

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan yang bertujuan untuk mencapai keuntungan harus melakukan kegiatan operasional yang menyangkut sumber daya manusia, keuangan dan pemasaran. Kegiatan tersebut akan berjalan dengan lancar apabila dilaksanakan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen, yaitu: perencanaan, penyusunan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Salah satu kegiatan perusahaan yang perlu dilaksanakan dengan baik yaitu masalah sumber daya manusia yang menyangkut kegiatan yang paling sulit dilakukan karena menyangkut faktor kemanusiaan. Masalah sumber daya manusia antara lain berkaitan dengan masalah penarikan tenaga kerja, kesejahteraan karyawan dan lainnya. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu proses dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang diarahkan dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang nantinya bertujuan untuk produktivitas kerja dalam suatu perusahaan.

Menurut Hasibuan (2017) perusahaan atau organisasi penting untuk memperhatikan keterlibatan dan keterkaitan antara faktor-faktor produksi yang merupakan perpaduan dari 6 (enam) unsur yang meliputi *money, materials, methods, market, machine* dan *man* yang bertujuan dalam menjamin kesinambungan perusahaan dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia. Manajemen dituntut mengembangkan cara-cara baru untuk dapat mempertahankan prestasi kerja karyawan pada produktivitas yang tinggi serta mengembangkan

potensinya agar memberikan kontribusi yang maksimal pada organisasi. Oleh karena itu, karyawan harus memiliki sikap perjuangan, pengabdian, disiplin dan kemampuan profesional sehingga dalam melaksanakan tugas sehingga lebih berdaya guna dan berhasil guna.

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan memiliki peranan penting bagi perusahaan, apabila kinerja yang ditampilkan karyawan rendah maka akan mengakibatkan perusahaan dalam mencapai tujuan menjadi terhambat.

Perusahaan ingin memiliki manajemen yang baik dalam bidang sumber daya manusia termasuk PT. Bisma Tunas Jaya. PT. Bisma Tunas Jaya, Cabang *Sunsetroad* adalah perusahaan yang bergerak pada industri otomotif berbentuk dealer yang melayani *service, sales* dan *sparepart*. Tingkat penjualan pada PT. Bisma Tunas Jaya dapat disajikan pada Tabel 1.1 dibawah berikut :

Tabel 1.1
Tingkat Penjualan Produk pada PT. Bisma Tunas Jaya, Cabang
***Sunsetroad* Tahun 2021**

No	Bulan	Jumlah Unit	Total Penjualan (Rp)
1	Januari	42	1.382.980.000
2	Februari	31	1.085.970.000
3	Maret	37	1.294.260.000
4	April	32	1.050.320.000
5	Mei	55	1.899.225.000
6	Juni	35	1.125.530.000
7	Juli	26	814.050.000
8	Agustus	22	725.985.000
9	September	29	1.116.230.000
10	Oktober	38	1.279.115.000
11	November	32	1.052.865.000
12	Desember	51	1.707.525.000

Sumber : PT. Bisma Tunas Jaya (2021)

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa tingkat penjualan produk pada bulan Mei menjadi yang paling tinggi dan pada bulan Agustus yang paling rendah, dapat diartikan bahwa tingkat penjualan bersifat fluktuatif dimana penjualan di PT. Bisma Tunas Jaya, Cabang *Sunsetroad* mengalami kenaikan dan penurunan penjualan setiap bulannya. Banyak hal yang mempengaruhi penjualan setiap tahunnya, salah satunya kinerja karyawan pada perusahaan. Hal yang mempengaruhi kinerja karyawan bisa berupa pengembangan karir karyawan pada perusahaan.

Sinambela (2019) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan karir pegawainya, terdiri dari manajemen karir, antara lain merencanakan, melaksanakan dan mengawasi karir. Pengembangan karir bertujuan untuk membantu pencapaian perusahaan, membantu menyadari kemampuan potensi karyawan, dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Pengembangan karir apabila diikuti dengan timbal balik perusahaan secara jelas maka dapat menimbulkan kenaikan kinerja karyawan. Program pengembangan karir dijalankan dengan baik maka tingkat kinerja karyawan akan semakin tinggi. Program pengembangan karir dapat dilakukan melalui pelatihan dan pendidikan, promosi, mutasi. Pengembangan karir di PT. Bisma Tunas Jaya, Cabang *Sunsetroad* dapat dilihat pada tabel di bawah :

Tabel 1.2
Pengembangan Karir PT. Bisma Tunas Jaya, Cabang *Sunsetroad*
Tahun 2019-2021

Tahun	Jumlah Karyawan	Mutasi	Promosi
2019	59	11	0
2020	55	8	0
2021	53	8	0

Sumber : PT. Bisma Tunas Jaya (2021)

Fenomena pengembangan karir yang terjadi di PT. Bisma Tunas Jaya, Cabang *Sunsetroad* ialah tidak adanya kejelasan dalam melakukan promosi jabatan terhadap karyawannya dapat dilihat pada Tabel 1.2 diatas.

Pengembangan karir dapat menjadi faktor dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan telah dibuktikan oleh beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sudaryana, 2020); Sinaga & Wahyanti, 2019; Prihandini, 2021; Pengemanan *et al.*, 2021) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun hasil yang berbeda didapatkan pada penelitian yang dilakukan oleh Putri & Fianto (2019) menemukan bahwa pengembangan karir terhadap kinerja karyawan bernilai tidak signifikan.

Perusahaan perlu memperhatikan pengembangan karir karyawan karena dengan karir maka karyawan akan merasa dihargai dan dihormati jika diperlakukan layaknya manusia. Perusahaan yang mempunyai pengembangan karier karyawan dengan jelas menyebabkan karyawan dapat bekerja dengan baik dengan pengharapan kariernya akan berkembang di masa depan dengan baik pula seperti digariskan oleh peraturan perusahaan. Lain halnya jika jenjang karier tidak jelas dan tidak ada penghargaan secara manusiawi, serta masa depan yang suram, maka seorang karyawan tidak niat dalam melaksanakan pekerjaan. Apabila karyawan mempunyai pengembangan karir yang bagus maka karyawan akan merasa puas terhadap hasil kerjanya. Dengan adanya pengembangan karir, karyawan dapat merasakan kepuasan kerja karena adanya penghargaan dari perusahaan.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan

dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan (Afandi, 2018). Kepuasan kerja dalam suatu perusahaan dapat dilihat dari tingkat *turnover* karyawannya, data *turnover* karyawan pada PT. Bisma Tunas Jaya, Cabang *Sunsetroad* dapat dilihat pada Tabel 1.3

Tabel 1.3
Data *Turnover* Karyawan PT. Bisma Tunas Jaya, Cabang *Sunsetroad*
Tahun 2019-2021

Tahun	Jumlah Karyawan	Turnover		Jumlah
		Mengundurkan Diri (Orang)	Keluar Tanpa Alasan (Orang)	
2019	59	4	2	6
2020	55	3	1	4
2021	53	2	3	5

Sumber : PT. Bisma Tunas Jaya (2021)

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat terlihat bahwa adanya indikasi rendahnya kepuasan kerja pada karyawan PT. Bisma Tunas Jaya, Cabang *Sunsetroad*, hal ini terlihat pada tahun 2019 dimana persentase karyawan yang memilih untuk mengundurkan diri sangat tinggi sebanyak 4 orang dan pada tahun 2021 yang memilih keluar tanpa alasan sebanyak 3 orang, dari data tersebut menunjukkan tingkat *turnover* karyawan PT. Bisma Tunas Jaya, Cabang *Sunsetroad* cukup tinggi.

Kepuasan kerja merupakan perasaan gembira atau positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, ganjaran yang diterima ataupun perasaan yang berhubungan dengan dirinya. Karena itu maka kepuasan kerja menyangkut perasaan yang bukan berarti tidak perlu diperhatikan sebab kepuasan kerja akan tercermin pada hasil pekerjaan. Oleh karena itu, pimpinan sebagai karyawan dituntut lebih profesional agar mampu menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan telah dibuktikan

oleh beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Wijaya, 2018; Widyasari dkk, 2022; Astika, 2021; Azhari *et al.*, 2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun hasil yang berbeda didapatkan pada penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen & Sitorus (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bernilai tidak signifikan.

Selain kepuasan kerja faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah kompensasi. Menurut Ariandi (2018) kompensasi merupakan seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Dari hasil wawancara dengan pimpinan cabang, adanya fenomena kompensasi yang terjadi pada PT. Bisma Tunas Jaya, Cabang *Sunsetroad* yaitu adanya keluhan-keluhan dari karyawan yang ingin kompensasi finansialnya lebih ditingkatkan lagi. Apalagi jika karyawan tersebut telah berkeluarga dan memiliki anak tentunya ingin mencukupi kebutuhan keluarganya.

Masalah kompensasi begitu penting karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan dan mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja. Dengan demikian setiap organisasi harus memiliki strategi kompensasi yang tepat dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dalam rangka mempertahankan karyawan yang terbaik serta menarik talent yang berpotensi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi tempat ia bekerja. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan telah dibuktikan oleh beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Suhartini, 2020; Primayanti dkk, 2022; Erdiansyah, 2019; Utami,

2020) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun hasil yang berbeda didapatkan pada penelitian yang dilakukan oleh Sangkaen *et al.*, (2019) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Setiap karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan tentunya sangat menginginkan tingkat kinerja karyawan yang maksimal, namun pada kenyataannya kinerja karyawan tersebut masih belum maksimal di beberapa perusahaan. Banyak hal yang disinyalir sebagai penyebab kinerja karyawan tidak maksimal, seperti uraian diatas dimana ada faktor pengembangan karir, kepuasan kerja dan kompensasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan permasalahan dan gap yang terjadi di atas, maka dalam hal ini peneliti melakukan penelitian lebih jauh lagi tentang pengaruh pengembangan karir, kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bisma Tunas Jaya, Cabang *Sunsetroad* Badung.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- 1) Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Bisma Tunas Jaya, Cabang *Sunsetroad* Badung?
- 2) Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bisma Tunas Jaya, Cabang *Sunsetroad* Badung?
- 3) Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bisma Tunas Jaya, Cabang *Sunsetroad* Badung?

1.3 Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan permasalahan yang telah diuraikan , maka tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Bisma Tunas Jaya, Cabang *Sunsetroad* Badung.
- 2) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bisma Tunas Jaya, Cabang *Sunsetroad* Badung.
- 3) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bisma Tunas Jaya, Cabang *Sunsetroad* Badung.

1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini, secara teoritis merupakan kesempatan baik untuk mencoba mengaplikasikan teori yang di peroleh dibangku kuliah dengan kenyataan yang terjadi di perusahaan dan hasil penelitian ini merupakan sumbangan atau tambahan kepustakaan serta referensi bagi mahasiswa yang akan meneliti lebih lanjut tentang pengaruh pengembangan karir, kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan serta sebagai salah satu persyaratan untuk meraih serjana ekonomi jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar.

- 2) Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dijadikan bahan pertimbangan bagi PT. Bisma Tunas Jaya, Cabang *Sunsetroad* Badung dalam menentukan langkah-langkah selanjutnya dalam pengembangan perusahaan di masa yang akan datang dan

dapat digunakan sebagai alternatif maupun dasar pertimbangan yang diperoleh dari penemuan dan pengamatan yang dilakukan oleh pimpinan.



BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Atribusi

Penelitian ini menggunakan teori atribusi sebagai *Grand Theory*. Teori atribusi adalah teori yang mempelajari proses bagaimana seseorang menginterpretasikan suatu peristiwa, atau sebab perilakunya (Fred, 2016). Teori atribusi menjelaskan tentang pemahaman akan reaksi seseorang terhadap peristiwa disekitar mereka, dengan mengetahui alasan-alasan atas kejadian yang dialami. Heider (1958) dalam Kurniawati (2020) setiap individu pada dasarnya adalah seorang ilmuwan semu (*pseudo scientist*) yang berusaha untuk mengerti tingkah laku orang lain dengan mengumpulkan dan memadukan potongan-potongan informasi sampai mereka tiba pada sebuah penjelasan masuk akal tentang sebab-sebab orang lain bertingkah laku tertentu. Heider mengungkapkan dua jenis atribusi, yaitu:

- a. Atribusi kausalitas (sebab-akibat), yaitu teori yang mempertanyakan apakah perilaku orang lain itu dipengaruhi oleh faktor internal (personal) ataukah faktor eksternal (situasional).
- b. Atribusi kejujuran, yang mempertanyakan sejauh mana pernyataan seseorang menyimpang dari pernyataan umum dan sejauh mana orang tersebut mendapatkan keuntungan dari pernyataan yang diajukan.

Teori ini menjelaskan situasi disekitar yang menyebabkan perilaku seseorang dalam persepsi sosial yang disebut dengan *dispositional attributions* dan *situasional atribuions*. *Dispositional attributions* yaitu penyebab internal yang mengacu pada aspek perilaku individu yang ada dalam diri seseorang, misalnya kepribadian,

persepsi diri, kemampuan, dan motivasi. Sedangkan *situasional attributions* merupakan penyebab eksternal yang mengacu pada lingkungan sekitar yang dapat mempengaruhi perilaku, misalnya kondisi sosial dan pandangan masyarakat.

Dengan adanya teori atribusi diharapkan dapat membantu dalam menangani masalah yang terkait dengan kinerja karyawan, karena di dalam teori atribusi sendiri mempelajari tentang perilaku seseorang. Perilaku yang ditimbulkan seseorang tidak sama antara satu dengan lainnya dan membutuhkan penanganan yang berbeda dalam setiap kejadiannya. Dengan adanya teori atribusi sangat membantu dalam proses peningkatan kinerja karyawan di dalam sebuah organisasi dengan mempelajari setiap perilaku yang ditimbulkan oleh setiap karyawan. Perilaku yang ada bisa disebabkan oleh beberapa faktor seperti, pengembangan karir, kepuasan kerja dan kompensasi yang ada di dalam organisasi itu sendiri

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Hasibuan, (2017) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja suatu perusahaan tidak lepas dari setiap individu yang terlibat didalamnya, kinerja merupakan kemampuan seseorang mencapai hasil kerjanya, baik secara kualitas dan kuantitas. Dapat disimpulkan bahwa kinerja

karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan meliputi kualitas dan kuantitas yang dapat ditempuh pada waktu tertentu.

Dari beberapa penuturan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil atau output dari seorang karyawan baik secara kualitas atau kuantitas yang telah ditetapkan oleh organisasi baik dari waktu yang telah ditentukan. Apabila karyawan dapat mengerjakan tugasnya secara tepat waktu dan sesuai dengan tujuan organisasi maka kinerja karyawan dapat dikatakan baik, begitu pula sebaliknya

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

a) Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) dan kemampuan (*knowledge* dan *skill*) artinya pegawai dengan IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b) Faktor motivasi

Motivasi berbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Pada umumnya kinerja personel dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu: sasaran, standar umpan balik, peluang, sarana, kompetensi dan motivasi.

3) **Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2017) penilaian kinerja adalah proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses evaluasi kinerja yang dilakukan organisasi terhadap karyawan, penilaian kinerja dilakukan agar organisasi dan karyawan itu sendiri mengetahui standar kinerja yang mereka miliki. Apabila standar tersebut telah diketahui, maka organisasi dapat menyiapkan rencana-rencana tertentu untuk mempertahankan ataupun untuk meningkatkan standar kinerja yang dimiliki oleh karyawan mereka.

4) **Metode Penilaian Kinerja**

Menurut Hendy Tannady (2017) metode penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

a) **Metode penilaian umpan balik**

Merupakan metode penilaian kinerja populer yang melibatkan evaluasi dan banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal. Dalam metode ini orang-orang disekitar karyawan yang dinilai bisa diikuti sertakan memberikan nilai.

b) **Metode skala penilaian**

Merupakan metode penilaian kinerja yang menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan. Menggunakan pendekatan ini para evaluator mencatat penilaian mereka mengenai kinerja pada sebuah skala. Skala tersebut meliputi beberapa kategori biasanya dalam angka 5

sampai 7, yang di identifikasikan dengan kata sifat seperti luar biasa, memenuhi harapan, atau butuh perbaikan.

c) Metode insiden kritis

Merupakan metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif. Ketika tindakan tersebut yang disebut insiden kritis mempengaruhi efektifitas departemen secara signifikan, secara positif atau pun negatif, manajer mencatatanya.

d) Metod Esai

Merupakan metode penilaian kinerja dimana penilai menulis narasi singkat mengembangkan kinerja karyawan. Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan dan bukan pekerja rutin harian. penilaian ini sangat tergantung pada kemampuan menulis dari evaluator. Para atasan dengan keterampilan menulis yang sangat baik.

e) Metode Standar Kinerja

Penilaian kinerja yang membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah di tetapkan atau tingkat output yang di harapkan. standarstandar mencerminkan output normal dari seorang karyawan rata-rata yang bekerja dengan kecepatan nominal. Perusahaan-perusahaan bisa menerapkan standar kerja untuk hampir semua jenis pekerjaan.

f) Metode peringkat

Metode penilaian kinerja dimana penilaian menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan.

g) Perbandingan berpasangan

Adalah variasi dari metode peringkat dimana kinerja tiap karyawan dibandingkan dengan setiap karyawan lainnya dalam kelompok. karyawan yang memperoleh angka perbandingan positif terbanyak mendapatkan peringkat tertinggi.

5) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a) Kualitas Kerja

Seberapa jauh/baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.

b) Kuantitas Kerja

Seberapa lama seseorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

c) Ketetapan Waktu

Merupakan tingkat aktivita yang disediakan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia.

d) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

Menurut Indahingwati & Nugroho (2020) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui lima indikator, yaitu :

- a) Kuantitas pekerjaan, mengacu pada jumlah target hasil yang dilakukan oleh pekerja dalam satu jam kerja, serta melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah ketentuan aktivitas yang harus diselesaikan.
- b) Kualitas pekerjaan, yang mana fokus pada pekerjaan sudah sesuai dengan ketentuan atau persyaratan yang diberikan.
- c) Ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda-beda yang mana pada jenis pekerjaan tertentu perlu diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
- d) Kehadiran, merujuk pada datang pada waktunya dan melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang ada atau telah ditentukan.
- e) Kerja sama, yang mana dalam menyelesaikan pekerjaan dibutuhkan beberapa orang dalam jenis pekerjaan tertentu

Pengukuran kinerja karyawan pada penelitian ini menggunakan teori dari Mangkunegara (2017).

2.1.3 Pengembangan Karir

1) Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan Karir adalah keseluruhan jabatan/pekerjaan/posisi yang dapat diduduki seseorang selama kehidupan kerjanya dalam organisasi atau

dalam beberapa organisasi. Dubrin dalam Ramli & Yudhistira (2018) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Menurut Mangkunegara (2017), pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu para karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Sedangkan menurut Sutrisno (2017) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir berarti organisasi, perusahaan atau pimpinan telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karir pegawai selama bekerja.

Dari beberapa uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu upaya atau dorongan yang dilakukan oleh departemen personalia yang memiliki tujuan untuk mencapai rencana karir dan memberikan jaminan agar dapat mengetahui seberapa banyak karyawan yang akan menempati jabatan yang kosong dimasa yang akan datang.

2) Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan Pengembangan Karir Menurut Sutrisno (2017), pengembangan karir memiliki tujuan sebagai berikut :

- a) Memberikan kepastian arah karir karyawan dalam kiprahnya di organisasi.
- b) Meningkatkan daya tarik organisasi/institusi bagi para karyawan berkualitas.
- c) Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia.

- d) Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan karyawan seperti promosi, rotasi ataupun demosi

3) Manfaat Pengembangan Karir

Elbadiansyah (2019) menyatakan bahwa manfaat pengembangan karier memberikan dampak positif bagi organisasi maupun karyawan. Bagi organisasi, pengembangan karier dapat :

- a) Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan.
- b) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas.
- c) Menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karier.
- d) Mengurangi frustrasi karyawan.
- e) Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam sebuah organisasi.
- f) Meningkatkan nama baik organisasi.

4) Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Badriyah (2018) Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut :

- a) Hubungan pegawai dan organisasi.

Dalam situasi ideal, pegawai organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini, baik pegawai maupun organisasi dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

- b) Sitem penghargaan.

Sistem penghargaan (*reward system*) sangat memengaruhi banyak hal, termasuk manajemen karir pegawai. Perusahaan yang tidak mempunyai

sistem penghargaan yang jelas akan cenderung memperlakukan pegawainya secara subjektif.

c) Jumlah pegawai.

Semakin banyak pegawai semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan dan semakin kecil kesempatan bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karir tertentu.

d) Ukuran organisasi.

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personal pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan.

e) Kultur organisasi.

Seperti sebuah sistem masyarakat, perusahaan mempunyai kultur dan kebiasaan. Ada perusahaan yang cenderung berkultur profesional, objektif, rasional, dan demokratis. Ada yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis.

5) Indikator Pengembangan Karir

Menurut Busro (2018), pengembangan karir diukur dengan beberapa indikator, yaitu :

a) Kejelasan Karir.

Penyediaan informasi perencanaan karir yang transparan serta pendidikan karir yang terstruktur kepada karyawan, kejelasan alur karir yang diberikan oleh sistem manajemen ini dapat membuat karyawan dapat menentukan posisinya sekarang dan jenjang karir kedepannya. Kejelasan ini

membuat karyawan dapat lebih mempersiapkan diri untuk posisi yang lebih baik.

b) Pengembangan Diri

Pengembangan diri meliputi segala yang meningkatkan kesadaran dan identitas diri, mengembangkan bakat dan potensi, membangun sumber daya manusia dan memfasilitasi kinerja. Meningkatkan kualitas hidup dan memberikan kontribusi dalam mewujudkan impian dan cita-cita.

c) Perbaikan Mutu Kinerja.

Perbaikan mutu kinerja adalah sebuah siklus proses terstruktur untuk memperbaiki sistem dan proses kerja dalam suatu organisasi atau kegiatan. Perbaikan mutu kinerja didasarkan pada pendekatan tim dan membutuhkan tim pengembangan yang terdiri dari staf dari bidang fungsional dan tingkatan yang berbeda dalam organisasi.

Menurut Rivai dan Sagala (Priansa, 2018) indikator pengembangan karir sebagai berikut :

a) Perencanaan Karir.

Merupakan pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

b) Pengembangan Karir Individu.

Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

c) Pengembangan Karir yang Didukung oleh Departemen SDM.

Pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tetapi juga pada peranan manajer dan departemen SDM.

d) Peran Umpan Balik terhadap Kinerja

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relative sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir.

Pengukuran pengembangan karir pada penelitian ini menggunakan teori dari Busro (2018).

2.1.4 Kepuasan Kerja

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Edy Sutrisno (2019) Kepuasan Kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Widodo (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini seharusnya diterima.

Sedangkan menurut Hasibuan (2017) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Sedangkan kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat

membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya diluar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya.

Dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya, dan hal ini merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu bergantung cara individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarnya.

2) Teori Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2017), terdapat beberapa teori tentang kepuasan kerja dalam perusahaan yaitu:

- a) Teori keseimbangan (*Equity Theory*) Adapun komponen dari teori ini adalah *input, outcome, comparison person, equity-in-equity*.
- b) Teori Perbedaan atau *Discrepancy Theory* Mengukur kepuasan karyawan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan.
- c) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*) Kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya.
- d) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*) Kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok oleh para pegawai

dianggap sebagai kelompok acuan yang dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya.

- e) Teori Dua Faktor dari Herzberg Teori ini menceritakan kejadian yang dialami oleh karyawan baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan.
- f) Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus bahwa keputusan pegawai dapat memungkinkan mencapai suatu hasil dan menentukan hasil lainnya.

3) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Mangkunegara (2017) yaitu :

- a) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu, pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

4) Indikator Kepuasan Kerja

Berdasarkan pendapat diatas menurut Hasibuan (2017) secara rinci indikator dapat diuraikan sebagai berikut :

- a) Kedisiplinan, kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan individu dalam mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.

- b) Moral kerja, secara bahasa, moral kerja merupakan suasana batiniah yang mempengaruhi perilaku individu dan perilaku organisasi yang terwujud dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
- c) Suasana batin yang dimaksud adalah perasaan senang atau tidak senang , bergairah atau tidak bergairah, dan semangat dan tidak semangat dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
- d) Turnover, pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari suatu organisasi. Kepuasan kerja karyawan yang menurun mengakibatkan karyawan berkeinginan untuk keluar dari organisasi.

Menurut Afandi (2018) yang menjadi indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a) Pekerjaan, isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- b) Upah, jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
- c) Promosi, kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
- d) Pengawas, seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
- e) Rekan kerja, seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan.

2.1.5 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Menurut Ariandi (2018) kompensasi merupakan seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi.

Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi tempat ia bekerja. Sedangkan menurut Hasibuan (2019) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan pada karyawan tidak hanya berbentuk uang, tetapi dapat berupa barang dan jasa pelayanan. Kompensasi diberikan kepada setiap karyawan yang telah bekerja dalam suatu perusahaan sebagai timbal balik atas pekerjaannya.

2) Tujuan Kompensasi

Kompensasi memiliki tujuan penting untuk para karyawan. Tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2019) antara lain:

a) Ikatan kerja sama.

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah kerja sama formal antara majikan dengan karyawan.

b) Kepuasan kerja.

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dan jabatannya.

c) Pengadaan efektif.

Jika kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

d) Motivasi.

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

e) Stabilitas karyawan.

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.

f) Disiplin.

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

g) Pengaruh serikat buruh.

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h) Pengaruh pemerintah.

Jika kompensasi sesuai dengan undangundang perburuhan yang berlaku maka intervensi pemerintahan dapat dihindarkan.

3) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi adalah :

a) Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

b) Kemampuan dan Kesediaan.

Perusahaan Apabila kemampuan dan kesediaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

c) Serikat Buruh atau Organisasi Karyawan.

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

d) Produktivitas Kerja Karyawan.

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

e) Peraturan Pemerintah, Undang-Undang dan Keppres Pemerintah menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum.

Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

f) Biaya Hidup.

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil.

g) Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

4) Indikator Kompensasi

Menurut Anwari (2018) yang menjadi indikator kompensasi adalah sebagai berikut :

- a) Bonus merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Bonus merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).
- b) Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan, atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.
- c) Tunjangan pemberian tunjangan kepada karyawan berupa uang atau barang , namun sifatnya tertentu saja. Tunjangan diberikan kepada karyawan yang telah diangkat menjadi pegawai tetap, seperti tunjangan hari raya, asuransi kesehatan, dan sebagainya

Hasibuan (2017) mengemukakan secara umum yang menjadi indikator kompensasi, yaitu:

- a) Gaji Merupakan uang yang diberikan setiap bulan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya.
- b) Upah Merupakan imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja.
- c) Insentif Merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
- d) Tunjangan Merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya.
- e) Fasilitas Merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi

Pengukuran kompensasi pada penelitian ini menggunakan teori dari Anwari (2018).

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Hasil penelitian Wijaya (2018) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Bukit Sanomas dengan hasil bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan CV. Bukit Sanomas.

Hasil penelitian Sinaga & Wahyanti (2019) yang berjudul Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pln (Persero) Uid Jateng & D.I Yogyakarta dengan hasil bahwa pengembangan karir dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian Wirayudha & Adnyani (2020) yang berjudul Kompensasi dan Pengembangan Karir Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan BPR Lestari dengan hasil bahwa Kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap retensi karyawan. kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap retensi karyawan, dan kepuasan kerja memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap retensi karyawan.

Hasil penelitian Suhartini (2020) yang berjudul Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap *Quality Of Work Life* pada Perawat Rumah Sakit di Kota Yogyakarta dengan hasil bahwa kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap *quality of work life* atau kualitas kehidupan kerja.

Hasil penelitian Sudaryana (2020) yang berjudul Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Benesse Indonesia) dengan hasil bahwa kompensasi dan karir pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai serta kompensasi dan pengembangan karir memiliki berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara simultan.

Hasil penelitian Erdiansyah (2019) yang berjudul Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. BPR Fianka Rezalina Fatma Pekanbaru dengan hasil bahwa secara parsial kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Fianka Rezalina fatma Pekanbaru. Pengembangan karir secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Fianka Rezalina fatma Pekanbaru. Secara simultan kompensasi dan pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. BPR Fianka Rezalina fatma Pekanbaru.

Hasil penelitian Prihandini (2021) yang berjudul Pengaruh Pengembangan Karir dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi Kasus PT. BPRS Sukowati Sragen) dengan hasil pengembangan karir

berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja berpengaruh positif dalam memediasi antara pengembangan karir dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian Utami (2020) yang berjudul Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Palembang dengan hasil pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Putri & Fianto (2019) yang berjudul Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Motivasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik) dengan hasil bahwa pengembangan karir terhadap kinerja karyawan bernilai tidak signifikan.

Hasil penelitian Jufrizen & Sitorus (2021) yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara dengan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Hasil penelitian Pengemanan, Pio & Sambul (2021) yang berjudul Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Panin Tbk KCU Manado dengan hasil bahwa Pengembangan karir berpengaruh terhadap Kompensasi. Pengembangan Karir berpengaruh terhadap kinerja, Kompensasi

berpengaruh terhadap Kinerja, dan Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap Kinerja melalui Kompensasi.

Hasil penelitian Astika (2021) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Grand Maleo Makassar dengan hasil Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian Azhari, Resmawan, Ikhsan (2021) yang berjudul Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Berau dengan hasil kepuasan kerja memiliki pengaruh positif bagi kinerja namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Juwita & Permatayuny (2021) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV. Mega Lestari Plasindo dengan hasil kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Sangkaen, Rumawas & Asaloei (2019) yang berjudul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Warunk Bendito Manado dengan hasil variabel kompensasi berpengaruh negatif terhadap variabel kinerja karyawan.