

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis yang semakin pesat dewasa ini menimbulkan munculnya perusahaan-perusahaan baru yang memiliki usaha sejenis. Hal tersebut menciptakan munculnya iklim persaingan yang semakin ketat. Dengan adanya kondisi yang demikian, produsen dituntut untuk mampu memaksimalkan sumber daya yang dimiliki. Dengan mengamati kinerja karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Denpasar, masih didapati kurangnya kualitas kerja seperti beberapa pekerjaan yang tertunda yang tidak dapat selesai pada waktu yang telah ditentukan, mengakibatkan tertundanya pemberian hasil laporan kerja kepada atasan. Sehingga hal ini mempengaruhi tingkat kinerja karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Denpasar.

Berbagai macam fenomena masalah yang terjadi pada PT. Borwita Citra Prima, maka yang menjadi dasar peneliti hanya membatasi permasalahan yang berhubungan dengan kompensasi, pengembangan karir, penempatan kerja dan kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan hasil dari kegiatan yang dilaksanakan dalam suatu perusahaan. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu, jika cara bekerja karyawan baik, maka akan menghasilkan sumber daya manusia yang efektif, namun jika kinerja karyawan buruk, maka akan menghasilkan sumber daya manusia yang tidak berkualitas.

Sumber daya manusia (SDM) adalah seluruh individu yang bekerja didalam perusahaan mulai dari bawahan sampai dengan atasan. Sumber daya manusia (SDM) sebagai individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu di dalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya (Susan, 2019). Melihat pentingnya karyawan dalam organisasi, maka karyawan diperlukan perhatian lebih serius terhadap tugas yang dikerjakan sehingga tujuan organisasi tercapai.

Pencapaian keberhasilan dalam suatu lembaga sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusianya, yaitu para pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik itu dari sisi kualitas maupun kuantitasnya. Perbedaan karakter dan perannya yang sangat penting, maka suatu lembaga harus senantiasa mengelola faktor produksi yang dimiliki secara efektif dan efisien agar mampu menciptakan keunggulan melalui sumber daya manusia itu sendiri dalam menciptakan produk barang atau jasa (Siswa, 2019). Sumber daya manusia yang berkualitas dapat dilihat dari latar belakang pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, keterampilan yang dinyatakan dalam pelaksanaan tugas dan deskripsi jabatan (Nurjaya, 2021). Setiap perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang mampu membuat keputusan dan kebijaksanaan dan bahkan melakukan operasional, sesuai dengan tata laksana organisasi yang tepat dan dengan persaingan antar perusahaaan (Hidayat, 2019).

Manjemen Sumber Daya Manusia adalah suatu hal yang berkaitan dengan pendayagunaan manusia dalam melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tingkat maksimal atau efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan yang akan

dicapai dalam perusahaan, seorang karyawan dan juga masyarakat (Eri,2019). Tugas MSDM adalah mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang terlatih dan terampil dalam pekerjaannya (Tobing dan Zamora, 2018). Manajemen SDM harus terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan serta pengendalian organisasi yang berkaitan dengan alokasi dan pengembangan SDM (Rahmah,2020). Penerapan manajemen sumber daya manusia yang baik mampu mendorong kontribusi karyawan pada suatu organisasi (Halisa,2020).

Karyawan merupakan kunci sukses dalam suatu organisasi sehingga pengelolaan SDM yang baik akan mendorong organisasi ke arah pencapaian tujuan (Andi,2018). Persaingan yang semakin ketat mengharuskan perusahaan meningkatkan kinerja karyawan agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Organisasi perlu memberikan perhatian khusus terhadap prestasi yang diperoleh oleh pegawai dengan cara pemberian reward (hadiah, imbalan, dan penghargaan) dan motivasi untuk bekerja penuh semangat, memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap tugasnya, sehingga suatu organisasi akan mudah dalam memenuhi tujuan yang direncanakan (Ahmad,2020). Menurut Sutrisno dalam Shandy (2020) menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja karyawan dapat dilihat dari tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul dan semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Jadi dapat dikatakan bahwa Kinerja karyawan adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan

barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Kinerja merupakan sebuah pencapaian seseorang dalam melaksanakan tugas melalui penggunaan kapabilitas kemampuan yang ia miliki. Kinerja merupakan suatu konsep yang memandang bagaimana pencapaian hasil kerja seorang karyawan terkait kontribusi yang ia berikan kepada perusahaan. Menurut Mangkunegara (2017), istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*. Pengertian Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Lijen Poltak Sinambela dalam buku *Kinerja Pegawai* mendefinisikan: Kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditempatkan secara bersamasama yang dijadikan acuan (Sinambela, 2018). Selanjutnya menurut Wilson Bangun menjelaskan bahwa “kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*)” (Bangun, 2019). Pendapat lain yang dikemukakan oleh Prawiro Suntoro “kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu” (Subekti, 2018).

Dari uraian yang telah dijelaskan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam upaya mencapai tujuan, kuantitas, kualitas, dan motivasi karyawan. Adapun indikator-indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu, kuantitas, kualitas, efisiensi, disiplin, inisiatif, ketelitian, kepemimpinan, kejujuran dan kreativitas (Afandi, 2018). BORWITA GROUP adalah perusahaan distributor independen yang terfokus di Indonesia bagian timur. Didirikan pada tahun 1976 oleh Bapak Hady Karyono, Borwita terlibat dalam bisnis distribusi farmasi yang berbasis di Surabaya. Bisnis perusahaan berkembang pesat dan pada tahun 1988, Borwita memulai distribusi produk konsumtif. Didorong oleh pertumbuhan yang cepat dari divisi distribusi produk konsumtif, PT. Borwita Citra Prima Denpasar (BCP) didirikan pada tahun 1995. Sampai sekarang, BCP mendistribusikan berbagai macam produk konsumtif, termasuk perawatan pribadi & kebersihan, makanan, minuman dan makanan ringan. Prinsipal dari BCP adalah pemimpin pasar dalam segmennya masing-masing dan mencakup perusahaan multinasional (MNCs) serta perusahaan berkembang.

Sejak tahun 2014, Borwita telah memperluas bisnisnya untuk memulai unit Layanan Logistik. Memanfaatkan jaringan dan infrastrukturnya yang kuat, didukung oleh pengalaman profesional logistik yang kuat & mendalam, Borwita Logistic telah mampu menyediakan & melayani solusi untuk pelanggannya dalam pergudangan, berbagai macam pengiriman, dan cross-docking. Borwita Logistics melayani layanan logistik untuk P&G, Frisian Flag Indonesia, Pocari

Sweat, Nutrifood, Big Cola, SC Johnson, dan banyak lagi. Ke depan, BORWITA GROUP bercita-cita untuk menjadi perusahaan distribusi, logistik, dan *e-commerce* terkemuka yang terbaik di kelasnya. PT. Borwita Citra Prima Denpasar telah menetapkan hari kerja berdasarkan kalender masehi, meskipun hari kerja perusahaan telah ditetapkan sedemikian rupa namun tidak semua hari kerja tersebut dapat dihadiri oleh karyawan, dimana ketidakhadiran karyawan tersebut dikarenakan sakit, ijin dan alpha.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti dengan Kepala Produksi Bapak I Made Ari Pamungkas. SH diketahui bahwa, target produksi dan penjualan kurang optimal. Hal ini dikarenakan penurunan kinerja karyawan dapat dilihat dari semakin tingginya tingkat absensi karyawan sehingga mengakibatkan terganggunya proses produksi maupun penjualan yang dijual kepada konsumen perusahaan. Ketidakhadiran karyawan tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Tingkat Ketidakhadiran Karyawan Pada PT. Borwita Citra Prima
Denpasar Bulan Januari – Desember 2021

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Yang Ada (Hari)	Jumlah Hari Kerja Yang Hilang (Hari)	Hari Kerja Senyatanya (Hari)	Persentase Tingkat Absensi (%)
	1	2	3=1x2	4	5=3-4	5=4/3x100
Januari	31	31	691	125.5	565.5	18.16
Februari	31	29	899	168.5	730.5	18.74
Maret	31	31	691	205.5	485.5	29.73
April	31	30	930	186	744	20
Mei	31	31	691	93.5	597.5	13.53
Juni	31	30	930	98	832	10.54
Juli	31	31	691	133	558	19.25
Agustus	31	31	930	113.5	816.5	12.20
September	31	30	691	201	490	29.09
Oktober	31	31	930	108.5	821.5	11.67
November	31	30	691	107	584	15.48
Desember	31	31	930	109	821	11.72
Jumlah						210.13
Rata-rata						17.51

Sumber: PT Borwita Citra Prima Denpasar

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa persentase absensi karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Denpasar selama tahun 2021 dari bulan Januari – Desember menunjukkan angka yang berfluktuasi, tingkat absensi tertinggi yaitu sebesar 29,73% terjadi pada bulan Maret, sedangkan yang terendah terjadi pada bulan Oktober yaitu 11,67%. Tingkat rata-rata absensi yang terjadi selama tahun 2016 sebesar 17,51%. Rata-rata persentase jumlah ketidakhadiran atau absensi karyawan yang normal adalah sebesar 4% pertahun (Hasibuan, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat absensi karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Denpasar cukup tinggi dan dapat disimpulkan penetapan yang dilakukan oleh PT. Borwita Citra Prima Denpasar dalam memperhatikan kinerja karyawan dapat dikatakan tidak berjalan dengan baik.

Salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan adalah pengembangan karir. Dengan program pengembangan karir, akan meningkatkan kinerja bagi karyawan agar mencapai jenjang karir selanjutnya secara terarah. Menurut Kadarisman (2017) pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang karena dengan penambahan/peningkatan usianya akan menjadi semakin matang. Adapun definisi pengembangan karir Menurut Samsudin dalam (Hamali, 2018) “Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam organisasi yang bersangkutan”. Sedangkan Menurut Hasibuan dalam (Supomo & Nurhayati, 2018) “Pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknik, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”. Pengembangan karir juga merupakan usaha

penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan / organisasi (Larasati 2018).

Dari beberapa definisi di atas dilihat bahwa pengembangan karir merupakan suatu kebutuhan yang terus dikembangkan dalam diri seorang karyawan dalam artian menuju jenjang jabatan yang lebih tinggi agar tujuan karir yang diinginkan dapat tercapai serta dapat mewujudkan tujuan organisasi/perusahaan. Sementara itu pengembangan karir yang diterapkan di PT. Borwita Citra Prima Denpasar masih belum memberikan dampak baik karena masih kurangnya perlakuan yang adil dalam berkarir, perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai. Kurangnya kepedulian para atasan kepada karyawan secara langsung, kurangnya informasi tentang berbagai peluang promosi yang diberikan atasan kepada karyawan, kurang adanya minat karyawan untuk dipromosikan, dan kurangnya tingkat kepuasan karyawan yang mengakibatkan kurangnya pelayanan untuk melayani keluhan konsumen dengan baik.

Pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh R. Achmad (2021) berdasarkan hasil penelitian bahwa kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi penerapan kompensasi dan pengembangan karir maka semakin tinggi kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Shintia (2020) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Perkreditan Rakyat Nur Abadi, yang berarti semakin tinggi tingkat

pengembangan karir maka semakin baik kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Nasfi (2020) Berdasarkan hasil pengujian hipotesa diketahui bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai dinas koperasi, umkm dan perdagangan Provinsi Sumatera Barat. Artinya penelitian ini membuktikan semakin baik pengembangan karir tentunya akan meningkatkan kinerja pegawai dinas koperasi, umkm dan perdagangan Provinsi Sumatera Barat. Dan penelitian yang dilakukan oleh Febriyant (2018) Berdasarkan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa pengembangan karir dan motivasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Artinya dimana semakin tinggi pengembangan karir dan motivasi maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Namun berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Noviyanti (2019) pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Asuransi Takaful Batam, yang berarti meningkatnya pengembangan karir tidak mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah Penempatan kerja yang merupakan faktor penting dalam menilai kinerja pegawai. SDM adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara continue dan wewenang serta tanggung jawab yang melekat sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut (Devid, 2018). Agar karyawannya dapat didayagunakan secara optimal, perusahaan juga dinilai perlu untuk memiliki sistem penempatan kerja yang tepat untuk setiap divisi yang ada dalam perusahaan itu sendiri (Alwi, 2019).

Penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi (Sitti,2018).

Penempatan kerja yang dimaksud adalah menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja menjadi faktor penentu penempatan kerja. Marihot Tua dalam Sunyoto (2019) menjelaskan bahwa, “Penempatan merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali karyawan/pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda”. Dari beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa, penempatan kerja adalah menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahuannya di dalam perusahaan dan disertai dengan pendelegasian wewenang kerja. Menurut Kepala Bagian Produksi PT. Borwita Citra Prima Denpasar diketahui bahwa, target produksi dan penjualan perusahaan kurang optimal. Hal ini diakibatkan adanya beberapa penempatan kerja karyawan yang tidak sesuai dengan kualifikasi pekerjaannya, misalnya pada Departemen Produksi, Departemen *Accounting & Tax*, Departemen *Logistic* dan Departemen IT, ada beberapa orang karyawan yang masih kurangnya pengetahuan dalam bidang pekerjaannya yang mengakibatkan keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaannya, kurangnya keterampilan dalam menjalankan pekerjaan dalam bidangnya masing-masing, kurangnya kemampuan, dan masih kurangnya kepribadian maupun mental yang baik dalam penempatan posisi jabatan yang baik di departemen PT. Borwita Citra Prima Denpasar.

Penempatan kerja secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jon (2018),

hasilnya menunjukkan penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Racer Technology Batam. Artinya semakin tinggi nilai penempatan kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian oleh Aldy (2018), hasil ini menunjukkan Penempatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin tinggi nilai penempatan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian oleh Arga (2020) hasil temuan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi nilai penempatan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian oleh Muslimat (2020) terdapat pengaruh yang signifikan antara penempatan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi nilai penempatan kerja akan meningkatkan nilai kinerja karyawan. Namun hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurlaely (2021) Variabel penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPOM Makasar, yang berarti dimana meningkatnya nilai penempatan kerja tidak akan mempengaruhi nilai kinerja karyawan. Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja adalah kompensasi, karyawan adalah orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (Fisik dan Pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan dan perjanjian. Besarnya balas jasa ini telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan itu secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/kompensasi yang akan diterimanya (Opan,2019). Keberhasilan dalam menentukan kompensasi yang layak akan menentukan bagaimana kualitas SDM dalam bekerja, yang secara langsung akan berkaitan dengan efektivitas tujuan karyawan dan efisiensi anggaran organisasi,

serta akan menentukan bagaimana keberlangsungan hidup organisasi dalam lingkungan persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Kompensasi yang memadai akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai. Ketika kompensasi tidak sesuai dengan harapan para pegawai maka yang terjadi adalah penolakan secara halus sampai dengan penolakan secara keras melalui demonstrasi (Agung,2019).

Dengan memenuhi kesejahteraan karyawan diharapkan kinerja karyawan pun dapat meningkat dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan juga akan bertambah. Hal ini juga tentu akan memberikan dampak yang positif bagi kinerja karyawan dan pencapaian tujuan dari perusahaan. Kompensasi bagi perusahaan berarti penghargaan bagi para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan perusahaan melalui kegiatan yang disebut sebagai bekerja (Pitriyani,2020). Kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh serta memelihara karyawan yang potensial dengan baik (Sutrisno, 2017)

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. PT. Borwita Citra Prima Denpasar juga tidak terlepas dari permasalahan kompensasi. Kebijakan sistem kompensasi berupa pengupahan di PT. Borwita Citra Prima Denpasar mengikuti program kebijaksanaan tentang upah minimum regional yang telah ditetapkan oleh

pemerintah dan upah lembur (premi) yang diberikan setiap bulan, akan tetapi yang menjadi permasalahan adalah masih kurangnya pendidikan, pengalaman dan tanggungan yang mengakibatkan karyawan mendapat pertimbangan dalam pemberian kompensasi, kurangnya kemampuan perusahaan dalam merealisasikan keadilan dalam pemberian kompensasi, kurangnya keadaan ekonomi, dan masih kurangnya kondisi pekerjaan yang terdapat pada PT. Borwita Citra Prima Denpasar.

Jadi dapat dikatakan bahwa Kompensasi adalah Imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ading (2021), terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara Pelatihan kerja dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan pada CV Murni Rasa Bogor, artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian Dwiyanto (2019) terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Artinya kompensasi semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi pula kinerjanya). Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Darma (2017) Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia. Artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Pangastuti (2020) Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis terdapat pengaruh positif dan signifikan antara

kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dapat diartikan bahwa semakin tinggi kompensasi semakin tinggi kinerja karyawan. Namun penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Mundakir (2018) Hasil temuan juga menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai/karyawan, yang berarti dimana pemberian kompensasi meningkat tidak akan meningkatkan kinerja pegawai/karyawan. Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir, Penempatan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Denpasar”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka pokok permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Denpasar ?
- 2) Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Denpasar ?
- 3) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Denpasar ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah, tujuan yang ingin diketahui dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Borwita Citra Prima Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Borwita Citra Prima Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Borwita Citra Prima Denpasar.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan ilmu ekonomi dan menambah kajian ilmu ekonomi khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia untuk mengetahui bagaimana pengaruh pengembangan karir, penempatan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Denpasar.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Secara praktis kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Dengan adanya penelitian ini, merupakan kesempatan bagi mahasiswa untuk menerapkan teori-teori yang telah diterima di bangku kuliah kedalam hal praktis yang ada dalam perusahaan.
- 2) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan-masukan maupun dasar pertimbangan bagi pimpinan perusahaan dalam menentukan kebijaksanaan yang berhubungan dengan kegiatan pengembangan karir, penempatan kerja dan pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

- 3) Berdasarkan penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai referensi, menambah wawasan dan bermanfaat bagi perkembangan teori ekonomi yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, penempatan kerja, kompensasi dan kinerja karyawan.



BAB II

TUJUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Goal setting theory yang dikembangkan oleh Locke (1968) teori ini merupakan salah satu bentuk teori motivasi. Teori penetapan tujuan menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi kinerjanya Purnamasari (2019) Teori ini menjelaskan bahwa salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan adalah perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai titik penyelesaiannya, seperti seseorang dalam memulai suatu pekerjaan, dan ia berambisi untuk menyelesaikannya dan terus mendesak sampai tujuan itu tercapai. Hal ini berarti bahwa Goal Setting Theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen berdasarkan tujuan, apabila seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya sehingga akan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Dengan pendekatan Goal setting theory sebuah kinerja yang baik dan maksimal diasumsikan sebagai tujuan perusahaan, dan variable kerjasama tim (teamwork), etika kerja, dan loyalitas kerja sebaagai faktor penentu, apabila faktor-faktor tersebut secara bak diterapkan dalam 12 instansi, maka tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan akan tercapai Adawiyah (2019).

Keberhasilan kinerja karyawan dalam perusahaan bisa dikatakan optimal jika beberapa faktor kinerja seperti gaya kepemimpinan, komunikasi, disiplin kerja dapat berjalan dengan baik. Persepsi seseorang untuk membuat penilaian mengenai orang lain sangat dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal orang tersebut.

2.1.2 Pengembangan Karir

1) Pengertian Pengembangan Karir

Dalam perencanaan karir seseorang karyawan memang tidak menjamin keberhasilan karir karena walaupun sudah dirancang sedemikian rupa akan tetapi sikap atasan, faktor pengalaman, pendidikan dan juga nasib seseorang sangat mendukung dalam keberhasilan karir seseorang. Berikut ini dikemukakan pengertian pengembangan karir yang dikemukakan beberapa ahli. Menurut Kadarisman (2017) pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang karena dengan penambahan/peningkatan usianya akan menjadi semakin matang. Adapun definisi pengembangan karir Menurut Samsudin dalam (Hamali, 2018) “Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam organisasi yang bersangkutan”.

Sedangkan Menurut Hasibuan dalam (Supomo & Nurhayati, 2018) “Pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknik, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”. Pengembangan karir juga merupakan usaha penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan/organisasi

(Larasati, 2018). Dari beberapa definisi di atas dilihat bahwa pengembangan karir merupakan suatu kebutuhan yang terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai dalam artian menuju jenjang jabatan yang lebih tinggi agar tujuan tujuan karir yang diinginkan dapat tercapai serta dapat mewujudkan tujuan organisasi/perusahaan.

2) Tujuan Pengembangan Karir

Sutrisno (2017:166) menjelaskan pengembangan karir bertujuan untuk:

- a) Memberikan kepastian arah karir karyawan dalam kiprahnya di lingkup organisasi.
- b) Meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi para pegawai yang berkualitas.
- c) Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam rangka mengambil keputusan di bidang karir serta perencanaan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan yang selaras dengan rencana pengembangan organisasi.
- d) Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan karyawan dalam hal karir promosi, rotasi ataupun demosi jabatan.

3) Bentuk-bentuk Pengembangan Karir

Bentuk-bentuk pengembangan karir menurut Sugiharjo dan Rustinah (2017:447) dapat dibagi menjadi tiga, yaitu :

- a) Pendidikan dan pelatihan Suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah

laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.

- b) Promosi Suatu perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.
- c) Mutasi Bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Atau suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

4) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Dalam penentuan peningkatan pengembangan karir terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi tingkatan pengembangan karir. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat pengembangan karir menurut (Arianty, 2018) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah; hubungan karyawan dan perusahaan; personalia karyawan; faktor dari luar karyawan; politik dalam perusahaan; model pengahrgaan; dan banyak karyawan. Adapun menurut Tohardi (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sikap atasan, rekan sekerja dan bawahan, pengalaman, Pendidikan, prestasi dan nasib. Menurut Sutrisno (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat pengembangan karir adalah sikap atasan dan rekan sekerja pengalaman; pendidikan; prestasi; dan faktor nasib.

Sedangkan menurut Rosyidawaty (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat pengembangan karir adalah; prestasi kerja; pengenalan oleh pihak lain; kesetiaan pada organisasi; pembimbing dan sponsor; dan pengunduran diri. Maka dapat disimpulkan dari beberapa para ahli bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat pengembangan karir dinilai dari prestasi kerja, kesetiaan pada organisasi, dukungan para bawahan, kesempatan untuk bertumbuh, eksposur, jaringan kerja, kesetiaan terhadap organisasi, pembimbing dan sponsor, sikap atasan, rekan sekerja dan bawahan, pengalaman, pendidikan, prestasi, dan nasib hubungan karyawan dan perusahaan; personalia karyawan; faktor dari luar karyawan; politik dalam perusahaan; model penghargaan dan banyak karyawan;.

5) Indikator-indikator Pengembangan Karir

Suatu pengukuran dari pengembangan karir tersebut mencerminkan suatu hal dalam memaksimalkan kepuasan atau perkembangan tersendiri bagi seorang karyawan. Adapun indikator-indikator menurut Wahyudi (2019) indikator pengembangan karir yaitu; penilaian dan evaluasi; prestasi kerja; latar belakang pendidikan; pelatihan yang telah diikuti; pengalaman kerja.

Adapun menurut Siagian (2017) berbagai dimensi dan indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a) Perlakuan yang adil dalam berkarir.

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

b) Keperdulian para atasan langsung.

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

c) Informasi tentang berbagai peluang promosi.

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

d) Adanya minat untuk dipromosikan.

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang,

pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

e) Tingkat kepuasan.

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya.

Menurut Hamali (2018) indikator pengembangan karir adalah; prestasi kerja; exposure; kesetiaan organisasional; mentor dan sponsor; kesempatan-kesempatan untuk tumbuh; dan dukungan manajemen. Sedangkan menurut Simamora (2019) indikator pengembangan karir adalah; mutasi; seleksi; penempatan; dan pendidikan. Maka dapat disimpulkan dari beberapa para ahli bahwa indikator ini menilai pengembangan karir dari berbagai aspek mulai dari penilaian dan evaluasi, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan yang telah diikuti, pengalaman kerja, perlakuan yang adil dalam berkarir, keperdulian para atasan langsung, informasi tentang berbagai peluang promosi, adanya minat untuk dipromosikan, tingkat kepuasan,

exposure, kesetiaan organisasional, mentor dan sponsor, dukungan manajemen, mutasi, seleksi, penempatan.

2.1.3 Penempatan Kerja

1) Pengertian Penempatan Kerja

Penempatan kerja karyawan adalah salah satu bagian dari kelanjutan proses perencanaan sumber daya manusia. Penempatan kerja karyawan dilakukan untuk menentukan apakah karyawan cocok ditempatkan pada posisi tertentu yang ada di dalam perusahaan. Penempatan kerja yang dimaksud adalah menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan kerja menjadi faktor penentu penempatan kerja. Marihot Tua dalam Sunyoto (2019) menjelaskan bahwa, “Penempatan merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda”.

Hasibuan (2018) mengemukakan bahwa, “Penempatan (*placement*) karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority*/tanggung jawab kepada orang tersebut”. Penempatan kerja karyawan dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia. Penempatan kerja karyawan bertujuan memanfaatkan karyawan secara lebih efektif dan efisien. Penempatan kerja karyawan yang tepat sesuai dengan kualifikasi perusahaan akan berpeluang meningkatkan kinerja karyawan. Dari beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa, penempatan kerja adalah menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sesuai

dengan keterampilan atau pengetahuannya di dalam perusahaan dan disertai dengan pendelegasian wewenang kerja.

2) Tujuan Penempatan Kerja

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan kerja, manajer sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon pegawai dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang di bebaskan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas dan menempatkan orang yang tepat dan jabatan kerja yang sesuai dengan minat dan kemampuannya.

Menurut Arief Bodan R (2018:33) Maksud diadakan penempatan kerja adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria yaitu, 1. Kemampuan, 2. Kecakapan, 3. Keahlian. Selain dari tujuan penempatan kerja, ada juga prinsip-prinsip dari penempatan kerja. Prinsip penempatan kerja dalam manajemen sumber daya manusia adalah pegangan hidup yang diyakini dalam menempatkan karyawan supaya tujuannya bisa tercapai.

3) Bentuk-bentuk Penempatan Kerja

Gomes (2018) menjelaskan bahwa, “Penempatan merupakan serangkaian kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah tetap atau tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada di dalam organisasi”. Program penempatan karyawan merupakan salah satu alternatif yang dapat digunakan perusahaan di dalam peningkatan kinerja

karyawan. Setiap perusahaan memiliki kebijakan yang berbeda terkait dengan bentuk penempatan karyawan. Hal tersebut harus disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan di dalam menjalankan strategi bisnisnya.

Sedarmayanti (2017) mengemukakan bahwa, ada empat bentuk penempatan karyawan, yaitu:

- a) Penempatan: penugasan atau penugasan kembali karyawan pada pekerjaan atau jabatan baru.
- b) Promosi: perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab dan/atau jenjang organisasi lebih tinggi.
- c) Mutasi: perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab dan atau jenjang organisasi yang relatif sama.
- d) Demosi: perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke posisi lain dengan gaji, tanggung jawab dan atau jenjang organisasi lebih rendah.

Dari keempat bentuk penempatan karyawan tersebut, dapat menjadi pilihan bagi perusahaan untuk menyesuaikan posisi jabatan karyawan sesuai dengan kinerja yang dihasilkannya. Penempatan karyawan juga dapat dijadikan alat untuk memotivasi kerja karyawan. Penempatan yang tepat bagi karyawan yang tepat tentunya akan mendukung setiap strategi yang dicanangkan perusahaan.

4) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penempatann Kerja

Proses penempatan kerja karyawan harus berdasarkan hasil analisis pekerjaan yang dilakukan bagian personalia serta berpedoman pada prinsip “penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat”. Penempatan kerja yang tepat akan

menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian, akan tercipta kinerja karyawan yang maksimal serta mampu memberikan kontribusi yang maksimal pula bagi perusahaan.

Mangkuprawira (2017) mengemukakan bahwa, ada beberapa faktor yang mempengaruhi penempatan kerja karyawan meliputi:

- a) Pertumbuhan perusahaan umumnya menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali.
- b) Reorganisasi Sebuah restrukturisasi pokok dari sebuah perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan-kegiatan personal.
- c) Kecenderungan kondisi ekonomi Kondisi ekonomi secara signifikan akan sangat berpengaruh terhadap ketersediaan pekerjaan dalam sebuah perusahaan.
- d) Atrisi Pengurangan karyawan yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pensiun, pengalihan keluar dari unit bisnis dan meninggal disebut atrisi.

Seluruh faktor yang mempengaruhi penempatan kerja karyawan dapat mempengaruhi manajemen perusahaan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan penempatan kerja karyawan. Penempatan kerja karyawan yang tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan tentunya akan dapat menciptakan kinerja karyawan yang lebih optimal. Kinerja karyawan

yang lebih optimal diharapkan mampu memberikan kontribusi yang positif terhadap perkembangan perusahaan ke depannya.

5) Indikator-indikator Penempatan Kerja

Deksripsi dan spesifikasi pekerjaan dapat dijadikan dasar program penempatan karyawan yang akan dijalankan perusahaan. Keberhasilan dari program penempatan karyawan dapat dilihat dari peningkatan semangat, motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi dalam diri karyawan. Karyawan yang termotivasi kerjanya akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara lebih baik. Ada beberapa indikator yang dapat dijadikan dasar ataupun patokan dalam melakukan proses penempatan kerja karyawan di dalam sebuah perusahaan.

Russel dalam Notoatmodjo (2017) menjelaskan bahwa, indikator dari penempatan karyawan mencakup empat hal yaitu:

- a) Pengetahuan, pengetahuan karyawan dapat dilihat pada tingkat kreativitasnya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pengetahuan karyawan berperan penting di dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.
- b) Keterampilan, keterampilan berasal dari kata terampil yang artinya cakap, mampu, dan cekatan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. Keterampilan karyawan akan sangat mendukung penyelesaian kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- c) Kemampuan, kemampuan sebagai suatu kompetensi dapat diketahui melalui perilaku yang dapat diamati atau seluruh perilaku mengarah pada suatu hasil yang diamati.

- d) Ciri-ciri lain yang meliputi faktor kepribadian, sikap, atau fisik, sifat-sifat mental yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan. Karyawan yang memiliki kepribadian, sikap, fisik maupun sifat mental yang baik tentunya akan menjadi pilihan utama perusahaan dalam penempatan pada posisi jabatan yang lebih baik.

Melalui beberapa indikator penempatan karyawan di atas akan mempermudah perusahaan menentukan penugasan karyawan sesuai dengan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dimilikinya. Sehingga efektivitas dan efisiensi kinerja karyawan akan dapat tercapai secara lebih maksimal sesuai dengan rencana strategis perusahaan.

2.1.4 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat bagi karyawan dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas kerja yang semakin tinggi.

Panggabean dalam Retnowati (2018) menjelaskan bahwa, “Kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi”. Sutrisno (2017) mendefinisikan bahwa, “Kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan”. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu

perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh serta memelihara karyawan yang potensial dengan baik.

Kompensasi yang diberikan secara benar akan membuat karyawan merasa puas atas pelaksanaan kerjanya dan lebih memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali adalah tidak mudah. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

2) Prinsip Kompensasi

Menurut Hasibuan (2018:36), kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak, serta dengan memperhatikan undang- undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya, supaya balas jasa yang diberikan dapat mendorong prestasi kerja.

a) Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan pemenuhan syarat internal konsistensi. Jadi adil dalam hal ini bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi

setiap karyawan. Asas adil akan menciptakan suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

b) **Asas Layak dan Wajar**

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, yaitu penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang qualified tidak terhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lainnya.

3) Jenis-jenis Kompensasi

Pada dasarnya pemberian kompensasi antara pegawai yang satu dengan lainnya seringkali berbeda, baik dalam hal jumlah yang dibayar maupun komponen-komponen kompensasinya. Namun jenis-jenis kompensasi yang diberikan biasanya sama atau tidak terlalu jauh berbeda. Menurut Mangkunegara (2017:85) ada dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk langsung dan bentuk kompensasi yang tidak langsung. Untuk lebih jelasnya berikut penjelasannya:

a) **Kompensasi langsung**

1. Upah adalah pembayaran berupa uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari.

2. Gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

b) Kompensasi tidak langsung

1. Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan.
2. Pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

4) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Penetapan kompensasi harus berdasarkan perhitungan yang rasional dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Pemberian kompensasi juga harus melihat dan mengantisipasi perkembangan di sekitar perusahaan. Dengan demikian pelaksanaan kompensasi dapat memberikan kepuasan terhadap karyawan sehingga mendorong terciptanya produktivitas kerja yang maksimal. Sutrisno (2017) menjelaskan bahwa, ada enam faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu sebagai berikut:

- a) Tingkat biaya hidup
- b) Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain
- c) Tingkat kemampuan perusahaan
- d) Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab
- e) Peraturan perundang-undangan yang berlaku
- f) Peranan serikat buruh

Kompensasi yang diterima karyawan baru mempunyai arti bila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Kebutuhan fisik maksimum karyawan yang tinggal di kota besar akan berbeda dengan

kebutuhan fisik minimum karyawan yang tinggal di kota kecil. Oleh sebab itu, perusahaan harus mempertimbangkan dan selalu menyesuaikan besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan dengan tingkat biaya hidup yang berlaku di daerah itu. Penetapan kompensasi juga dapat dipengaruhi oleh tingkat kompensasi dari perusahaan lain. Bila tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan lebih rendah daripada yang dapat diberikan oleh perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama, maka akan menimbulkan rasa tidak puas bagi karyawan.

Hal tersebut akan berdampak terhadap produktivitas kerja karyawan. Untuk itu, perusahaan perlu melakukan studi banding dengan perusahaan lain sebelum menetapkan besarnya kompensasi, agar karyawan maupun perusahaan tidak ada yang merasa dirugikan. Perusahaan harus selalu menginformasikan kepada seluruh karyawannya tentang tingkat kinerja perusahaan dari waktu ke waktu, sehingga apabila kinerja perusahaan tinggi maka kompensasi yang diberikan juga bertambah besar. Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab karyawan. Karyawan yang mempunyai kadar pekerjaan yang lebih sulit dan dengan tanggung jawab yang lebih besar, tentu akan diimbangi dengan tingkat kompensasi yang lebih besar pula yang akan diterimanya dari perusahaan.

Kebijakan kompensasi yang dijalankan perusahaan dipengaruhi oleh peraturan perundang-undangan yang dibuat pemerintah. Setiap kebijaksanaan kompensasi yang dikeluarkan perusahaan harus berdasarkan peraturan perundangundangan yang dikeluarkan pemerintah. Keberadaan serikat buruh dalam suatu perusahaan sangat penting karena dapat menjembatani

kepentingan karyawan dengan kepentingan perusahaan. Serikat buruh dapat memberikan masukan kepada perusahaan mengenai kebijakan kompensasi sesuai dengan harapan para karyawan. Dengan mengidentifikasi setiap faktor yang berpengaruh terhadap setiap kebijaksanaan kompensasi, maka perusahaan dapat mengetahui hal-hal apa saja yang perlu dipertimbangkan sebelum membuat keputusan menyangkut pemberian kompensasi kepada karyawan. Sehingga setiap kebijakan kompensasi yang dijalankan dapat memenuhi kepuasan kerja dari para karyawan dengan baik.

5) Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan utama setiap perusahaan untuk merancang sistem kompensasi adalah untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerjanya serta mempertahankan karyawan yang berkompeten. Dengan rancangan sistem kompensasi, perusahaan dapat menentukan jenis kompensasi yang bagaimana cocok untuk diterapkan pada situasi dan kondisi tertentu. Notoatmodjo (2017) menjelaskan bahwa, ada lima tujuan pemberian kompensasi kepada karyawan, yaitu:

- a) Menghargai prestasi kerja Dengan pemberian kompensasi yang memadai merupakan suatu bentuk penghargaan perusahaan terhadap prestasi kerja para karyawannya. Selanjutnya akan mendorong perilaku karyawan yang sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.
- b) Menjamin keadilan Pemberian kompensasi yang baik juga akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam perusahaan. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerjanya.

- c) Mempertahankan karyawan Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan bertahan untuk terus bekerja pada perusahaan. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari perusahaan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik lagi.
- d) Memperoleh karyawan yang bermutu Melalui pemberian kompensasi yang baik juga akan menarik lebih banyak calon karyawan baru. Dengan banyaknya calon karyawan baru maka akan mempunyai banyak peluang untuk memilih karyawan yang lebih berkualitas.
- e) Pengendalian biaya Sistem kompensasi yang baik akan mengurangi kegiatan perusahaan untuk melakukan rekrutmen, sebagai akibat dan makin seringnya karyawan yang keluar.

Hal tersebut berarti terjadi penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru. Dengan adanya pemberian kompensasi, maka kehidupan dan status karyawan akan lebih terjamin di tengah-tengah masyarakat, sehingga yang bersangkutan akan merasa bahagia, senang dan puas karena diperhatikan oleh perusahaan. Bila hal ini dapat diciptakan, maka perusahaan telah berhasil menciptakan hubungan yang saling membutuhkan antara perusahaan dengan para karyawannya demi untuk kemajuan perusahaan ke depannya.

6) Indikator Kompensasi

Kompensasi merupakan suatu bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan yang dilakukannya untuk kepentingan perusahaan. Pemberian kompensasi dalam suatu perusahaan harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam

perusahaan. Dengan adanya sistem kompensasi akan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Sunyoto (2019) mengemukakan bahwa, ada empat indikator pemberian kompensasi kepada karyawan dalam sebuah perusahaan, yaitu:

a) Pendidikan, pengalaman dan tanggungan

Faktor pendidikan, pengalaman dan tanggungan dari seorang karyawan harus menjadi pertimbangan bagi perusahaan di dalam memberikan kompensasi kepada karyawan tersebut. Seorang karyawan dengan tingkat pendidikan dan pengalaman yang tinggi serta mempunyai tanggungan yang banyak tentunya akan mendapatkan kompensasi yang lebih besar dibandingkan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan dan pengalaman yang rendah serta tidak mempunyai tanggungan hidup.

b) Kemampuan perusahaan

Kemampuan perusahaan dalam merealisasikan keadilan dalam pembayaran kompensasi belum berada dalam proporsi yang setepat tepatnya. Jika perusahaan mengalami keuntungan, maka para karyawan perusahaan juga harus ikut menikmatinya melalui kenaikan tingkat kompensasinya dan begitu juga sebaliknya.

c) Keadaan ekonomi

Keadaan ekonomi yang sering diaplikasikan dengan biaya hidup, harga kebutuhan pokok di pasaran dan situasi perekonomian negara merupakan salah satu indikator penting bagi perusahaan dalam realisasi keadilan untuk pemberian kompensasi bagi karyawannya.

d) Kondisi pekerjaan

Karyawan yang berada dalam lingkungan pekerjaan yang berbahaya atau beresiko tinggi tentunya lebih berhak mendapatkan tingkat kompensasi yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang bekerja dalam lingkungan kerja yang nyaman dan tidak beresiko.

Jadi jelas bahwa, kondisi, lingkungan ataupun situasi pekerjaan menjadi salah satu indikator penting dalam penentuan tingkat kompensasi. Keempat indikator kompensasi di atas dapat dijadikan salah satu bahan rujukan bagi perusahaan untuk menentukan seberapa besar kompensasi yang diterima karyawan dan karyawan mana saja yang berhak menerima kompensasi sesuai dengan tingkat kinerjanya. Karyawan juga dapat menjadikan indikator kompensasi sebagai motivasi bagi dirinya untuk senantiasa memperbaiki dan meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjanya sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan pada umumnya sangat mendambakan hasil yang baik untuk perusahaan tersebut. Dengan begitu, perusahaan harus mempunyai standar kinerja yang efektif didasarkan pada pekerjaan yang tersedia, dipahami, disetujui, dan terukur, tertulis dan terbuka untuk berubah. Standar kinerja dapat ditentukan dengan baik dan membuat pekerja termotivasi untuk mencapai atau melebihinya.

Menurut AA. Anwar Prabu Mangkunegara, istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance. Pengertian Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Pengertian Menurut Lijen Poltak Sinambela dalam buku Kinerja Pegawai mendefinisikan: Kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditempatkan secara bersama-sama yang dijadikan acuan (Sinambela, 2018).

Kinerja merupakan sebuah pencapaian seseorang dalam melaksanakan tugas melalui penggunaan kapabilitas kemampuan yang ia miliki. Kinerja merupakan suatu konsep yang memandang bagaimana pencapaian hasil kerja seorang karyawan terkait kontribusi yang ia berikan kepada perusahaan.

Selanjutnya menurut Wilson Bangun menjelaskan bahwa “kinerja (performance) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (job requirement)” (Bangun, 2019). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut standar pekerjaan, standar tersebut dibuat oleh perusahaan digunakan sebagai acuan atau patokan dalam penilaian kinerja suatu karyawan. Pekerjaan yang dilakukan harus secara legal atau berdasarkan pada persyaratan pekerjaan, yang berarti dalam melaksanakan

tugas individu atau lembaga tertentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan. Kemudian menurut Schermerhom, Hunt dan Osborn dalam buku *Performance Appraisal*, mengatakan bahwa Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun perusahaan.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Prawiro Sutoro “kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu” (Subekti, 2018). Dengan kata lain karyawan merupakan unsur yang sangat penting dan sangat perlu untuk diperhatikan untuk menentukan keberhasilan perusahaan yang ditunjukkan dari kinerja yang dihasilkan karena karyawan adalah pelaku utama dalam suatu organisasi yang menjalankan prosedur sesuai yang ditetapkan dan menentukan kemana perusahaan tersebut nantinya akan dijalankan, karena maju mundurnya perusahaan tidak hanya ditentukan oleh seorang pimpinan namun karyawan juga merupakan elemen yang penting dalam menjalankan tujuan perusahaan.

Dalam hal ini karyawan sebagai kekayaan utama perusahaan maka faktor pemeliharaan karyawan perlu mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh dari pimpinan perusahaan. Keanekaragaman masalah tentang keberadaan karyawan semakin sulit, sehingga pengertian karyawan dapat juga diartikan sebagai orang penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Kinerja pada dasarnya merupakan suatu hasil kerja dari setiap usaha yang dilakukan karyawan dalam perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh

perusahaan. Dalam hal ini karyawan berfungsi sebagai tenaga pelaksana mancaai tujuan. Dengan keikutsertaan karyawan secara aktif dalam perusahaan, maka tujuan yang telah dittapkan diharapkan akan tercapai. Didalam melaksanakan pekerjaannya, seorang karyawan tidak melakukan semua hal yang berkaitan dengan pekerjaannya seorang diri. Terdapat beberapa aspek yang turut membantu secara teratur dan terarah sehingga pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Dari uraian yang telah dijelaskan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam upaya mencapai tujuan, kuantitas, kualitas, dan motivasi karyawan.

2) Manfaat dan Tujuan Kinerja Karyawan

Perusahaan yang sehat tentu memiliki manajemen yang baik pula dan manajemen yang baik dapat dinilai dari kinerja karyawan yang optimal. Kinerja karyawan yang baik tersebut memiliki beberapa manfaat. Menurut Rozarie (2017) menyebutkan “Penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan dalam rangka pelayanan kepada konsumen/publik sekaligus juga sebagai pedoman untuk menjadikan karyawan dapat dipromosikan ke jenjang yang lebih baik. Kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, oleh karena itu untuk memastikan apakah pegawai mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik diperlukan penilaian terhadap pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan”. Selanjutnya menurut Greenberg & Baron dalam Rozarie (2017) menjelaskan bahwa “Penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah

kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang sumber daya manusia. Penilaian memberikan masukan untuk kepentingan penting seperti promosi, mutasi dan pemberhentian”

3) Proses Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Sedermayanti (2017:275) menyatakan bahwa “proses penilaian kinerja sebagai berikut:

- a) Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja. Contoh: mempromosikan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mendiagnosis masalah karyawan.
- b) Menentukan tugas yang harus dijalankan dalam pekerjaan (analisis jabatan).
- c) Memeriksa tugas yang dijalankan.
- d) Menilai kinerja.
- e) Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan.

Dalam Wibowo (2017) Allen (2007) menyatakan “proses penilaian kinerja yang dihasilkan terletak pada beberapa dasar utama, yaitu timing, clarity, dan consistency.

- a) Timing. Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun.
- b) Clarity. Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu.
- c) Consistency. Proses penilaian yang efektif meningkat langsung dengan mission statement dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam

penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam mission statement.

Dari pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa proses penilaian kinerja sangat penting untuk mengetahui kemampuan. Sehingga atasan dapat memberikan tugas sesuai dengan kemampuan para pegawainya.

4) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).

a) Faktor Kemampuan (Ability).

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b) Faktor Motivasi (Motivation).

Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (situation) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan

kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Pendapat William Stern dalam teorinya tersebut (Mangkunegara, 2017), sebenarnya merupakan perpaduan dari pandangan teori heriditas dari Schopenhauer dan teori. Penulis, sependapat dengan pandangan teori konvergensi dari William Stern bahwa faktor-faktor penentu prestasi kerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasinya.

c) Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi.

d) Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai,

target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

5) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2018) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

a) Kuantitas hasil kerja

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

b) Kualitas hasil kerja

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

c) Efisiensi dalam melaksanakan tugas

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

d) Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

e) Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus

bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

f) Ketelitian

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

g) Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

h) Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

i) Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

2.2.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Adapun penelitian mengenai pengaruh pengembangan karir didukung oleh penelitian yang relevan seperti dibawah ini:

- 1) Penelitian oleh R. Achmad (2021) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pos Indonesia (Persero) Kota Bandung”. Populasi dalam penelitian ini adalah 132 karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Bandung. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah probability sampling dengan teknik simple random sampling, dan menggunakan rumus Slovin sehingga jumlah sampel sebanyak 100 orang. Berdasarkan hasil

penelitian bahwa kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi semakin tinggi penerapan kompensasi dan pengembangan karir maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang, sama-sama meneliti variabel pengembangan karir, sedangkan perbedaannya berada pada tahun dilakukan 2021 dengan tempat penelitian pada PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung.

- 2) Penelitian oleh Shintia (2020), Universitas Ganesha, yang berjudul Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Perkreditan Rakyat Nur Abadi. Populasi penelitian ini berjumlah 30 karyawan yang semuanya dijadikan unit pengamatan, sehingga penelitian ini termasuk penelitian populasi. Data dikumpulkan dengan teknik kuesioner, wawancara, dan pencatatan dokumen serta dianalisis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan dari (1) tingkat pendidikan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, (2) tingkat pendidikan terhadap pengembangan karir, (3) tingkat pendidikan terhadap kinerja karyawan, (4) pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Perkreditan Rakyat Nur Abadi

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang, sama-sama meneliti variabel pengembangan karir, sedangkan perbedaannya berada pada tahun dilakukan 2020 dengan tempat penelitian pada PT Bank Perkreditan Rakyat Nur Abadi.

- 3) Penelitian oleh Nasfi (2020), Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi prodi manajemen, yang berjudul Pengaruh Diklat Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi UMKM Provinsi Sumatra Barat, populasi dalam penelitian ini berjumlah 25 orang yang ditujukan kepada seluruh anggota pegawai pelayanan koperasi, Teknik analisis yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda. Variabel dalam penelitian ini menggunakan variabel bebas yaitu pelatihan kepemimpinan (X1) dan pengembangan karir (X2) sedangkan kinerja (Y) sebagai variabel terikat. Hasil yang diperoleh persamaan $Y = 0,417 + 0,630 X1 + 0,987 X2$, nilai signifikansi variabel pelatihan kepemimpinan (X1) adalah 0,018 dan pengembangan karir (X2) adalah 0,000 yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan dan positif terhadap pelatihan kepemimpinan (X1) terhadap kinerja (Y) pegawai koperasi, umkm dan jasa perdagangan Provinsi Sumatera Barat terdapat pengaruh yang signifikan dan positif terhadap pengembangan karir (X2) pada pegawai koperasi umkm dan jasa perdagangan Sumatera Barat Propinsi.

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang, sama-sama meneliti variabel pengembangan karir, sedangkan perbedaannya berada pada tahun dilakukan 2020 dan banyaknya populasi dengan tempat penelitian pada koperasi umkm dan jasa perdagangan Sumatera Barat Propinsi.

- 4) Penelitian oleh Febriyanti (2018), Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Krisnadwipayana Kampus Unkris Jatiwaringin, Pengaruh

Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja di PT. Jabar Jaya Perkasa. Penelitian dilakukan di PT. Jabar Jaya Perkasa dengan sampel penelitian sebanyak 58 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis kuantitatif dengan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) terdapat pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kepuasan kerja, 2) terdapat pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja karyawan, 3) terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan 4) tidak terdapat pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Jabar Jaya Perkasa. Artinya pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung, variabel kepuasan kerja tidak dapat memediasi antara motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Jabar Jaya Perkasa.

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang, sama-sama meneliti variabel pengembangan karir, sedangkan perbedaannya berada pada tahun dilakukan 2018 dan banyaknya populasi dengan tempat penelitian pada PT. Jabar Jaya Perkasa.

- 5) Penelitian oleh Noviyanti (2019), Universitas Kepulauan Riau Fakultas Ekonomi, yang berjudul Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Takaful Batam. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Populasi

penelitian ini 50 orang dengan sampel 50 orang karyawan, yang dipilih secara keseluruhan sehingga memakai sampling jenuh. Berdasarkan analisis data dan pengujian hipotesis diperoleh nilai t hitung 1,921 dengan tingkat signifikan sebesar 0,061. Jadi diperoleh nilai t hitung $1,921 < 1,678$ t tabel dengan signifikansi sebesar $0,061 > 0,05$, yang berarti H_a diterima dan H_o ditolak. Berdasarkan kriteria di atas variabel pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Asuransi Takaful Batam. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel pelatihan menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel pengembangan karir menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil uji F secara simultan menunjukkan bahwa tingkat pendidikan, pelatihan, pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang, sama-sama meneliti variabel pengembangan karir, sedangkan perbedaannya berada pada tahun dilakukan 2019 dan banyaknya populasi dengan tempat penelitian pada PT. Asuransi Takaful Batam.

2.2.2 Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Penelitian oleh. Jon (2018), Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Riau Kepulauan, Indonesia, yang berjudul Pengaruh Konflik Kerja, Penempatan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. *Racer technology* Batam. Dengan populasi 130 karyawan dan jumlah

sampel sebanyak 57 orang dimana jumlah sample diperoleh berdasarkan rumus Slovin, yang diambil secara teknik sampling purposive. Data yang diperoleh dianalisa menggunakan analisi regresi linear berganda, untuk menguji pengaruh konflik kerja, penempatan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil Uji t konflik kerja tidak ada pengaruh signifikan terhadap kinerja $0.714 > \alpha 0.05$ penempatan kerja terdapat pengaruh positif signifikan $0.037 < \alpha 0.05$, beban kerja terdapat pengaruh positif signifikan $0.011 < \alpha 0.05$). Uji f secara simultan terdapat pengaruh positif signifikan antara variabel independen dengan dependen $9,819 > F$ table 2,87 sig 0,000b artinya bahwa dengan adanya konflik kerja yang positif yang terjadi di lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan, begitu juga dengan penempatan kerja dan beban kerja yang sesuai terhadap keahlian dan kemampuan disetiap karyawan maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. *Racer Technology* Batam.

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang, sama-sama meneliti variabel penempatan kerja, sedangkan perbedaannya berada pada tahun dilakukan 2018 dan banyaknya populasi dengan tempat penelitian pada PT. *Racer Technology* Batam.

- 2) Penelitian oleh Aldy (2018), Universitas Sam Ratulangi Manado dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Penyiaran Publik TVRI Stasiun Sulawesi Utara. Metode yang digunakan adalah regresi linier berganda. Sampel yang digunakan sebanyak 86 orang karyawan TVRI stasiun Sulut dengan metode sampling jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

penempatan kerja dengan nilai 4,494 memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan Penempatan Kerja merupakan pemberian tanggung jawab kepada para pekerja sesuai dengan kemampuan dan keahlian karyawan.

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang, sama-sama meneliti variabel penempatan kerja, sedangkan perbedaannya berada pada tahun dilakukan 2018 dan banyaknya populasi dengan tempat penelitian pada Lembaga Penyiaran Publik TVRI Stasiun Sulawesi Utara.

- 3) Penelitian oleh Arga (2020), Mahasiswa Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Pamulang, yang berjudul Pengaruh Pengembangan Karir dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Delta Trasindo Utama Jakarta. Metode yang digunakan adalah *Explanatory Research* dengan teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan uji regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Hasil temuan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 41,7%, uji hipotesis diperoleh $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ atau $(8,193 > 1,985)$. Penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 37,5%, uji hipotesis diperoleh $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ atau $(7,515 > 1,985)$. Pengembangan karir dan penempatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $Y = 12,023 + 0,369x_1 + 0,340x_2$ dan kontribusi pengaruh sebesar 49,4%, uji hipotesis

diperoleh $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$ atau $(45.488 > 2.700)$. Artinya semakin tinggi nilai penempatan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai.

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang, sama-sama meneliti variabel penempatan kerja, sedangkan perbedaannya berada pada tahun dilakukan 2020 dengan tempat penelitian pada Perusahaan Delta Trasindo Utama Jakarta.

- 4) Penelitian oleh Muslimat (2020), Universitas Serang Raya yang berjudul Pengaruh Penempatan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mandiri Karya di Jakarta. Metode yang digunakan adalah *explanatory research* dengan teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan uji regresi, korelasi, determinasi dan pengujian hipotesis. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel penempatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai korelasi sebesar 0,645 artinya kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang kuat dengan kontribusi sebesar 41,6%. Pengujian hipotesis diperoleh nilai $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ atau $(8,133 > 1,986)$. Dengan demikian hipotesis pertama yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara penempatan terhadap kinerja karyawan diterima. Artinya semakin tinggi nilai penempatan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang, sama-sama meneliti variabel penempatan kerja, sedangkan perbedaannya berada pada tahun dilakukan 2020 dengan tempat penelitian pada PT. Mandiri Karya di Jakarta.

- 5) Penelitian oleh Nurlaely (2021), Manajemen, STIEM Bongaya Makassar dengan judul Penempatan, Pengawasan dan Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai. menggunakan teknik random sampling dengan jumlah sampel sebanyak 57 responden. Variabel penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPOM Makassar merupakan hipotesis pertama yang diajukan secara parsial. Data statistik yang diperoleh memiliki nilai t- hit sebesar 1,355 lebih rendah dari nilai t-tab sebesar 2,004, dan nilai signifikan sebesar 0,181 yang lebih tinggi dari nilai 0,05. Akibatnya, hipotesis yang diajukan ditolak, terbukti dengan nilai resultan yang menunjukkan bahwa penempatan tidak berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai BPOM Makassar.

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang, sama-sama meneliti variabel penempatan kerja, sedangkan perbedaannya berada pada tahun dilakukan 2020 dan sampel, dengan tempat penelitian BPOM Makassar.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Penelitian oleh Ading (2021), Fakultas Ekonomi, Universitas Pamulang dengan judul Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan CV Murni Rasa Bogor. Metode yang digunakan adalah metode Kuantitatif. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh menggunakan dengan sampel sebanyak 47 responden. Analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi, analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi dan uji

hipotesis. Hasil penelitian ini adalah Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $Y = 13,268 + 0,692X_1$, nilai koefisien korelasi sebesar 0,615 artinya kedua variabel memiliki hubungan yang kuat dengan koefisien determinasi sebesar 36,5% dan uji hipotesis diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau ($5,233 > 2,021$). Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $Y = 18,121 + 0,582X_2$ nilai koefisien korelasi sebesar 0,606 artinya kedua memiliki hubungan yang kuat dengan koefisien determinasi sebesar 35,3% dan uji hipotesis diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau ($5,109 > 2,021$). Pelatihan kerja dan Kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $Y = 6,625 + 0,468X_1 + 0,382X_2$. Nilai koefisien korelasi diperoleh sebesar 0,814 artinya variabel bebas dengan variabel terikat memiliki hubungan yang kuat dengan koefisien determinasi sebesar 49,3% sedangkan sisanya sebesar 50,3% dipengaruhi faktor lain. Uji hipotesis diperoleh nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau ($21,728 > 3,230$) dengan demikian H_0 ditolak dan H_3 diterima. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara Pelatihan kerja dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan pada CV Murni Rasa Bogor.

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang, sama-sama meneliti variabel kompensasi, sedangkan perbedaannya berada pada tahun dilakukan 2021 dan jumlah sampel, dengan tempat penelitian pada CV Murni Rasa Bogor.

- 2) Penelitian oleh Dwiyanto (2019), Universitas Negeri Jakarta dengan judul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. JAEIL INDONESIA. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dimana objek dalam penelitian ini berjumlah 40 karyawan Bagian Produksi PT. Jaeil Indonesia. The analytical method used is a simple linear regression method. Meanwhile, data was collected through questionnaires and analyzed using SPSS version 24. Berdasarkan hasil uji t-test yang telah dilakukan maka dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Jaeil Indonesia dengan menunjukkan nilai ρ lebih kecil dari nilai α ($0,000 < 0,05$) dan nilai t hitung $> t$ tabel ($5,146 > 2,04841$). Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi (X) terhadap kinerja karyawan (Y). Artinya kompensasi dapat meningkatkan kinerja karyawan (semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi pula kinerjanya).

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang, sama-sama meneliti variabel kompensasi, sedangkan perbedaannya berada pada tahun dilakukan 2019 dan jumlah sampel, dengan tempat penelitian pada PT. Jaeil Indonesia.

- 3) Penelitian oleh Darma (2017), Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul Pengaruh Kompenasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja

karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia. Kompensasi berupa gaji, upah, bonus, fasilitas, program perjalanan dan tunjangan hari raya secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari loading indikator gaji (0,872). Dengan kata lain, kontribusi indikator gaji untuk mengukur variabel kompensasi adalah 87,2%. Indikator gaji merupakan nilai loading tertinggi diantara indikator lainnya. Sedangkan hubungan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 9,635 hal ini menunjukkan nilai t statistik $> 1,96$. Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel eksogen (Kompensasi) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel endogen (Kinerja Karyawan). Artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang, sama-sama meneliti variabel kompensasi, sedangkan perbedaannya berada pada tahun dilakukan 2017 dengan tempat penelitian pada PT. Telekomunikasi Indonesia.

- 4) Penelitian oleh Pangastuti (2020), Pascasarjana Pendidikan Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. Responden dalam penelitian ini sebanyak 71 karyawan yang diambil dengan teknik total sampling. Metode analisis data dalam penelitian menggunakan regresi berganda. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar

0,634. Pada taraf signifikansi 5% diketahui nilai t hitung sebesar 4,287 dengan signifikansi 0,000. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kompensasi semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya semakin rendah kompensasi, semakin rendah kinerja karyawan

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang, sama-sama meneliti variabel kompensasi, sedangkan perbedaannya berada pada tahun dilakukan 2020 dengan jumlah responden sebanyak 71 karyawan.

- 5) Penelitian oleh Mundakir (2018), Universitas Muria Kudus dengan judul Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Responden penelitian adalah pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Rembang dengan sampel sebanyak 162 pegawai. Hasil temuan juga menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai/karyawan. Oleh karena itu kompensasi harus diberlakukan sesuai dengan beban kerja yang diberikan kepada pegawai/karyawan. Selain itu, perlu adanya kompensasi non-finansial seperti bonus, promosi, tunjangan-tunjangan di luar gaji pokok dan kompensasi nonfinansial lainnya sebagai media untuk meningkatkan kinerja pegawai/karyawan.

Adapun persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang, sama-sama meneliti variabel kompensasi, sedangkan perbedaannya berada pada tahun dilakukan 2018 dengan jumlah responden sebanyak 162 pegawai/karyawan.

