentuk pembayaran dalam bentuk manfaat dan inisiatif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat

Kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya (Wibowo, 2016:271). Martoyo (2015:116) menjelaskan bahwa kompensasi adalah pengaturan keseluruhan balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (*financial*) maupun yang tidak langsung berupa uang (*inonfinansial*). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial adalah balas jasa yang diterima oleh karyawan berupa uang atas kontribusinya kepada perusahaan.

Menurut Nawawi (2016:315) menguraikan bahwa kompensasi adalah penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi dalam hal ini dibedakan menjadi 3 yaitu kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan insentif. Kompensasi langsung adalah penghargaan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan tenggang waktu yang tepat atau

beraturan yang sering disebut dengan gaji pokok. Kompensasi tidak langsung adalah penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas kontribusinya kepada perusahaan di luar gaji pokok baik berupa barang atau jasa yaitu seperti tunjangan transport, tunjangan uang makan, tunjangan hari raya serta bonus yang diberikan oleh perusahaan. Sedangkan insentif adalah penghargaan tambahan yang diberikan kepada karyawan atas produktivitas serta loyalitasnya kepada perusahaan yang sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Mangkunegara (2016:83) menguraikan bahwa kompensasi adalah suatu imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada karyawan baik berupa uang atau barang atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan demi kemajuan perusahaan. Sedangkan Notoatmodjo (2015:142) menjelaskan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja dan pengabdian mereka serta sebagai cerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri dan mampu mempengaruhi prestasi kerja, motivasi serta kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah suatu imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada karyawan baik berupa uang atau barang atas kontribusi yang diberikan karyawan kepada perusahaan demi kemajuan perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan.

2) Bentuk-Bentuk Kompensasi

Menurut Nawawi (2016:316) kompensasi dalam hal ini dapat dikategorikan kedalam dua golongan besar yaitu:

- a. Kompensasi langsung artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan.
- b. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentunya kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan dan lain lain.

3) Sistem Kompensasi

Menurut Hasibuan (2017:124) sistem pemberian kompensasi pada umumnya adalah sebagai berikut:

a. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu besarnya kompensasi (gaji dan upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, bulan. Kelebihan sistem waktu adalah administrasi upah menjadi mudah dan besarnya kompensasi yang dibayarkan tetap. Kelemahannya adalah pekerja yang malas mendapatkan kompensasi yang dibayarkan sebesar perjanjian.

b. Sistem Hasil (Output)

Dalam sistem hasil kompensasi yang dibayar selalu berdasarkan pada banyaknya hasil yang diselesaikan bukan pada lamanya waktu pengerjaan. Sistem ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap

(sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak memiliki standar fisik seperti bagi karyawan dan administrasi. Kelebihan sistem ini dapat memberikan kesempatan untuk karyawan yang bekerja sungguh-sungguh serta berprestasi baik akan mendapatkan balas jasa lebih besar.

c. Sistem Borongan

Sistem borongan merupakan suatu cara memberik upah dengan menetapkan besarnya jasa berdasarkan atas volume pekerjaan dan lama pengerjaannya. Penetapan besarnya kompensasi berdasarkan sistem borongan yang cukup rumit lama mengerjakannya, serta banyak alat yang dipakai untuk menyelesaikannya. Sehingga dalam sistem borongan pekerjaan bisa mendapatkan kompensasi besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka

4) Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi menurut Hasibuan (2017:126) antara lain:

a. Permintaan Dan Penawaran

Dalam prakteknya, hukum permintaan dan penawaran menghasilkan upah yang ada. Apabila ada sesuatu yang mengakibatkan peningkatan permintaan pengusaha terhadap karyawan maka akan terjadi kecenderungan peningkatan kompensasi dan sebaliknya.

b. Serikat-Serikat Buruh

Meningkatkan serikat buruh sebagian dikarenakan kenyataan bahwa pentingnya para karyawan belum mendapatkan perhatian yang sama dengan yang diberikan kepada komponen lain dari perusahaan

c. Kemampuan Untuk Membayar

Jika perusahaan makmur dan mampu membayar maka akan ada kecenderungan untuk menawarkan harga yang lebih tinggi pada tenaga kerja secara keseluruhan

d. Produktivitas

Menggunakan indeks produktivitas yang tersebar luas sebagai pemecahan dalam kompensasi

e. Biaya Hidup

Penyesuaian kompensasi dengan biaya hidup bukan penyelesaian fundamental untuk kompensasi yang wajar.

f. Pemerintah

Pemerintah menetapkan undang-undang standar perburuhan yang menentukan gaji minimum dan hasil kerja standar untuk semua perusahaan

5) Indikator Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi kepada karyawan, perusahaan harus memperhatikan indikator dari kompensasi tersebut. Adapun indikator dari kompensasi menurut Martoyo (2015:117) adalah:

a. Kebenaran dan Keadilan

Hal ini mengandung pengertian bahwa pemberian kompensasi kepada masing-masing karyawan atau kelompok karyawan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan kepada organisasi. Dengan demikian tiap karyawan merasakan bahwa organisasi telah menghargai jasanya.

b. Dana Organisasi

Kemampuan organisasi untuk memberikan kompensasi baik berupa *financial* atau *nonfinancial* amat tergantung kepada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tersebut tentunya juga sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan-karyawannya. Makin besar prestasi kerja, makin besar keuntungan organisasi/perusahaan, makin besar dana yang terhimpun untuk kompensasi maka makin baik pelaksanaan kompensasi dan begitu pula sebaliknya.

c. Serikat Karyawan

Para karyawan yang tergabung dalam suatu serikat karyawan dapat juga mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi dalam organisasi, sebab suatu serikat karyawan dapat berupa simbol kekuatan karyawan dalam menuntut perbaikan kesejahteraan/nasib yang perlu mendapat perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen/pemimpin organisasi.

d. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian atas kinerja kerja karyawan. Sedang kinerja kerja karyawan merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Karena itu produktivitas kerja karyawan memberikan kontribusi besar dalam penentuan pemberian kompensasi.

e. Biaya Hidup

Penyesuaian besarnya kompensasi terutama yang berupa upah/gaji dengan biaya hidup karyawan beserta keluarganya sehari-hari harus mendapatkan perhatian pimpinan organisasi/perusahaan. Namun demikian cukup sulit pula dalam pelaksanaannya karena biaya hidup seseorang sehari-hari sangat relatif sifatnya karena tidak ada ukuran yang pasti seberapa besar hidup yang layak itu.

f. Pemerintah

Fungsi pemerintah untuk melindungi warganya dari tindak sewenang-wenang pimpinan organisasi ataupun perusahaan PT. Tirta Investama Aqua Mambal dalam pemberian balas jasa karyawan, jelas berpengaruh terhadap penetapan kompensasi. Karena pemerintah yang ikut menentukan upah minimum ataupun jumlah jam kerja karyawan baik karyawan pria ataupun wanita, dewasa ataupun anak-anak pada batasan umur tertentu.

2.1.4 Pengembangan Karir

1) Pengertian Pengembangan Karir

Karir atau *caroer* menunjukkan perkembangan para pegawai secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi. (Soeprihanto,2016:65). Handoko (2016:123) menyatakan bahwa karir adalah seluruh pekerjaan (jabatan) yang ditangani/dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

Menurut Flipo (2015:271), bahwa karir adalah suatu rangkaian kegiatan yang terpisah tetapi berkaitan yang memberi kesinambungan,

ketentraman dan arti dalam hidup seseorang. Menurut Gorda (2014:142) karir adalah kemajuan seseorang dalam suatu bidang pekerjaan selama bertahun-tahun bekerja pada suatu perusahaan atau organisasi tertentu.

Suatu rencana pengembangan karir yang dibuat seseorang pekerjaan yang disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis. Pengembangan karir merupakan salah satu komponen dalam pengembangan SDM yang sangat penting bagi individu maupun perusahaan. Membantu pegawai untuk mengembangkan tanggung jawab pencapaian atau pengembangan menjadi tanggung jawab individu. Pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi (Utama, 2015:198). Menurut Handoko (2016:123) pengembangan karir merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Menurut Nawawi (2016:290), pengembangan karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan, yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan yang membuka kesempatan mendapatkan posisi/jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai pekerja. Martoyo (2015:74) menguraikan bahwa pengembangan karir atau "*career development*" adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi

yang bersangkutan. Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Sudiro, 2016:1).

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya sebuah peningkatan-peningkatan status seseorang pada suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

2) Fase Pengembangan Karir

Menurut Ardana (2015:122), bahwa fase dalam pengembangan karir dibedakan menjadi 3 (tiga) yaitu:

a. Fase perencanaan

Di dalam fase perencanaan ini aktivitas menyelaraskan rancangan pegawai dan rancangan institusi mengenai karir di lingkungan sekitar. Tujuan fase ini adalah untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya

b. Fase pengarahan

Fase pengarahan untuk membantu pegawai agar mampu mewujudkan perencanaannya menjadi kenyataan dengan memantapkan karir yang diinginkan dan mengatur langkah yang ditempuh untuk mencapainya.

c. Fase pengembangan

Fase pengembangan ini tenggang waktu yang dipergunakan pegawai untuk memenuhi persyaratan melakukan perpindahan dari suatu posisi ke posisi lain yang diinginkan. Selama fase ii, pegawai melakukan

kegiatan memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan sesuai posisi yang diharapkan.

3) Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Martoyo (2015:84), bahwa pengembangan karir mempunyai manfaat sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kemampuan karyawan. Hal ini dapat dicapai melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan karirnya. Pegawai yang sungguh-sungguh mengikuti program pendidikan dan pelatihan akan mampu meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan mereka, yang dapat disumbangkan kepada organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.
- b. Meningkatkan *supply* pegawai yang berkemampuan. Jumlah pegawai yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan pihak pimpinan untuk menempatkan dalam pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian *supply* pegawai yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat memilih pegawai yang berkualitas sesuai dengan kebutuhannya.

4) Faktor- Faktor yang Diperhatikan dalam Pengembangan Karir

Menurut Gorda (2014:149) bahwa terdapat beberapa faktor yang diperhatikan dalam pengembangan karir yaitu sebagai:

a. Sistem Seleksi

Seleksi pegawai merupakan langkah awal dari pada kesuksesan suatu perusahaan. Masalah mutu dan kinerja pegawai dapat dipecahkan secara mendasar melalui kegiatan seleksi yang obyektif.

b. Sistem Pembinaan Mutu Pegawai

(1) Sistem Seleksi

Seleksi pegawai merupakan langkah awal dari pada kesuksesan suatu perusahaan. Masalah mutu dan kinerja pegawai dapat dipecahkan secara mendasar melalui kegiatan seleksi yang obyektif.

(2) Sistem Pembinaan Mutu Pegawai

Pembinaan mutu pegawai yang dikaitkan dengan persyaratan jabatan yang ada di dalam suatu perusahaan merupakan kebijaksanaan bisnis yang akan berdampak positif terhadap kreativitas karyawan perusahaan yang bersangkutan.

(3) Sistem Pembinaan Disiplin

Setiap perusahaan memiliki berbagai ketentuan-ketentuan yang harus ditaati oleh karyawan perusahaan yang bersangkutan. Di dalam menegakkan disiplin karyawan maka pimpinan perusahaan harus menjaga rasa adil dikalangan karyawan untuk menumbuhkan kembangkan moral karyawan yang positif.

(4) Sistem Promosi

Promosi dalam kaitannya dengan pengembangan karir mempunyai makna bagi pegawai sebagai suatu penghargaan dan kehormatan atas loyalitas, kemampuan dan kinerja yang dapat disumbangkan kepada perusahaan. Makna promosi dari sudut pandang pegawai adalah terpilihnya seorang pegawai untuk dipromosikan atas dasar pertimbangan obyektif bukan atas pertimbangan subyektif yang

dapat mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan penuh kompetitif secara sehat.

(5) Sistem Kompensasi

Kompensasi merupakan kontra prestasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang disumbangkan kepada pencapaian tujuan perusahaan yang bersangkutan.

c. Kondisi Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja yang menyenangkan akan mampu memperbaiki semangat dan kesungguhan kerja karyawan. Peralatan kerja yang baik, ruang kerja yang bersih dan nyaman serta terhindar dari marabahaya atau terjamin keselamatan karyawan, akan membawa dampak terhadap peningkatan gairah kerja karyawan dan peningkatan efisiensi perusahaan.

5) Faktor-Faktor yang Dipertimbangkan dalam Pengembangan Karir

Menurut Gorda (2014:153) menguraikan bahwa keberhasilan pelaksanaan pengembangan karir dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor. Jika berbicara karir dalam kehidupan organisasi, biasanya yang dimaksud adanya keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku oleh seseorang selama dia bekerja yang tentu tidak terlepas dari prestasi kerja, pengalaman, pendidikan dan pelatihan yang telah diarahkan. Pengembangan karir yang terbuka bagi pegawai tertentu harus dipahami tiga hal berikut ini:

- a. Sasaran karir yang dicapai dalam arti tingkat kedudukan/jabatan tertinggal yang mungkin dicapai apabila bekerja secara produktif, loyal dan mampu tumbuh dan berkembang.
- b. Perencanaan karir dalam arti keterlibatan seseorang dalam pemilihan jalur karir dan sasaran karirnya.
- c. Kesiapan mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam rangka pengembangan karir sambil berkarya.

Menurut Gorda (2014:154) diungkapkan bahwa selain keterlibatan sebagai kepegawaian juga sangat berperan walaupun yang paling berkepentingan dalam perencanaan dan pengembangan karir adalah para pegawai yang bersangkutan. Agar dapat menentukan jalur karir, tujuan karir dan pengembangan karir yang dapat ditempuh, para pegawai perlu mempertimbangkan lima faktor yaitu:

- a. Perlakuan yang adil dalam karir yang hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang obyektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.
- b. Kepedulian atasan langsung dengan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu dikembangkan dan kelemahan yang perlu diatasi.
- c. Informasi tentang berbagai peluang promosi yang mana akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya terbatas.

- d. Minat untuk dipromosikan dilakukan dengan pendekatan yang fleksibel dan proaktif artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individual sifatnya karena pegawai tersebut memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh.
- e. Tingkat kepuasan yang artinya pegawai tersebut mengetahui apa yang dicapainya sudah merupakan hasil yang maksimal.

6) Jalur Pengembangan Karir

Menurut Gorda (2014:155) jalur pengembangan karir ada 2 (dua) yaitu:

- a. Jalur karyawan dalam pengembangan karir

Peranan karyawan dalam pengembangan karir sangat penting, mereka harus mampu menunjukkan berbagai kemampuan dirinya baik yang menyangkut aspek kemampuan konseptual, kemampuan hubungan manusiawi, maupun kemampuan teknisnya. Upaya ini bertujuan agar mereka memiliki kemampuan adaptif dengan segala perubahan yang terjadi di dalam perusahaan dan tetap menjaga tingkat kreativitas kemampuan dirinya.

- b. Peranan perusahaan dalam pengembangan karir

Perusahaan mempunyai suatu kepentingan untuk memutuskan secara jelas perencanaan dan pengembangan karir karyawannya. Kejelasan rencana dan pengembangan karir diperusahaan ini erat hubungannya dengan senang tidaknya karyawan melaksanakan pekerjaan diperusahaan tersebut. Selain itu faktor kondisi juga berpengaruh

terhadap tinggi rendahnya semangat kerja karyawan. Sehubungan dengan itu pimpinan perusahaan agar merumuskan rencana dan pengembangan karir yang memadai.

7) Indikator Pengembangan Karir

Menurut Martoyo (2015:77), terdapat 5 (lima) indikator dari pengembangan karir yaitu:

a. Pendidikan Formal

Pendidikan formal adalah pendidikan yang didapat melalui pendidikan di sekolah atau perguruan tinggi yang mana pendidikan tersebut dapat meningkatkan dan mengembangkan karir karyawannya tersebut. Dimana yang dinilai adalah mengenai latar belakang pendidikan terhadap jenis pekerjaan yang dimiliki.

b. Lowongan Jabatan

Lowongan jabatan adalah kekosongan pada salah satu jabatan atau posisi dalam lingkungan perusahaan.

c. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dihasilkan seorang karyawan selama periode tertentu yang dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Prestasi kerja merupakan kegiatan yang paling penting untuk memajukan karir seseorang.

d. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah pendidikan, keahlian/kemampuan kerja yang diperoleh seorang karyawan/pegawai selama karirnya yang dipandang memiliki kemampuan dalam pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang

nantinya akan diberikan. Selain itu kemampuan inteligensi juga menjadi dasar pertimbangan sebab, orang yang mempunyai inteligensi yang baik adalah orang yang memiliki kecerdasan yang cukup baik.

e. **Produktivitas Kerja**

Produktivitas kerja adalah perbandingan antara hasil produksi dengan hasil kerja yang dipergunakan untuk hasil tersebut.

2.1.5 Kompetensi

1) Pengertian Kompetensi

Menurut Wibowo (2016:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Undang-undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 1 ayat 10 menyatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. UU No. 20/2003 pasal 35(1): kompetensi lulusan merupakan kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan sesuai dengan standar nasional yang telah disepakati.

Menurut Sandy (2015:18), kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja,

termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesionalisme dalam pekerjaan mereka.

Menurut Sedarmayanti (2016:126), kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain kompetensi adalah apa yang *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

2) Karakteristik Kompetensi

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi menurut Wibowo (2016:273) yaitu sebagai berikut:

- a. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

- b. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
- d. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya yang dipergunakan dalam pekerjaan.
- e. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

3) Tipe Kompetensi

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Menurut Ramelan (2016:56), kompetensi itu ada 3 (tiga) yaitu kompetensi inti, kompetensi generik dan kompetensi khusus.

a. Kompetensi Inti.

Kompetensi inti adalah merupakan hal-hal yang harus dilakukan organisasi dan orang yang ada didalamnya agar bisa berhasil. Kompetensi inti ini merupakan hasil dari pembelajaran kolektif dalam organisasi. Kompetensi ini dapat dibagi menjadi 2 (dua) bagian yaitu :

- (1) Kompetensi inti bisnis yaitu menetapkan apa yang harus dilakukan bisnis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengonsolidasikan teknologi yang dimiliki dalam keseluruhan organisasi dan mengubah ketrampilan menjadi kompetensi yang bisa memberdayakan bisnis untuk beradaptasi secara cepat dengan peluang yang terus berubah.
- (2) Kompetensi inti perilaku adalah kualitas fundamental yang diterapkan oleh individu dalam organisasi. Kompetensi inti perilaku bisa berdiri sendiri untuk membuat kerangka kompetensi yang berlaku untuk setiap orang dalam organisasi, meskipun dengan tingkatan yang berbeda – beda.

b. Kompetensi Generik

Kompetensi generik adalah kompetensi yang berlaku untuk kategori pegawai tertentu, seperti manajer, pemimpin tim, teknisi desain, manajer cabang, spesialis kepersonaliaan, akuntan, operator mesin, asisten penjualan atau sekretaris. Sebagai contoh, kompetensi generik manajer cabang bisa mencakup kepemimpinan, perencanaan dan pengorganisasian, pengembangan bisnis, hubungan pelanggan, keputusan komersial, ketrampilan komunikasi dan hubungan antar pribadi. Kompetensi generik bisa ditetapkan untuk kelompok jabatan yang secara fundamental sifat – sifat tugasnya sama, tetapi level pekerjaan yang ditangani berbeda – beda.

c. Kompetensi Spesifik

Kompetensi spesifik yaitu kompetensi yang berkaitan dengan tugas khusus / spesifik untuk individu atau sekelompok kecil pemegang peran yang tidak tercakup dalam profil kompetensi generik untuk peran tersebut. Profil kompetensi sebagai basis untuk melakukan kompetensi bisa diturunkan kompetensi inti bisnis.

4) Indikator Kompetensi

Wibowo (2016:283) mengungkapkan bahwa indikator kompetensi adalah sebagai berikut :

a. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang akan mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan. Demikian pula apabila manajer merasa bahwa mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh, mereka tidak meningkatkan usaha dan energi untuk mengidentifikasi tentang bagaimana mereka harus memperbaiki sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

d. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespons dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat memengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam

penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

e. Kemampuan untuk berkembang

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap kemampuan bawahan. Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, serta meningkatkan inisiatif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

f. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.

g. Kemampuan intelektual

Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

h. Budaya organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- (1) Praktik rekrutmen dan seleksi pegawai, untuk mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- (2) Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- (3) Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- (4) Filosofi organisasi yaitu menyangkut misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan kompetensi.
- (5) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- (6) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- (7) Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang telah dipublikasikan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

Tabel 2.1
Mapping Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1.	Andreani (2015)	Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kopanitia	X ₁ : kompensasi finansial X ₂ : kompensasi non finansial Y: kinerja karyawan	Analisis regresi linier berganda	Kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Memiliki persamaan menggunakan teknik analisis data yang sama yaitu analisis regresi linier berganda. Penelitian sekarang menggunakan 3 variabel bebas sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan 2 variabel bebas
2.	Wiguna (2016)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Di PT. Bali Daksina Wisata	X: kompensasi Y: kinerja karyawan	Analisis regresi linier sederhana	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Memiliki persamaan menggunakan teknik analisis data yang sama yaitu analisis regresi linier berganda. Penelitian sekarang menggunakan 3 variabel bebas sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan 1 variabel bebas

3.	Rande (2016)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan, Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Mamuju Utara	X ₁ : motif X ₂ : sifat X ₃ : konsep diri X ₄ : pengetahuan X ₅ : keterampilan Y : kinerja karyawan	Analisis regresi linier berganda	Kompetensi terdiri dari faktor motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.	Memiliki persamaan menggunakan teknik analisis data yang sama yaitu analisis regresi linier berganda. Penelitian sekarang menggunakan 3 variabel bebas sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan 5 variabel bebas
4.	Saputra (2016)	Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Pita Maha A Tjampuhan Resort and Spa	X ₁ : kompetensi X ₂ : disiplin kerja Y : kinerja karyawan	Analisis jalur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Kompetensi berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan. 3. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 4. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 	Memiliki persamaan membahas pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Penelitian sekarang menggunakan teknik analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan analisis jalur sebagai teknik analisis data
5.	Susila (2016)	Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.	X ₁ : tingkat pendidikan X ₂ : pengembangan karir Y: kinerja karyawan	Analisis jalur	1. Tingkat pendidikan dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Memiliki persamaan membahas pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Penelitian sekarang

		Bank Perkreditan Rakyat Nur Abadi			<p>2. Tingkat pendidikan berpengaruh positif terhadap pengembangan karir.</p> <p>3. Tingkat pendidikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p> <p>4. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>menggunakan teknik analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan analisis jalur sebagai teknik analisis data</p>
6.	Kaseger (2017)	<p>Pengaruh Pengembangan Karir, Pengalaman Kerja Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Manado</p>	<p>X_1: pengembangan karir X_2: pengalaman kerja X_3: keterlibatan kerja Y: kinerja karyawan</p>	<p>Analisis regresi linier berganda</p>	<p>1. Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Pengalaman kerja dan keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Memiliki persamaan menggunakan teknik analisis data yang sama yaitu analisis regresi linier berganda.</p> <p>Penelitian sekarang berlokasi di PT. Tirta Investasma Aqua Mambal sedangkan penelitian sebelumnya berlokasi pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Manado</p>
7.	Maizar (2017)	<p>Pengaruh Motivasi, Kompetensi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.</p>	<p>X_1: motivasi X_2: kompetensi X_3: kompensasi Y: kinerja karyawan</p>	<p>Analisis regresi linier berganda</p>	<p>Motivasi, kompetensi dan kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Memiliki persamaan menggunakan teknik analisis data yang sama yaitu analisis regresi linier berganda.</p>

		Perkebunan Nusantara VI (Persero) Pasaman Barat				Penelitian sekarang berlokasi di PT. Tirta Investasma Aqua Mambal sedangkan penelitian sebelumnya berlokasi pada PT Perkebunan Nusantara VI (Persero) Pasaman Barat
8.	Pramularso (2018)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Inaura Anugerah Jakarta	X : kompetensi Y: kinerja karyawan	Analisis regresi linier sederhana	Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Memiliki persamaan membahas pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Penelitian sekarang menggunakan teknik analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan analisis regresi linier sederhana sebagai teknik analisis data
9.	Soetrisno (2018)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Bandung)	X : kompetensi Y: kinerja karyawan	Analisis regresi linier sederhana	Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Memiliki persamaan membahas pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan Penelitian sekarang menggunakan teknik analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan

						analisis regresi linier sederhana sebagai teknik analisis data
10.	Arifudin (2019)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Global (PT GM)	X : kompensasi Y: kinerja karyawan	Analisis deskriptif kualitatif	Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Memiliki persamaan membahas pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Penelitian sekarang menggunakan teknik analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan analisis deskriptif kualitatif sebagai teknik analisis data
11.	Poluakan (2019)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Manado	X : kompensasi Y: kinerja karyawan	Analisis regresi linier sederhana	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Memiliki persamaan membahas pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Penelitian sekarang menggunakan teknik analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan analisis regresi linier sederhana sebagai teknik analisis data
12.	Wianto (2019)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	X : kompensasi Y: kinerja karyawan	Analisis regresi linier sederhana	Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Memiliki persamaan membahas pengaruh kompensasi

		Pada PT. JAEIL INDONESIA				terhadap kinerja karyawan Penelitian sekarang menggunakan teknik analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan analisis regresi linier sederhana sebagai teknik analisis data
13.	Balbed (2019)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemeditasi Motivasi Kerja Karyawan	X : pengembangan karir Y: kinerja karyawan M: motivasi kerja	Analisis jalur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. 3. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 	<p>Memiliki persamaan membahas pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian sekarang menggunakan teknik analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan analisis jalur sebagai teknik analisis data 2. Penelitian sekarang menggunakan 3 variabel bebas dan 1 variabel terikat sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan 1 variabel bebas, 1 variabel terikat dan 1 variabel moderasi

14.	Fauzi (2019)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Pemerintahan Dan Kerjasama Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat	X : kompetensi Y: kinerja pegawai	Analisis jalur	Kompetensi yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, konsep diri, ciri diri dan komponen motif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Memiliki persamaan membahas pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan Penelitian sekarang menggunakan teknik analisis regresi linier berganda sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan analisis jalur sebagai teknik analisis data
15.	Andromega (2019)	Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Yuta Hotel Manado	X ₁ : kompensasi X ₂ : disiplin kerja Y: kinerja karyawan	Analisis regresi linier berganda	1. Kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. 2. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Memiliki persamaan yaitu menggunakan analisis regresi linier berganda sebagai teknik analisis data Penelitian sekarang menggunakan 3 variabel bebas dan 1 variabel terikat sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan 2 variabel bebas dan 1 variabel terikat
16.	Dewi (2020)	Pelatihan Dan Pengembangan Karir Karyawan Munduk Moding Plantation Nature Resort And Spa	X ₁ : pelatihan X ₂ : pengembangan karir Y: kinerja karyawan	Analisis jalur	1. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 2. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Memiliki persamaan membahas pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan Penelitian sekarang menggunakan teknik analisis regresi linier

					<p>3. Pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p> <p>4. Pelatihan berpengaruh positif terhadap pengembangan karir.</p>	<p>berganda sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan analisis jalur sebagai teknik analisis data</p>
17.	Rialmi (2020)	<p>Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank CIMB Niaga Cabang Pondok Indah, Jakarta Selatan</p>	<p>X: pengembangan karir Y: kinerja karyawan</p>	<p>Analisis regresi linier sederhana</p>	<p>Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Memiliki persamaan membahas pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan</p> <p>Penelitian sekarang menggunakan analisis regresi linier berganda dengan 3 variabel bebas dan 1 variabel terikat sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan analisis regresi linier sederhana dengan 1 variabel bebas dan 1 variabel terikat</p>
18.	Yusuf (2020)	<p>Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung</p>	<p>X: pengembangan karir Y: kinerja karyawan</p>	<p>Analisis regresi linier sederhana</p>	<p>Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Memiliki persamaan membahas pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan</p> <p>Penelitian sekarang menggunakan analisis regresi linier berganda dengan 3 variabel</p>

						bebas dan 1 variabel terikat sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan analisis regresi linier sederhana dengan 1 variabel bebas dan 1 variabel terikat
--	--	--	--	--	--	---



UNMAS DENPASAR