

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manajemen Sumber Daya Manusia atau Manajemen SDM adalah sebuah ilmu atau cara untuk mengatur bagaimana hubungan serta peranan tenaga kerja (sumber daya/obyek utama) secara selektif dan efisien sehingga dapat dimaksimalkan untuk mencapai tujuan bersama, baik perusahaan, pegawai maupun masyarakat (Sinambela, 2017:7). Menurut Hamali (2016:98) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yakni sumber daya manusia dan sumber daya non manusia. Kelompok sumber daya non manusia ini mencakup modal, mesin, teknologi, bahan-bahan dan lain-lain.

Peranan sumber daya manusia menjadi semakin penting bila dikaitkan dengan perkembangan global yang penuh dengan persaingan kompetitif diantara organisasi. Salah satu cara yang dilakukan organisasi dalam menghadapi persaingan yaitu dengan memberdayakan dan menggali seluruh potensi SDM yang dimilikinya itu secara maksimal. Sejalan dengan hal tersebut, maka suatu organisasi perlu meningkatkan perhatiannya terhadap kualitas karyawannya, baik perhatian dari segi kualitas pengetahuan dan keterampilan, karir maupun tingkat kesejahteraannya, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan untuk memberikan seluruh kemampuannya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menyadari begitu pentingnya pengelolaan SDM dalam mencapai tujuan organisasi maka perusahaan dan pimpinan perlu meningkatkan perhatiannya terhadap karyawan dalam upaya meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan sangat menentukan kemajuan suatu perusahaan. Hal ini menjadi kewajiban seorang pimpinan untuk dapat menciptakan suasana yang dapat mendukung terciptanya kinerja yang tinggi dari karyawan.

Salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan adalah kinerja karyawan. Pengertian kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 20015:67). Strategi peningkatan kinerja adalah cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Kinerja perusahaan dikatakan berkualitas dan berhasil dalam mencapai tujuannya dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam perusahaan seperti kompetensi dan motivasi karyawan yang sesuai dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga menghasilkan output yang berkualitas. Baik buruk hasil kerja karyawan dapat dilihat dari standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan (Murni, 2017).

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, maka banyak faktor yang perlu dipertimbangkan, di antaranya adalah kompensasi. Kompensasi adalah salah satu aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2017:119). Menurut Enny (2019:37) kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk timbal jasa yang

diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi dan pekerjaan mereka kepada organisasi. Kompensasi tersebut dapat berupa finansial yang berlangsung maupun tidak langsung, serta penghargaan tersebut dapat pula bersifat tidak langsung.

Sistem kompensasi yang baik dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putra, dkk (2022), Priyanto (2016), Trang, dkk (2015), Septian, dkk (2021), dan Widodo (2017) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin meningkat kompensasi yang diberikan maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen (2017), menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain kompensasi, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengembangan karir. Karena adanya kompensasi, Pengembangan karir pada dasarnya sangatlah dibutuhkan bagi perusahaan swasta maupun pemerintahan dikarenakan pengembangan karir berorientasi pada tantangan bisnis di masa yang akan datang dalam menghadapi pesaing. Menurut Sutrisno (2017:165) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir berarti organisasi perusahaan/pimpinan telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karir pegawai selama bekerja (Masram, 2017:180).

Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan 2 efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu

memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis organisasi. Menurut Dubrin (2018:812) pengembangan karir adalah suatu kesatuan yang terdiri dari unsur-unsur kegiatan seseorang dalam kehidupannya untuk mengembangkan dan memperbaiki diri yang mendukung pencapaian kinerja karyawan.

Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian. dilakukan oleh Yudhistira, dkk (2018), Uhing (2018), Oktavia (2017), Amanda, dkk (2016) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi kinerja karyawan maka semakin tinggi pula pengembangan karir yang di dapatkan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Katidjan, dkk (2017), menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain adanya pengembangan karir, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu etos kerja karyawan yang perlu dibangun dan ditingkatkan, karena etos kerja merupakan perilaku khas suatu komunitas atau organisasi, mencakup motivasi yang menggerakkan, karakteristik utama, semangat dasar, pikiran dasar, kode etik, kode moral, kode perilaku, sikap-sikap, aspirasi-aspirasi, keyakinan-keyakinan, prinsip-prinsip, standar-standar. Sedangkan menurut Biatna (20017:105), seseorang yang memiliki etos kerja yang tinggi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai, karena organisasi sangat membutuhkan kerja keras dan komitmen yang tinggi dari setiap pegawai, kalau tidak organisasi akan sulit berkembang.

Etos kerja yang tinggi biasanya muncul karena berbagai tantangan, harapan-harapan, dan kemungkinan-kemungkinan yang menarik. Situasi

yang demikian dapat membuat manusia itu bekerja dengan rajin, teliti, berdedikasi serta bertanggung jawab yang besar. Untuk dapat mencapai tujuan organisasi, selain diperlukan kecakapan dari pimpinan juga sangat dipengaruhi faktor sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik sesuai dengan harapan perusahaan.

Menurut Clelland yang dikutip oleh Purwanti (2019) mengartikan etos kerja dengan *Need of Achievement* (N.Ach) yakni virus mental yang mendorong untuk meraih hasil atau prestasi hidup yang lebih baik dari keadaan sebelumnya, atau dengan kata lain, sebuah semangat dan sikap mental yang selalu berpandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari kehidupan kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

Priansa (2016) mengatakan bahwa etos kerja merupakan seperangkat sikap atau pandangan mendasar yang di pegang karyawan untuk menilai bekerja sebagai suatu hal yang positif bagi peningkatan kualitas kehidupan, sehingga mempengaruhi perilaku kerjanya yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hadiansyah, dkk (2017), Bawelle, dkk (2016), Timbuleng, dkk (2015), Titisari, dkk (2016) menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki etos kerja yang tinggi dapat dilihat dari perilakunya seperti pekerja keras, bersikap adil, dan lain-lain. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Agung, dkk (2022), menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada CV Bali Harmoni (Bali Zoo) yang bergerak di bidang pariwisata dan berlokasi di Jln. Raya Singpadu Br. Seseh, Sukawati, Gianyar. Bali Zoo adalah sebuah kebun binatang yang ada di Provinsi Bali. Bali Zoo dikelola oleh CV. Bali Harmoni yang mampu memberikan pelayanan baik. Namun berdasarkan hasil observasi dan wawancara, peneliti menemukan beberapa permasalahan kinerja karyawan yang terjadi di CV Bali Harmoni (Bali Zoo) seperti kompensasi. Adapun data jumlah gaji karyawan CV Bali Harmoni (Bali Zoo) Tahun 2021 disajikan pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Jumlah Gaji Karyawan CV Bali Harmoni (Bali Zoo) Tahun 2021

No	Bulan	Gaji Pokok (Rp)	Tunjangan Transport & Makan (Rp)	Bonus / Service (Rp)	Jumlah (Rp)
1	Januari	340.800.000	136.320.000	324.330.000	801.450.000
2	Februari	340.800.000	136.320.000	312.360.000	789.480.000
3	Maret	340.800.000	136.320.000	385.640.000	862.760.000
4	April	340.800.000	136.320.000	223.340.000	700.406.000
5	Mei	340.800.000	136.320.000	228.330.000	705.450.000
6	Juni	340.800.000	136.320.000	317.300.000	794.420.000
7	Juli	340.800.000	136.320.000	365.630.000	842.750.000
8	Agustus	340.800.000	136.320.000	324.700.000	801.820.000
9	September	340.800.000	136.320.000	286.560.000	763.680.000
10	Oktober	340.800.000	136.320.000	250.480.000	727.600.000
11	November	340.800.000	136.320.000	261.720.000	738.840.000
12	Desember	340.800.000	136.320.000	320.850.000	797.970.000
		4.089.600.000	1.635.840.000	3.601.240.000	9.326626.000

Sumber Data: CV Bali Harmoni (Bali Zoo)

Dari Tabel 1.1 di atas dijelaskan bahwa jumlah kompensasi finansial yang diberikan kepada karyawan setiap bulannya cenderung menetap, perusahaan menerapkan sistem penggajian jangka waktu bulanan. *Service* diberikan dengan perhitungan banyaknya jumlah kunjungan yang datang ke Bali Zoo. Walaupun perusahaan sudah memberikan kompensasi finansial

pada karyawannya, tetapi karyawan masih mengeluh karena kompensasi yang diberikan dirasakan kurang memadai, mengingat keperluan hidup sekarang sangat meningkat dan biaya hidup juga meningkat. Pemberian kompensasi ini juga mempengaruhi kinerja karyawan.

CV Bali Harmoni sangat mendukung adanya proses pengembangan karir bagi karyawannya. Karena pengembangan karir telah diterapkan seperti promosi jabatan, dan mutasi pada karyawan tersebut. Jika tidak dilakukan maka akan menimbulkan kecemburuan sosial antara satu karyawan dengan karyawan lainnya. Pengembangan karir karyawan pada CV Bali Harmoni dilihat dari tingkat pendidikan karyawan tersebut. Akan tetapi, masih ada karyawan tetap dan sudah bekerja lama tapi latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan kriteria pengembangan karir, maka tetap saja karyawan tersebut tidak dapat mengikuti kesempatan pengembangan karir.

Sebagaimana pengembangan karir yang memiliki pengaruh positif bagi kinerja karyawan, etos kerja juga memiliki pengaruh yang kuat guna meningkatkan kinerja para karyawan. Etos kerja adalah cara hidup kebiasaan seseorang, motivasi atau dedikasinya terhadap pekerjaan sebagai nilai yang sangat berharga. Akan tetapi etos kerja karyawan mengalami penurunan maka hasil pekerjaan (kinerja) yang jadi tanggung jawabnya pun tidak akan maksimal dan pencapaian tujuan organisasi tidak akan tercapai dengan maksimal. Namun, beberapa karyawan kurang mengoptimalkan kinerja mereka seperti pulang cepat, datang terlambat, dll. Di saat jam kerja pun karyawan seringkali berbincang dan keluar kantor pada saat jam kerja

tanpa ada kepentingan yang berkaitan dengan pekerjaan. Hal ini tentunya menunjukkan etos kerja yang tidak baik.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang terjadi, maka cukup relevan diadakan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Bali Harmoni (Bali Zoo)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka disusun rumusan masalah penelitian yaitu:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV Bali Harmoni Kabupaten Gianyar?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV Bali Harmoni Kabupaten Gianyar?
3. Apakah etos kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV Bali Harmoni Kabupaten Gianyar?

1.3 Tujuan Penelitian.

Berdasarkan uraian latar belakang serta rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini, diantaranya:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada CV Bali Harmoni Kabupaten Gianyar.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada CV Bali Harmoni Kabupaten Gianyar.
3. Untuk mengetahui pengaruh etos kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan pada CV Bali Harmoni Kabupaten Gianyar.

1.4 Manfaat Penelitian.

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan dalam pembangunan media pembelajaran atau penerapan media pembelajaran secara lebih lanjut. Selain itu juga menjadi sebuah nilai tambah khasanah pengetahuan yang berkaitan pengembangan kompetensi, pengembangan karir, etos kerja, dan kinerja.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan pengalaman berharga dalam menerapkan teori-teori yang didapat di bangku kuliah sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar.

b. Bagi Perusahaan/CV Bali Harmoni Kabupaten Gianyar

Manfaat yang dapat di ambil oleh CV Bali Harmoni Kabupaten Gianyar adalah sebagai bahan pertimbangan atau masukan kepada perusahaan dalam mengelola kinerja karyawan melalui kompetensi, pengembangan karir, dan etos kerja karena karyawan sebagai faktor pendukung.

c. Bagi Fakultas/Universitas Mahasaraswati Denpasar

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai bahan bacaan dan menambah koleksi perpustakaan serta referensi bagi mahasiswa yang akan meneliti lebih lanjut terhadap masalah yang

terkait terutama yang berhubungan dengan kompensasi, pengembangan karir, etos kerja terhadap kinerja karyawan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Goal setting theory ini mula-mula dikemukakan oleh Locke (1986). Teori ini mengemukakan bahwa dua *cognitions* yaitu *values* dan *intentions* (atau tujuan) sangat menentukan perilaku seseorang. Berdasarkan teori ini suatu individu menentukan tujuan atas perilakunya di masa depan dan tujuan tersebut akan mempengaruhi perilaku orang tersebut. Disamping itu, teori ini juga menunjukkan adanya keterkaitan antara sasaran dan kinerja. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seseorang individu komit dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Goal setting theory juga merupakan bagian dari teori motivasi. Teori ini menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tujuan tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial. Adanya tujuan individu menentukan seberapa besar usaha yang akan dilakukannya, semakin tinggi komitmen karyawan terhadap tujuannya akan mendorong karyawan tersebut untuk melakukan usaha yang lebih keras dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Locke dan Lathan (2002) tujuan memiliki pengaruh yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik manajemen. *Goal setting theory* berasumsi bahwa ada hubungan langsung antara tujuan yang spesifik dan terukur dengan kinerja. Temuan utama dari *goal setting theory* adalah bahwa individu yang diberi tujuan yang spesifik dan sulit tapi dapat dicapai

memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan orang-orang yang menerima tujuan yang mudah dan kurang spesifik atau tidak ada tujuan sama sekali. Pada saat yang sama, seseorang juga harus memiliki kemampuan yang cukup dalam menerima tujuan yang ditetapkan dan menerima umpan balik yang berkaitan dengan kinerja (Latham,2003).

Sebuah tujuan agar efektif, dibutuhkan tingkasan umpan balik yang mengungkapkan kemajuan manajer dalam mencapai tujuan (Locke dan Latham,2002). Jika mereka tidak tahu bagaimana kemajuannya, akan sulit bagi mereka untuk menyesuaikan tingkat atau arah usaha dalam menyesuaikan strategi kinerja untuk mencocokkan apa yang diperlukan dalam mencapai tujuan. Terkait penetapan tujuan juga diperlukan keterlibatan dalam perencanaan untuk mengembangkan strategi yang akan dilakukan dalam pencapaian tujuan. Adanya kompetensi pegawai dalam penetapan tujuan anggaran akan menciptakan kecukupan informasi yang memungkinkan pegawai untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai tujuan anggaran sehingga nantinya dapat mengurangi ambiguitas dalam melakukan pekerjaan mereka.

2.1.2 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Seseorang bekerja memberikan waktu dan tenaganya kepada organisasi dan sebagai kontrak prestasinya, organisasi memberikan imbalan atau kompensasi yang bentuknya dapat sangat bervariasi. Kesalahan dalam menerapkan sistem penghargaan akan berakibat timbulnya demotivasi kerja dan tidak adanya kepuasan kerja di kalangan pekerja. Menurut Nugraha (2017) kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung. Kompensasi merupakan jumlah

paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Wijaya dan Andreani (2015) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi.

Dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja. Kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu : Kompensasi langsung yaitu berupa gaji, upah insentif dan kompensasi tidak langsung berupa asuransi, tunjangan, cuti, penghargaan. Hamali (2018), menyatakan kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting di dalam manajemen sumber daya manusia. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerja-pekerja yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis. Kompensasi dapat disimpulkan sebagai balas jasa yang diberikan oleh perusahaan baik berupa barang, uang ataupun manfaat secara langsung dan tidak langsung kepada karyawan yang memberikan kontribusi kepada perusahaan.

2. Faktor-Faktor Kompensasi

Menurut (Elmi,2018) dalam pemberian kompensasi terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Secara garis besar faktor-faktor tersebut

terbagi tiga, yaitu faktor intern organisasi, pribadi karyawan yang bersangkutan, dan faktor ekstern pegawai organisasi.

1. Faktor Intern Organisasi

Contoh faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah dana organisasi, serikat pekerja.

a. Dana Organisasi

Kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Makin besarnya prestasi kerja maka makin makin besar pula keuntungan organisasi/perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan membesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik. Begitu pula sebaliknya.

b. Serikat pekerja

Para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja di dalam menuntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen.

2. Faktor Pribadi Karyawan

Contoh faktor pribadi karyawan yang mempengaruhi besarnya pemberian kompensasi adalah produktivitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman serta jenis dan sifat pekerjaan.

a. Produktivitas kerja

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang di perhitungkan dalam penentuan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang berbeda. Pemberian kompensasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

b. Posisi dan Jabatan

Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya. Hal tersebut berlaku sebaiknya.

c. Pendidikan dan Pengalaman

Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang berpengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi

pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya.

d. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya risiko dan tanggung jawab organisasi/perusahaan pegawai yang bertugas di lapangan biasanya mendapatkan kompensasi antara 2-3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan/kantor. Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya risiko dan tanggung jawab yang dipikulnya.

3. Faktor Ekstern

Contoh faktor ekstern pegawai dan organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah sebagai berikut :

a. Penawaran dan Permintaan kinerja

Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (*supply*) tenaga kerja lebih dari permintaan (*demand*) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaiknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar. Besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih

besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.

b. Biaya hidup

Besarnya kompensasi terutama upah/gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup. Yang dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi, yang diberikan harus sama dengan atau diatas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.

c. Kebijakan pemerintah

Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kewenang-wenangan dan keadilan. Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja/hari, untuk pria dan wanita pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut pemerintah menjamin berlangsungnya proses pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktek-praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.

d. Kondisi Perekonomian Nasional

Kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi-organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

3. Jenis-Jenis Kompensasi

Jenis-jenis kompensasi menurut Suwanto (2016:220) dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

a. Kompensasi dalam bentuk finansial

Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu kompensasi finansial yang dibayarkan secara langsung seperti gaji, upah, komisi dan bonus. Kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan dan lain-lain.

b. Kompensasi dalam bentuk non finansial

Kompensasi non finansial dibagi menjadi dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai (menarik, menantang), peluang untuk dipromosikan, mendapat jabatan sebagai simbol status. Sedangkan kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja, seperti ditempatkan dilingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik dan lain sebagainya.

Mangkunegara (2017) berpendapat bahwa jenis kompensasi pegawai ada dua jenis yaitu langsung dan secara tidak langsung. Adapun yang langsung ialah upah dan gaji, jenis kompensasi yang tidak langsung ialah pelayanan dan keuntungan.

a. Upah dan Gaji

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atau jasa pelayanan yang diberikan secara bulanan.

b. *Benefit* (Keuntungan) dan Pelayanan

Benefit adalah nilai keuangan moneter langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan moneter langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan. Program benefit bertujuan untuk memperkecil turnover, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan. Adapun kriteria program benefit adalah biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab sosial, reaksi kekuatan kerja, dan relasi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, adanya tim olahraga, kamar tamu pegawai, kafetaria pegawai, surat kabar perusahaan, tool perusahaan, potongan harga produk perusahaan, bantuan hukum, fasilitas ruang baca dan perpustakaan, pemberian makan siang, adanya fasilitas medis, dokter perusahaan, tempat parkir, ada program rekreasi dan darma wisata.

4. Indikator Kompensasi

Indikator-indikator kompensasi menurut Widodo (2015) diantaranya:

a. Upah dan Gaji

Upah dan Gaji merupakan kompensasi sebagai kontrak prestasi atas pengorbanan pekerja. Upah dan gaji pada umumnya diberikan atas kinerja yang telah dilakukan berdasarkan standar kinerja yang ditetapkan maupun disetujui bersama berdasarkan *personal contract*. Upah biasanya diberikan pada pekerja pada tingkat bawah sebagai kompensasi atas waktu yang telah diserahkan. Sementara itu, gaji diberikan sebagai kompensasi atas tanggung jawabnya terhadap pekerjaan terutama dari pekerjaan pada tingkatan yang lebih tinggi.

b. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

c. Penghargaan

Diluar upah, gaji dan insentif, sering kali pemimpin memberikan tambahan penerimaan yang lain sebagai upaya lebih menghargai kinerja pekerjanya. Dengan kata lain, manajemen memberikan penghargaan atau *reward*. Tujuan utama penghargaan adalah untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga pekerja agar datang untuk bekerja, dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tingkat tinggi.

d. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan antara lain, asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lain yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi menurut Hasibuan (2017) adalah sebagai berikut:

a. Upah dan gaji

Upah adalah sebagai alat untuk memotivasi karyawan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja mereka dan merangsang para karyawan untuk berperan aktif dalam peran pencapaian tujuan perusahaan.

b. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiunan, dan tunjangan lainnya yang

berkaitan dengan hubungan ke karyawan.

c. Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayarmahal.

d. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

Sedangkan indikator kompensasi menurut Panggabean (2017) sebagai berikut:

- a. Gaji merupakan imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan, dan mingguan.
- b. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada parapekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau di banyaknya pelayanan yang diberikan.
- c. Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
- d. Tunjangan merupakan program - program yang diberikan untuk tambahan penghasilan bagi karyawan, seperti tunjangan makan, tunjangan hari tua, tunjangan hari raya dan lain-lain.

2.1.3 Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur yang ingin dicapai dalam suatu organisasinya. Menurut Samsudin dalam (Hamali 2018) pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam organisasi yang bersangkutan.

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 adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum” menurut (Syahputra & Hati, 2015).

Pengembangan karir adalah suatu kesatuan yang terdiri dari unsur-unsur kegiatan seseorang dalam kehidupannya untuk mengembangkan dan memperbaiki diri, unsur-unsur kegiatan organisasi maksimal tanpa adanya dukungan dari organisasi atau perusahaan (Miftahuljannah & Islami, 2017).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan pada organisasi dan mengembangkan karir melalui pendidikan dan pelatihan.

2. Faktor-Faktor Pengembangan Karir

Faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah kesuksesan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi organisasi secara

keseluruhan. Menurut (Priansa, 2017) pegawai yang memiliki kinerja dan produktivitas kerja paling tinggi biasanya akan memperoleh jenjang karir yang relatif lebih cepat dan lebih mudah dibandingkan dengan pegawai yang memiliki kinerja dan produktivitas kerja yang rendah. Sedangkan menurut (Kasmir, 2017) faktor yang mempengaruhi perkembangan karir, adalah:

- a. Kinerja merupakan hasil kerja atau perilaku kerja seseorang dalam suatu periode.
- b. Motivasi kerja merupakan dorongan atau rangsangan kepada seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.
- c. Komitmen merupakan kepatuhan seseorang terhadap ucapan, tindakan, peraturan ataupun kebijakan perusahaan.
- d. Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan seseorang atas sesuatu yang telah dilakukan.
- e. Kedisiplinan merupakan tindakan seseorang untuk mengikuti seluruh peraturan dikeluarkan perusahaan.
- f. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, baik yang berbentuk keuangan, maupun non keuangan.
- g. Loyalitas adalah kesetiaan kepada perusahaan, seseorang yang loyal kepada perusahaan.
- h. Pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan seseorang karyawan untuk mengasah dan menambah pengetahuan, kemampuan dan ketrampilannya, sehingga mampu melakukan pekerjaan dengan baik.
- i. Kepemimpinan merupakan orang atau atasan yang diberi tugas, wewenang dan tanggung jawab kepada seseorang, termasuk dalam memberikan penilaian.

- j. Upaya kerja merupakan usaha atau upaya seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu secara sungguh-sungguh.

Dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah untuk memperoleh jenjang karir yang relatif lebih cepat dan mudah dibandingkan dengan pegawai yang memiliki kinerja.

3. Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir

Manurut Martoyo (20015:88) bentuk-bentuk pengembangan karir bergantung pada jalur karir yang direncanakan oleh masing-masing organisasi. Bagaimana suatu perusahaan menentukan suatu jalur karir bagi karyawannya tergantung pada kebutuhan dan situasi perusahaan itu sendiri, namun begitu umumnya yang sering dilakukan perusahaan adalah melalui pendidikan dan pelatihan, promosi serta mutasi. Pengertian mengenai ketiga hal tersebut dapat dijelaskan di bawah ini:

- a. Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, ketrampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.
- b. Promosi adalah 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 adalah merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Istilah mutasi sendiri atau yang dalam beberapa literatur disebut sebagai pemindahan dalam pengertian sempit dapat dirumuskan sebagai suatu

perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatannya tidak lebih tinggi atau lebih rendah (yang tingkatannya sama) dalam rencana gaji.

4. Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut (Andriani, 2019:16) terdiri dari:

a. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu kegiatan yang mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Dimana dengan prestasi kerja yang baik akan menjadi hal yang penting untuk memajukan karir.

b. Kesempatan Untuk Berkembang

Hal ini terjadi bila karyawan meningkatkan kemampuan misalnya melalui program pelatihan, pengambilan kursus/penambahan gelar. Hal ini berguna bagi personalia dalam mengembangkan sumber daya manusia atau bagi pencapaian karir karyawan.

c. Exposure

Kemajuan karir juga ditentukan oleh exposure, berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan lainnya.

d. Kesetiaan Organisasi

Kesetiaan pada organisasi dijadikan dasar dalam menentukan kemajuan karir seseorang. Kesetiaan pada organisasi dimana seseorang bertugas turut menentukan kemajuan karir yang bersangkutan.

e. Mentor dan Sponsor

Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karir informal. Sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat

menciptakan kesempatan-kesempatan karir bagi orang lain, bila mentor dapat menomisasikan karyawan-karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir maka ia menjadi sponsor. Seringkali yang menjadi sponsor karyawan adalah atasan mereka sendiri.

Adapun indikator pengembangan karir menurut Rivai (2015:97) adalah sebagai berikut :

a) Kebutuhan Karir

Membantu para karyawan dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karir internal mereka sendiri.

b) Pelatihan

Meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan bidang operasional.

c) Perlakuan yang adil dalam berfikir

Memberikan kesempatan yang sama dalam berkarir kepada karyawannya untuk membandingkan dirinya.

d) Informasi karir

Memberikan informasi kebutuhan karir yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dicapai karyawan untuk mengembangkan karirnya.

e) Promosi

Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.

f) Mutasi

Memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya yang didasarkan pada prestasi kerja karyawan.

g) Pengembangan tenaga kerja

Memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk karyawan meningkatkan potensi dalam dirinya.

Sedangkan indikator pengembangan karir menurut Sihotang (2016:213) adalah sebagai berikut :

a. Kebijakan organisasi

Kebijakan organisasi merupakan paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan dalam perusahaan. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan dalam perusahaan.

b. Prestasi kerja

Karyawan yang memiliki prestasi kerja baik dalam perusahaan biasanya mendapatkan promosi jabatan, karena prestasi kerja merupakan salah satu acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan karir.

c. Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan, semakin tinggi latar belakang pendidikan seseorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya.

d. Pelatihan

Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang.

e. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.

f. Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan pada organisasi merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seorang karyawan pada perusahaan, semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan loyalitasnya tinggi.

g. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia merupakan kebutuhan seseorang untuk dihormati dan diakui keberadaannya baik oleh lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

2.1.4 Etos Kerja

1. Pengertian Etos Kerja

Etos dalam kamus besar bahasa Indonesia berarti pandangan hidup yang khas dari suatu golongan sosial, sedangkan etos kerja diartikan sebagai semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan seseorang atau suatu kelompok. Menurut Ginting (2016), etos kerja adalah semangat kerja yang menjadi ciri khas seseorang atau kelompok orang yang bekerja, yang berlandaskan etika atau perspektif kerja yang diyakini, dan diwujudkan melalui tekad dan perilaku konkret di dunia kerja.

Priansa (2016) mengatakan bahwa etos kerja merupakan seperangkat sikap atau pandangan mendasar yang dipegang karyawan untuk menilai bekerja sebagai suatu hal yang positif bagi peningkatan kualitas kehidupan, sehingga mempengaruhi perilaku kerjanya dalam organisasi. Menurut Mac Clelland yang dikutip oleh Purwanti (2019) mengartikan etos kerja dengan *Need of Achievement* (N.Ach) yakni virus mental yang mendorong untuk meraih hasil atau prestasi hidup yang lebih baik dari keadaan sebelumnya, atau dengan kata lain, sebuah semangat dan sikap mental yang selalu

berpandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari kehidupan kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

Dapat disimpulkan bahwa etos kerja adalah sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu yang mendasar terhadap diri untuk meraih hasil atau prestasi hidup yang lebih baik dari keadaan sebelumnya. Karyawan yang memiliki etos kerja yang tinggi dapat dilihat dari perilakunya seperti pekerja keras, bersikap adil, dan lain-lain.

2. Faktor-Faktor Etos Kerja

Menurut Priansa (2016) etos kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik internal maupun eksternal diantaranya, sebagai berikut :

a. Internal

1) Agama

Berbagai studi tentang etos kerja berbasis agama sudah banyak dilakukan dengan hasil yang secara umum mengkonfirmasi adanya korelasi positif antara agama yang dianut dengan kinerja dan produktivitas kerja yang ditampilkan pegawai.

2) Pendidikan

Pendidikan yang baik dapat menginternalisasikan etos kerja dengan tepat, sehingga individu akan memiliki etos kerja yang tinggi. Melalui pendidikan yang baik maka dalam diri pegawai akan terbentuk etos kerja yang tinggi.

3) Motivasi

Individu yang memiliki etos kerja yang tinggi adalah individu yang memiliki motivasi yang tinggi. Etos kerja merupakan suatu pandangan

sikap, tentunya didasari oleh nilai-nilai yang diyakini pegawai, yang juga dipengaruhi oleh motivasi yang timbul dari dalam dirinya.

4) Usia

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai dengan usia di bawah 30 tahun memiliki etos kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang berusia diatas 30 tahun.

5) Jenis kelamin

Jenis kelamin yang sering kali diidentikkan dengan etos kerja, beberapa pakar mempublikasikan hasil penelitiannya bahwa perempuan cenderung memiliki etos kerja, komitmen dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan yang diembannya di organisasi dibandingkan dengan laki-laki.

b. Eksternal

1) Budaya

Sikap mental, tekad, disiplin dan semangat kerja masyarakat juga disebut sebagai etos budaya. Kemudian etos budaya ini secara operasional juga disebut sebagai etos kerja. Masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya maju akan memiliki etos kerja yang tinggi.

2) Sosial politik

Tinggi atau rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi juga oleh ada atau tidaknya struktur politik yang mendorong masyarakat untuk bekerja keras dan dapat menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh.

3) Kondisi lingkungan

Etos kerja dapat muncul dikarenakan faktor kondisi geografis. Lingkungan alam yang mendukung mempengaruhi manusia yang

berada di dalamnya melakukan usaha untuk dapat mengelola dan mengambil manfaat, dan bahkan dapat mengundang pendatang untuk turut mencari penghidupan di lingkungan tersebut.

4) Struktur ekonomi

Tinggi rendahnya etos kerja yang dimiliki masyarakat juga dipengaruhi oleh struktur ekonomi yang ada di negara tersebut.

5) Tingkat kesejahteraan

Tingkat kesejahteraan masyarakat juga sangat mempengaruhi etos kerja yang tumbuh dan berkembang dimasyarakat.

6) Perkembangan bangsa lain

Dewasa ini, dengan berbagai perkembangan perangkat teknologi serta arus informasi yang tanpa batas, telah mendorong banyak negara berkembang untuk meniru etos kerja negara lain.

3. Karakteristik Etos Kerja

Karakteristik etos kerja tinggi dan rendahnya karakteristik seseorang yang memiliki etos kerja tinggi menurut (Doradjat, 2015) yaitu:

- a. Memiliki motivasi kerja, yaitu motivasi dalam diri dan dari luar diri.
- b. Memiliki orientasi ke masa depan.
- c. Moralitas adalah sikap keseriusan dalam bekerja.
- d. Kerja keras serta menghargai waktu.
- e. Kedisiplinan dalam bekerja, bertanggung jawab.
- f. Hemat dan sederhana.
- g. Tekun dan ulet.

4. Indikator Etos Kerja

Menurut (Salamun, 2017) ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur etos kerja, yaitu :

a. Kerja keras

Kerja keras ialah berusaha sekuat tenaga untuk dapat mencapai sasaran yang ingin dicapai dengan memanfaatkan waktu yang optimal sehingga kadang-kadang tidak mengenal waktu, jarak dan kesulitan yang dihadapi.

b. Disiplin

Disiplin sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

c. Jujur

Kejujuran yaitu kesanggupan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan aturan yang sudah ditentukan.

d. Tanggung jawab

Tanggung jawab yaitu memberikan asumsi bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan suatu yang harus dikerjakan dengan ketekunan dan kesungguhan.

e. Rajin

Bekerja secara tetatur, rajin, keras hati, dan bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Adapun indikator etos kerja menurut Tasmara (2015:231) adalah sebagai berikut :

a) Menghargai waktu

Etos kerja yang tinggi ditandai dengan sikap menghargai waktu. Dalam hal ini waktu dipandang sebagai suatu hal yang sangat bermakna sekaligus berkaitan dengan produktivitasnya.

b) Tangguh dan pantang menyerah

Individu yang mempunyai etos kerja yang tinggi cenderung suka bekerja keras, ulet dan pantang menyerah menghadapi setiap tantangan maupun dalam sebuah tekanan.

c) Keinginan untuk mandiri

Etos kerja ditandai dengan upaya individu untuk berusaha mengaktualisasikan seluruh kemampuannya dan berusaha memperoleh hasil dari usahanya sendiri tanpa menunjukkan ketergantungan pada pihak lain.

d) Penyesuaian diri

Etos kerja ditandai dengan kemampuan untuk melakukan penyesuaian diri dengan lingkungan kerja, rekan kerja maupun dengan atasan dan bawahan, tanpa menimbulkan permasalahan individual maupun masalah bagi lingkungannya.

Sedangkan indikator etos kerja menurut Priansa (2018:283-284) dalam Rahman (2019) adalah sebagai berikut :

a) Keahlian interpersonal

Keahlian interpersonal adalah aspek yang berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk menjalin hubungan kerja dengan orang lain atau bagaimana pegawai berhubungan dengan pegawai lain yang ada di dalam organisasi maupun pegawai yang ada di luar organisasi.

b) Inisiatif

Inisiatif merupakan karakteristik yang dapat memfasilitasi pegawai agar terdorong untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan tidak langsung merasa puas dengan kinerja yang biasa.

c) Dapat diandalkan

Dapat diandalkan adalah aspek yang berhubungan dengan adanya harapan terhadap kinerja pegawai dan merupakan suatu perjanjian implisit pegawai untuk melakukan beberapa fungsi pekerjaan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan salah satu bagian penting dalam sebuah organisasi atau instansi perusahaan. Fahmi (2018) mengatakan kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Mangkunegara (2017) mengatakan kinerja (Prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain Amstron dan Baron dalam Fahmi (2018), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya sebuah instansi perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja seorang karyawan dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya.

Dari teori-teori di atas maka dapat kita ketahui bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan dari karyawan dalam mencapai kegiatan yang dilakukan oleh karyawan tersebut untuk mewujudkan tujuan, visi dan misi suatu organisasi. Maka dari itu peneliti mengambil kesimpulan bahwa pengertian kinerja adalah sebuah hasil kerja dari seseorang karyawan dalam sebuah proses atau pelaksanaan tugas sesuai tanggung jawabnya dalam suatu periode tertentu yang dapat berpengaruh terhadap pencapaian sebuah organisasi tertentu.

2. Faktor-Faktor Kinerja

Dalam dunia kerja, ada banyak faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan maupun dari diri karyawan itu sendiri serta dari lingkungan sekitar perusahaan. Jika kinerja karyawan baik, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih mudah tercapai. Menurut Davis dalam Mangkunegara (2017) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

a. Faktor Kemampuan

Kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality*. Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

3. Jenis-Jenis Kinerja

Dalam suatu organisasi ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan menurut Moehariono (2016), yaitu sebagai berikut :

a. Kinerja Operasional

Kinerja ini berkaitan dengan efektifitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, dan lain sebagainya.

b. Kinerja Administratif Organisasi

Kinerja ini berkaitan dengan administratif organisasi, termasuk di dalamnya struktur, administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan.

c. Kinerja Strategi

Kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketetapan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemanapun adaptasi perusahaan, khususnya secara strategik perusahaan dalam menajalankan visi dan misinya.

4. Indikator Kinerja Karyawan

Wirawan (dalam Purnami, 2015) menyatakan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja yaitu:

1. Hasil kerja, yang terdiri dari indikator:
 - a. Kuantitas hasil kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
 - b. Kualitas hasil kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
 - c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas yaitu kemampuan melaksanakan tugas dengan baik tanpa membuang waktu, tenaga, ataupun biaya.
2. Perilaku kerja, yang terdiri dari:
 - a. Inisiatif dalam mengembangkan ide-ide yaitu kemampuan di dalam melakukan sesuatu tanpa harus diberi tahu terlebih dahulu apa yang harus dilakukan.
 - b. Konsistensi karyawan terhadap perusahaan yaitu seseorang karyawan yang memberikan hasil kerja yang stabil dan tidak pernah lalai meningkatkan kualitas kerjanya.
 - c. Ketelitian dalam bekerja merupakan ketepatan dalam melakukan pekerjaan. Ketelitian ini dapat mengukur hasil aktivitas yang dihasilkan oleh gerakan-gerakan tubuh.
3. Sifat pribadi, yang meliputi:
 - a. Kepemimpinan merupakan sebuah bidang riset dan juga suatu ketrampilan praktis yang mencakup kemampuan seseorang atau sebuah organisasi untuk memimpin atau membimbing orang lain, tim, atau seluruh organisasi.

- b. Kejujuran dalam bekerja merupakan salah satu sikap yang harus dimiliki oleh setiap manusia dalam beraktivitas.
- c. Kreativitas merupakan kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru.

Adapun indikator kinerja menurut Afandi (2018:89) adalah sebagai berikut :

a) Kuantitas hasil kerja

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

b) Kualitas hasil kerja

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

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 berbeda.

e) Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu.

f) Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah 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 sangat sulit untuk diterapkan.

i) Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan.

Sedangkan indikator etos kerja menurut Robbins (2016) adalah sebagai berikut :

a) Mutu

Mutu kinerja dari pekerja bisa diukur dengan kualitas tugas yang dikerjakan oleh karyawan

b) Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah pekerjaan yang bisa dihasilkan oleh pegawai.

c) Penyelesaian tugas

Penyelesaian tugas adalah cara karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

d) Kerjasama

Kerjasama adalah hubungan harmonisasi berkaitan dengan pekerjaan yang terjadi diantara pegawai.

e) Kepemimpinan



Kepemimpinan adalah jiwa pemimpin yang dimiliki oleh pegawai dalam menyelesaikan permasalahan berkaitan dengan pekerjaan.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Kompensasi dengan Kinerja

Kompensasi merupakan imbalan dari perusahaan untuk diberikan kepada karyawan atas jasanya dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Tujuan perusahaan dalam memberikan kompensasi adalah untuk menciptakan kesadaran dalam bekerja antara karyawan agar dapat bekerja sama dengan perusahaan. Perusahaan juga berharap dengan adanya kompensasi, karyawan dapat melakukan dan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Selain itu, pemberian kompensasi bertujuan untuk membantu karyawan memenuhi kebutuhan hidupnya, serta meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan pemberian kompensasi, dapat berupa gaji, insentif, bonus, tunjangan, pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Besar atau kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Semakin besar kompensasi yang diterima, maka karyawan akan semakin giat untuk bekerja.

2.2.2 Hubungan Pengembangan Karir dengan Kinerja

Pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan yang akan dilakukan di masa mendatang. Dengan pengembangan tersebut mencakup pengertian bahwa perusahaan atau manajer SDM tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan

untuk mengembangkan karir karyawan selama ia bekerja. Manfaat yang diterima oleh karyawan dengan adanya pengembangan karir yang baik dalam perusahaan ialah berkembangnya potensi dari skill yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Selain itu, karyawan juga akan memiliki arahan yang jelas mengenai perkembangan karirnya di dalam perusahaan itu sendiri. Hal ini akan sangat baik untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Lebih lanjut, pengembangan karir akan membuat karyawan menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan yang sesuai dengan pilihan pekerjaannya sehingga karyawan dapat menganalisa kemampuan dalam dirinya.

2.2.3 Hubungan Etos Kerja dengan Kinerja

Manusia tidak dapat memperbaiki hidupnya tanpa semangat kerja, pengetahuan dan ketrampilan yang memadai tentang pekerjaan yang ditangani. Etos kerja yang baik dalam instansi dapat membantu karyawan untuk memahami bagaimana cara mereka bekerja menjalankan tugasnya. Etos kerja merupakan suatu perasaan, pembicaraan serta tindakan manusia yang bekerja di dalam instansi, jadi dapat dikatakan bahwa segala sesuatu yang ada di dalam instansi termasuk di dalamnya cara berfikir, bersikap dan bertingkah laku dipengaruhi oleh etos kerja yang ada di instansi. Etos kerja yang tinggi akan dijadikan persyaratan yang mutlak, yang harus ditumbuhkan dalam kehidupan ini khususnya penyesuaian karyawan dengan tempat dan rekan kerja. Karena hal itu akan membuka pandangan dan sikap menyesuaikan dengan manusianya untuk menilai tinggi terhadap kerja keras dan sungguh-sungguh, sehingga dapat mengikis sikap kerja yang asal-asalan, tidak berorientasi terhadap mutu atau kualitas kerja yang semestinya. Dengan menerapkan sikap dapat menyesuaikan diri dan kepribadian tersebut

maka seorang karyawan mencapai hasil kerja yang optimal dan juga kinerja karyawan tersebut akan meningkat. Hasil ini menunjukkan bahwa suatu etos kerja dapat membantu dalam memunculkan dan juga meningkatkan kinerja setiap karyawan sehingga mereka dapat bekerja secara optimal dan apa yang menjadi tujuan instansi dapat tercapai.

2.3 Penelitian Terdahulu

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

2.3.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Menurut Putra, dkk (2022) di dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Toya Devasya di Kintamani Bangli”, yang menyatakan bahwa kompensasi berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Jumlah responden dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan metode sensus dimana seluruh karyawan dijadikan responden yaitu sebanyak 30 orang.

Priyanto (2016) di dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (studi pada industri alas kaki Pt. Bo Kyung Pasuruan)”, yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini membuktikan bahwa kompensasi merupakan faktor yang menjadi motivasi tersendiri bagi karyawan di suatu perusahaan, dimana hal-hal tersebut berujung pada tingkat tinggi rendahnya hasil kerja/kinerja.

Trang, dkk (2015) di dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi”, menyatakan hal yang sama yakni kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena pemberian kompensasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai visi misi perusahaan.

Septian, dkk (2021) di dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Cabinindo Putra menyatakan hal yang sama yaitu kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah nonprobability sampling yaitu dengan metode sampling jenuh.

Widodo (2017) di dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kompensasi Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuisioner terhadap pegawai di lingkungan pemerintahan Depok. Penelitian ini menunjukkan hasil positif dan signifikan secara parsial dari pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Jufrizen (2017) di dalam penelitiannya yang berjudul “Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Socfin Indonesia Medan”, menyatakan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pendekatan yang digunakan di dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis yang digunakan adalah analisis statistik dengan analisis regresi.

2.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Yudhistira, dkk (2018) di dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi pada PT. Infomedia Solusi Humanika di Jakarta”, menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Desain penelitian menggunakan metode survei dengan pengumpulan data melalui kuisisioner.

Uhing, dkk (2018) di dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Air Manado”. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik Accidental Sampling. Hasil penelitian menunjukkan pengembangan karir, pelatihan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Air Manado.

Oktavia, dkk (2017) di dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (persero) Wilayah Sulutenggo Area Manado”. Metode penelitian yang digunakan adalah survei dengan cara menyebarkan kuisisioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Amanda, dkk (2016) di dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi, Kompensasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Federal Internasional Finance (FIF) Cabang Palur Kuranganyar”. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian pengembangan karir,

kompetensi, kompensasi dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Federal Internasional Finance (FIF) Cabang Palur Kuranganyar baik secara parsial maupun simultan.

Katidjan, dkk (2017) di dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan”. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Hadiansyah, dkk (2017) di dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. AE”. Untuk menguji pengaruh variabel etos kerja terhadap kinerja karyawan digunakan analisis regresi linier berganda dengan menyebar 132 kuisisioner pada karyawan PT. AE. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Bawelle, dkk (2016) di dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Etos Kerja, Gairah Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. BRI Cabang Tahunan”. Metode yang digunakan di dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif, penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Hasil dari penelitian ini secara simultan etos kerja, gairah kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Timbuleng, dkk (2015) di dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Etos Kerja, Disiplin Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap

Kinerja Karyawan PT Hasjrat Abadi Cabang Manado”. Metode yang digunakan adalah teknik purposive sampling. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa etos kerja, disiplin kerja, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Titisari, dkk (2016) di dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Pengaruh Karakteristik Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Performa Perusahaan dengan Efektifitas Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi kasus pada PT. Indofood Semarang)”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Hasil penelitian menyatakan bahwa etos kerja berpengaruh terhadap perusahaan, sedangkan secara simultan karakteristik organisasi, etos kerja, disiplin kerja berpengaruh terhadap performa perusahaan dan performa perusahaan berpengaruh terhadap efektifitas kinerja karyawan.

Agung, dkk (2022) di dalam penelitiannya yang berjudul “ Peranan Motivasi dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Kayawan. Dengan metode penelitian berupa pengumpulan data yaitu kuisisioner. Model analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan etos kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.