

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

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

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

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

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

Dari beberapa teori pengertian SDM diatas, maka dapat disimpulkan bahwa sdm memiliki peran yang sangat penting dalam institusi maupun

perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu hal yang berkaitan dengan pendayagunaan manusia dalam melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tingkat maksimal atau efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan yang akan dicapai dalam perusahaan, seorang karyawan dan juga masyarakat (Eri,2019). Tugas MSDM adalah mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang terlatih dan terampil dalam pekerjaannya (Tobing dan Zamora, 2018). Manajemen SDM harus terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan serta pengendalian organisasi yang berkaitan dengan alokasi dan pengembangan SDM (Rahmah,2020). Penerapan manajemen sumber daya manusia yang baik mampu mendorong kontribusi karyawan pada suatu organisasi (Halisa,2020).

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

sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Jadi dapat dikatakan bahwa Kinerja karyawan adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

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

adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu” (Subekti, 2018).

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

Penelitian yang dilakukan oleh R. Achmad (2021), Shintia (2020), Nasfi (2020), dan Febriyanti (2018) berdasarkan hasil penelitian bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi penerapan pengembangan karir maka semakin tinggi kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Noviyanti (2019) yang menyatakan pengembangan karir tidak

berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang berarti meningkatnya pengembangan karir tidak mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Disiplin kerja adalah kemampuan seseorang untuk mengatur dirinya sendiri agar mampu bekerja sesuai dengan aturan dan target yang telah ditetapkan organisasi. Karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik akan lebih produktif, efisien, dan cenderung memiliki kualitas kerja yang lebih baik. Menurut Febrianti (2017) menyatakan disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku. Sedangkan menurut Hasibuan (2018) disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Mursalin & Kamaruddin (2022), Nurjaya (2021), dan Ekhsan (2021) berdasarkan hasil penelitian bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi tingkat disiplin kerja maka semakin baik kinerja karyawan. Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Tannady (2022) dan Arisanti (2019) yang menyatakan peran disiplin kerja terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Yang berarti meningkatnya disiplin kerja tidak mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja adalah kompensasi, karyawan adalah orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (Fisik dan Pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan dan perjanjian. Besarnya balas jasa ini telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan itu secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/kompensasi yang akan diterimanya (Opan,2019). Keberhasilan dalam menentukan kompensasi yang layak akan menentukan bagaimana kualitas SDM dalam bekerja, yang secara langsung akan berkaitan dengan efektivitas tujuan karyawan dan efisiensi anggaran organisasi, serta akan menentukan bagaimana keberlangsungan hidup organisasi dalam lingkungan persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Kompensasi yang memadai akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai. Ketika kompensasi tidak sesuai dengan harapan para pegawai maka yang terjadi adalah penolakan secara halus sampai dengan penolakan secara keras melalui demonstrasi (Agung,2019).

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

kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh serta memelihara karyawan yang potensial dengan baik (Sutrisno, 2017)

Penelitian yang dilakukan oleh Ading (2021), Dwianto (2019), Darma (2017), dan Pangastuti (2020) yang menyatakan kompensasi terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian Mundakir (2018) yang menyatakan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti dimana pemberian kompensasi meningkat tidak akan meningkatkan kinerja karyawan.

PT. Borwita Citra Prima Denpasar (BCP) didirikan pada tahun 1995. Sampai sekarang, BCP mendistribusikan berbagai macam produk konsumtif, termasuk perawatan pribadi & kebersihan, makanan, minuman dan makanan ringan. Prinsipal dari BCP adalah pemimpin pasar dalam segmennya masing-masing dan mencakup perusahaan multinasional (MNCs) serta perusahaan berkembang. Borwita Logistics melayani layanan logistik untuk P&G, Frisian Flag Indonesia, Pocari Sweat, Nutrifood, Big Cola, SC Johnson, dan banyak lagi. Ke depan, BORWITA GROUP bercita-cita untuk menjadi perusahaan distribusi, logistik, dan *e-commerce* terkemuka yang terbaik di kelasnya. PT. Borwita Citra Prima Denpasar telah menetapkan hari kerja berdasarkan kalender masehi, meskipun hari kerja perusahaan telah ditetapkan sedemikian rupa namun tidak semua hari kerja tersebut dapat dihadiri oleh karyawan, dimana ketidakhadiran karyawan tersebut dikarenakan sakit, ijin dan alpha. Penelitian ini mengambil obyek penelitian karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Denpasar yang berjumlah 31 orang.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti dengan Kepala Produksi Bapak I Made Ari Pamungkas. SH diketahui bahwa, adanya penurunan kinerja karyawan yang menyebabkan penjualan kurang optimal. Hal ini dikarenakan penurunan kinerja karyawan dapat dilihat dari semakin tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan sehingga mengakibatkan penjualan barang yang dijual kepada konsumen kurang optimal. Ketidakhadiran karyawan dapat disajikan pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1. 1
Tingkat Ketidakhadiran Karyawan Pada PT. Borwita Citra Prima
Denpasar Bulan Januari – Desember 2022

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

Sumber: PT Borwita Citra Prima Denpasar

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa tingkat kehadiran karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Denpasar selama tahun 2022 dari bulan Januari – Desember menunjukkan angka yang berfluktuasi, tingkat absensi tertinggi yaitu sebesar 29,73% terjadi pada bulan Maret, sedangkan yang terendah terjadi pada bulan Oktober yaitu 11,67%. Tingkat rata-rata absensi yang terjadi selama tahun 2016 sebesar 17,51%. Rata-rata persentase jumlah ketidakhadiran atau absensi

karyawan yang normal adalah sebesar 4% pertahun (Hasibuan, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat absensi karyawan masih cukup tinggi dan dapat disimpulkan penetapan yang dilakukan oleh PT. Borwita Citra Prima Denpasar dalam memperhatikan kinerja karyawan dapat dikatakan tidak berjalan dengan baik.

Berbagai faktor pengaruh terjadinya penurunan kinerja karyawan di PT. Borwita Citra Prima Denpasar salah satunya dipengaruhi oleh faktor pengembangan karir yang kurang baik. Pengembangan karir yang diterapkan di PT. Borwita Citra Prima Denpasar masih belum memberikan dampak baik karena masih kurangnya perlakuan yang adil dalam berkarir, perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai. Kurangnya kepedulian para atasan kepada karyawan secara langsung, kurangnya informasi tentang berbagai peluang promosi yang diberikan atasan kepada karyawan, kurang adanya minat karyawan untuk dipromosikan, dan kurangnya tingkat kepuasan karyawan yang mengakibatkan kurangnya pelayanan untuk melayani keluhan konsumen dengan baik.

Menurunnya kinerja karyawan di PT. Borwita Citra Prima Denpasar juga disebabkan oleh faktor disiplin kerja yang rendah. Disiplin kerja pada PT. Borwita Citra Prima Denpasar masih sangat rendah, kurangnya ketaatan terhadap aturan waktu yang dimana dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tidak tepat waktu sesuai dengan peraturan yang berlaku, kurang taatnya terhadap peraturan perusahaan, dan kurang taatnya terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan. Disiplin sangat penting artinya bagi kehidupan

manusia, karena disiplin harus ditanamkan secara terus - menerus agar disiplin menjadi kebiasaan. Disiplin merupakan suatu proses latihan dan belajar untuk meningkatkan kemampuan dalam bertindak, berfikir dan bekerja yang aktif dan kreatif.

Selain faktor pengembangan karir dan disiplin kerja, faktor lainnya yang juga mempengaruhi turunnya kinerja karyawan adalah kompensasi. Kebijakan sistem kompensasi berupa pengupahan di PT. Borwita Citra Prima Denpasar mengikuti program kebijaksanaan tentang upah minimum regional yang telah ditetapkan oleh pemerintah dan upah lembur (premi) yang diberikan setiap bulan, akan tetapi yang menjadi permasalahan yaitu pemberian gaji kepada karyawan yang telah bekerja tidak mengikuti pedoman yang ada pada perusahaan atau standar yang ditentukan. Karyawan berpendapat bahwa gaji yang diberikannya tidak tepat waktu serta harapan mereka.

Berdasarkan fenomena dan hasil penelitian sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Denpasar”.

1.2 Rumusan Masalah

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

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

- 3) Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Denpasar ?

1.3 Tujuan Penelitian

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

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

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat yang terdiri dari manfaat teoritis dan manfaat praktis. Adapun manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

1. Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan ilmu ekonomi dan menambah kajian ilmu ekonomi khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia untuk mengetahui bagaimana pengaruh pengembangan karir, disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Borwita Citra Prima Denpasar.
2. Dalam hal manfaat praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan diskusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan pengaruh

pengembangan karir, disiplin kerja dan kompensasi serta dampaknya pada kinerja karyawan. Penelitian ini juga memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar



BAB II

TUJUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Goal Setting Theory

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

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

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

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

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

Pengertian Menurut Lijen Poltak Sinambela dalam buku Kinerja Pegawai mendefinisikan: Kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan

penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditempatkan secara bersama-sama yang dijadikan acuan (Sinambela, 2018).

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

Selanjutnya menurut Wilson Bangun menjelaskan bahwa “kinerja (performance) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (job requirement)” (Bangun, 2019). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut standar pekerjaan, standar tersebut dibuat oleh perusahaan digunakan sebagai acuan atau patokan dalam penilaian kinerja suatu karyawan. Pekerjaan yang dilakukan harus secara legal atau berdasarkan pada persyaratan pekerjaan, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tertentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan. Kemudian menurut Schermerhom, Hunt dan Osborn dalam buku *Performance Appraisal*, mengatakan bahwa Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun perusahaan.

Pendapat lain yang dikemukakan oleh Prawiro Suntoro “kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu” (Subekti, 2018). Dengan kata lain karyawan merupakan unsur yang sangat penting dan sangat perlu untuk diperhatikan untuk menentukan

keberhasilan perusahaan yang ditunjukkan dari kinerja yang dihasilkan karena karyawan adalah pelaku utama dalam suatu organisasi yang menjalankan prosedur sesuai yang ditetapkan dan menentukan kemana perusahaan tersebut nantinya akan dijalankan, karena maju mundurnya perusahaan tidak hanya ditentukan oleh seorang pimpinan namun karyawan juga merupakan elemen yang penting dalam menjalankan tujuan perusahaan.

Dalam hal ini karyawan sebagai kekayaan utama perusahaan maka faktor pemeliharaan karyawan perlu mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh dari pimpinan perusahaan. Keanekaragaman masalah tentang keberadaan karyawan semakin sulit, sehingga pengertian karyawan dapat juga diartikan sebagai orang penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Kinerja pada dasarnya merupakan suatu hasil kerja dari setiap usaha yang dilakukan karyawan dalam perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam hal ini karyawan berfungsi sebagai tenaga pelaksana mancaai tujuan. Dengan keikutsertaan karyawan secara aktif dalam perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan diharapkan akan tercapai. Didalam melaksanakan pekerjaannya, seorang karyawan tidak melakukan semua hal yang berkaitan dengan pekerjaannya seorang diri. Terdapat beberapa aspek yang turut membantu secara teratur dan terarah sehingga pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Dari uraian yang telah dijelaskan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan wewenang dan tanggung

jawabnya dalam upaya mencapai tujuan, kuantitas, kualitas, dan motivasi karyawan.

2) **Manfaat dan Tujuan Kinerja Karyawan**

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

3) **Proses Penilaian Kinerja Karyawan**

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

- a) Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja. Contoh: mempromosikan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mendiagnosis masalah karyawan.

- b) Menentukan tugas yang harus dijalankan dalam pekerjaan (analisis jabatan).
- c) Memeriksa tugas yang dijalankan.
- d) Menilai kinerja.
- e) Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan.

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

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

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

4) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

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

- a) Faktor Kemampuan (Ability).

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

b) Faktor Motivasi (Motivation).

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

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

c) Faktor Individu

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

d) **Faktor Lingkungan Organisasi**

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

5) **Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Prawirosentono dan Wibowo (2018), terdapat beberapa indikator kinerja karyawan yang dapat diukur, antara lain:

a) Produktivitas

Indikator ini mengukur seberapa efisien karyawan dalam menggunakan waktu dan sumber daya yang dimiliki untuk menghasilkan produk atau layanan.

b) Kualitas kerja

Indikator ini mengukur seberapa baik karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Kualitas kerja dapat dilihat dari hasil kerja yang dihasilkan, seperti tingkat kepuasan pelanggan atau tingkat keberhasilan proyek.

c) Kehadiran

Indikator ini mengukur seberapa sering karyawan hadir dan bekerja sesuai jadwal yang ditetapkan. Kehadiran yang buruk dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan.

d) Inisiatif dan kreativitas

Indikator ini mengukur seberapa banyak karyawan memberikan kontribusi ide atau solusi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

e) Loyalitas

Indikator ini mengukur seberapa loyal karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang loyal cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kinerja yang baik.

f) Kepatuhan pada aturan

Indikator ini mengukur seberapa patuh karyawan terhadap aturan dan kebijakan perusahaan. Karyawan yang patuh cenderung mematuhi peraturan yang berlaku dan menjaga reputasi perusahaan.

g) Tanggung jawab

Indikator ini mengukur seberapa bertanggung jawab karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Hasil Penelitian Sebelumnya

2.1.3 Pengembangan Karir

1) Pengertian Pengembangan Karir

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

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

seorang pegawai dalam artian menuju jenjang jabatan yang lebih tinggi agar tujuan tujuan karir yang diinginkan dapat tercapai serta dapat mewujudkan tujuan organisasi/perusahaan.

2) Tujuan Pengembangan Karir

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

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

3) Bentuk-bentuk Pengembangan Karir

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

- a) Pendidikan dan pelatihan Suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.

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

4) **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

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

Sedangkan menurut Rosyidawaty (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat pengembangan karir adalah; prestasi kerja; pengenalan oleh pihak lain; kesetiaan pada organisasi; pembimbing dan

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

5) **Indikator-indikator Pengembangan Karir**

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

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

a) Perlakuan yang adil dalam berkarir.

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

b) Keperdulian para atasan langsung.

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu

bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

c) Informasi tentang berbagai peluang promosi.

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

d) Adanya minat untuk dipromosikan.

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

e) Tingkat kepuasan.

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

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

2.1.4 Disiplin Kerja

1) Pengertian Disiplin Kerja

Dalam menjalankan tata tertib dan kelancaran tugas-tugas karyawan diperlukan suatu peraturan dan kedisiplinan. Disiplin kerja juga berhubungan dengan Goal setting theory karena dalam mengikuti dan mentaati peraturan yang ada pada perusahaan diperlukan perilaku dan komitmen yang kuat. Hal ini sesuai dengan pendapat Hasibuan (2018) disiplin harus ditegakan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa adanya dukungan kedisiplinan karyawan yang baik maka sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya, jadi disiplin adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan. Disiplin kerja adalah ketaatan seseorang karyawan terhadap peraturan kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan dimana mereka berkerja (Manullang 2014:30).

Disiplin kerja berarti seseorang dituntut untuk melakukan setiap tata tertib dan peraturan yang telah ada dalam suatu perusahaan. Hal ini diperlukan karena akan berpengaruh terhadap tugas yang diberikan pada seseorang tersebut. Husnan (2017), menyatakan disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin dalam suatu perusahaan dapat ditegakan apabila sebagian besar peraturan-peraturannya ditaati oleh sebagian besar karyawan maka sebenarnya disiplin sudah dapat ditegakkan. Berdasarkan pengertian diatas dikatakan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan apabila Salah satu aspek hubungan internal pegawai atau karyawan

adalah tindakan disipliner. Disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku seseorang yang menunjukkan ketaatan, ketaatan, loyalitas, dan ketertiban terhadap peraturan perusahaan atau organisasi dan norma sosial yang berlaku. Meningkatkan disiplin kerja sangat penting bagi perusahaan.

2) Tujuan Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan bawahannya agar mereka bersedia meningkatkan kesadaran seseorang mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku Safitriani (2016). Berikut beberapa tujuan dari disiplin kerja :

- a) Menghilangkan pekerja yang tidak efisien Tujuan disiplin kerja dapat membantu perusahaan atau manajer untuk mengidentifikasi perilaku yang merugikan di tempat kerja, seperti mereka yang sering melanggar disiplin kantor. Tentu saja, perusahaan berhak memecatnya setelah menerima beberapa surat peringatan.
- b) Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai Tentunya seluruh peraturan perundang-undangan yang mengikat terkait dengan disiplin manajerial bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai sehingga membuat pegawai lebih termotivasi. Selain itu, perusahaan juga harus memperhatikan employee benefit.

3) Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Menurut Darsono dan Siswandoko dalam Safitriani (2017). Disiplin dibedakan beberapa macam disiplin:

a. Disiplin preventif

Disiplin preventif merupakan cara untuk mencipta iklim organisasi yang kondusif untuk meningkatkan produktivitas kerja. Pekerja perilakunya diatur oleh norma-norma organisasi agar tidak merugikan organisasi ditempat mereka bekerja. Syarat-syarat untuk menegakkan disiplin preventif adalah:

1. Pegawai diseleksi dan ditempatkan sesuai dengan aturan yang berlaku.
2. Pegawai dididik dan dilatih sebelum ditempatkan pada suatu pekerjaan.
3. Pegawai ditempatkan sesuai kebutuhan dan kemampuannya.
4. Membangun pegawai untuk memiliki sikap positif terhadap pekerjaan yang akan dikerjakan.
5. Membangun pegawai untuk memiliki keberanian mengeluarkan pendapat dan memberikan kesempatan kepadanya.
6. Mengevaluasi kinerja pegawai dan memberikan hasilnya sebagai umpan balik untuk memperbaiki pola pikir dan perilakunya dalam pekerjaan

b. Disiplin positif

Disiplin positif adalah pembinaan mental karyawan yang kinerjanya tidak memuaskan. Tujuannya adalah membantu karyawan memperbaiki diri, bukan pemberian sanksi. Pandangan ini didasarkan bahwa karyawan pada umumnya bersedia bertanggung jawab atas pekerjaannya Langkah-langkah untuk menegakkan disiplin positif adalah:

1. Rumusan norma-norma kerja yang harus dipatuhi pegawai.
2. Sosialisasikan melalui pendidikan dan latihan norma-norma kerja tersebut.

3. Mengevaluasi kinerja pegawai dan memberikan hasilnya kepada pegawai.

4. Membina mental karyawan yang kinerjanya tidak memuaskan.

Disiplin positif hakikatnya merupakan prosedur yang menganjurkan karyawan untuk memonitor perilaku mereka sendiri dan menerima tanggung jawab akibat yang mereka lakukan.

c. Disiplin Progresif

Disiplin progresif adalah intervensi manajemen kepada karyawan yang kinerjanya tidak memuaskan organisasi sebelum karyawan yang bersangkutan diberi sanksi atau diberhentikan. Tujuannya adalah untuk memberhentikan kesempatan pada SDM untuk memperbaiki kinerja sebelum terkena hukuman atau pemberhentian. Ada 4 (empat) tahap yang dilalui untuk penerapan disiplin progresif yaitu:

1. Peringatan secara lisan (verbal warning)
2. Peringatan secara tertulis (written warning)
3. Skorsing (suspension)
4. Pemberhentian (discharge) Contoh disiplin progresif yaitu:
 - Teguran secara lisan oleh atasan
 - Teguran tertulis dengan catatan dalam arsip.
 - Skorsing dalam pekerjaan satu sampai tiga hari.

4) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

a) Gaji dan Kompensasi

Faktor pertama yang mempengaruhi kedisiplinan kerja karyawan adalah besarnya gaji dan kompensasi yang diberikan. Jika gaji dan

tunjangan yang diterima karyawan jumlahnya lebih dari cukup, maka hal ini akan membuat karyawan lebih semangat bekerja karena akan merasa dihargai dengan baik oleh perusahaan. Sebaliknya, jika gaji yang diberikan tidak sesuai dengan beban kerja yang harus diselesaikan oleh karyawan, akibatnya semakin lama kerjanya (lambat) karena merasa tidak dihargai dengan pantas oleh suatu organisasi atau perusahaan.

b) Ada Aturan Tertulis

Setiap perusahaan harus memiliki aturan pasti yang mengatur segala tindakan karyawan terkait Kedisiplinan kerja. Aturan ini harus ditulis dan dipasang di tempat-tempat tertentu untuk selalu mengingatkan karyawan. Jika aturan hanya berupa lisan, maka hal ini dianggap kurang maksimal karena bisa berubah-ubah sesuai kondisi. Sebaiknya, aturan harus dibuat berdasarkan kesepakatan bersama dan sifatnya tetap, agar setiap karyawan tahu dan dapat memahaminya dengan mudah. Aturan tertulis adalah salah satu cara efektif untuk menumbuhkan kedisiplinan kerja.

c) Peran Atasan

Dalam menumbuhkan disiplin kerja karyawan, tentu saja tidak lepas dari campur tangan atasan. Karyawan mencontoh apa yang dilakukan oleh atasannya, misalnya datang pagi-pagi, menyelesaikan kerja tepat waktu, tidak menggunakan jam kerja untuk hal-hal yang tidak berguna. Pemimpin yang disiplin akan membuat bawahannya merasa segan sehingga mereka pun akan mengikuti sifat disiplin pemimpin tersebut.

5) **Indikator-indikator Disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno (2009), terdapat empat indikator disiplin kerja, yaitu:

a) Taat terhadap aturan waktu.

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

b) Taat terhadap peraturan perusahaan.

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

c) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan.

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

d) Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan.

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

2.1.5 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

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

Panggabean dalam Retnowati (2018) menjelaskan bahwa, “Kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi”. Sutrisno (2017) mendefinisikan bahwa, “Kompensasi adalah

semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan”. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh serta memelihara karyawan yang potensial dengan baik.

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

2) **Prinsip Kompensasi**

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

a) **Asas Adil**

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan pemenuhan syarat internal

konsistensi. Jadi adil dalam hal ini bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Asas adil akan menciptakan suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

b) **Asas Layak dan Wajar**

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

3) **Jenis-jenis Kompensasi**

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

a) Kompensasi langsung

1. Upah adalah pembayaran berupa uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari.
2. Gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.

b) Kompensasi tidak langsung

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

4) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

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

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

Kompensasi yang diterima karyawan baru mempunyai arti bila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Kebutuhan fisik maksimum karyawan yang tinggal di kota besar akan berbeda dengan kebutuhan fisik minimum karyawan yang tinggal di kota kecil. Oleh sebab itu, perusahaan harus mempertimbangkan dan selalu menyesuaikan besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan dengan tingkat biaya hidup yang berlaku di daerah itu. Penetapan kompensasi juga dapat dipengaruhi oleh tingkat kompensasi dari perusahaan lain. Bila tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan lebih rendah daripada yang dapat diberikan oleh perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama, maka akan menimbulkan rasa tidak puas bagi karyawan.

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

Kebijakan kompensasi yang dijalankan perusahaan dipengaruhi oleh peraturan perundang-undangan yang dibuat pemerintah. Setiap kebijaksanaan

kompensasi yang dikeluarkan perusahaan harus berdasarkan peraturan perundangundangan yang dikeluarkan pemerintah. Keberadaan serikat buruh dalam suatu perusahaan sangat penting karena dapat menjembatani kepentingan karyawan dengan kepentingan perusahaan. Serikat buruh dapat memberikan masukan kepada perusahaan mengenai kebijakan kompensasi sesuai dengan harapan para karyawan. Dengan mengidentifikasi setiap faktor yang berpengaruh terhadap setiap kebijaksanaan kompensasi, maka perusahaan dapat mengetahui hal-hal apa saja yang perlu dipertimbangkan sebelum membuat keputusan menyangkut pemberian kompensasi kepada karyawan. Sehingga setiap kebijakan kompensasi yang dijalankan dapat memenuhi kepuasan kerja dari para karyawan dengan baik.

5) Tujuan Pemberian Kompensasi

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

- a) Menghargai prestasi kerja Dengan pemberian kompensasi yang memadai merupakan suatu bentuk penghargaan perusahaan terhadap prestasi kerja para karyawannya. Selanjutnya akan mendorong perilaku karyawan yang sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

- b) Menjamin keadilan Pemberian kompensasi yang baik juga akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam perusahaan. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerjanya.
- c) Mempertahankan karyawan Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan bertahan untuk terus bekerja pada perusahaan. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari perusahaan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik lagi.
- d) Memperoleh karyawan yang bermutu Melalui pemberian kompensasi yang baik juga akan menarik lebih banyak calon karyawan baru. Dengan banyaknya calon karyawan baru maka akan mempunyai banyak peluang untuk memilih karyawan yang lebih berkualitas.
- e) Pengendalian biaya Sistem kompensasi yang baik akan mengurangi kegiatan perusahaan untuk melakukan rekrutmen, sebagai akibat dan makin seringnya karyawan yang keluar.

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

6) Indikator Kompensasi

Kompensasi merupakan suatu bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan yang dilakukannya untuk kepentingan perusahaan. Pemberian kompensasi dalam suatu perusahaan harus diatur sedemikian rupa sehingga merupakan sistem yang baik dalam perusahaan. Dengan adanya sistem kompensasi akan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Afandi (2021) mengemukakan secara umum 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.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

2.2.1 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

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

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

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

- 2) Penelitian oleh Shintia (2020), Universitas Ganesha, yang berjudul Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Perkreditan Rakyat Nur Abadi. Populasi penelitian ini berjumlah 30 karyawan yang semuanya dijadikan unit pengamatan, sehingga penelitian ini termasuk penelitian populasi.

Data dikumpulkan dengan teknik kuesioner, wawancara, dan pencatatan dokumen serta dianalisis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan dari (1) tingkat pendidikan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, (2) tingkat pendidikan terhadap pengembangan karir, (3) tingkat pendidikan terhadap kinerja karyawan, (4) pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Perkreditan Rakyat Nur Abadi

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

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

pegawai koperasi, umkm dan jasa perdagangan Provinsi Sumatera Barat terdapat pengaruh yang signifikan dan positif terhadap pengembangan karir (X2) pada pegawai koperasi umkm dan jasa perdagangan Sumatera Barat Propinsi.

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

- 4) Penelitian oleh Febrianti (2018), Mahasiswa Magister Manajemen Universitas Krisnadwipayana Kampus Unkris Jatiwaringin, Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja di PT. Jabar Jaya Perkasa. Penelitian dilakukan di PT. Jabar Jaya Perkasa dengan sampel penelitian sebanyak 58 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis kuantitatif dengan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) terdapat pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kepuasan kerja, 2) terdapat pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja karyawan, 3) terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan 4) tidak terdapat pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Jabar Jaya Perkasa. Artinya pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung, variabel kepuasan kerja tidak dapat memediasi antara

motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Jabar Jaya Perkasa.

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

- 5) Penelitian oleh Noviyanti (2019), Universitas Kepulauan Riau Fakultas Ekonomi, yang berjudul Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Takaful Batam. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Populasi penelitian ini 50 orang dengan sampel 50 orang karyawan, yang dipilih secara keseluruhan sehingga memakai sampling jenuh. Berdasarkan analisis data dan pengujian hipotesis diperoleh nilai t hitung 1,921 dengan tingkat signifikan sebesar 0,061. Jadi diperoleh nilai t hitung $1,921 < 1,678$ t tabel dengan signifikansi sebesar $0,061 > 0,05$, yang berarti H_a diterima dan H_o ditolak. Berdasarkan kriteria di atas variabel pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Asurasi Takaful Batam. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel pelatihan menunjukkan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel pengembangan karir menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil uji F secara simultan menunjukkan bahwa tingkat

pendidikan, pelatihan, pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

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

2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Penelitian dari Mursalin & Kamaruddin (2021) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Bireuen. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan survei terhadap 78 karyawan dengan pendataan melalui kuesioner. Dan metode analisis data dengan statistik dengan pendekatan path analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 18,85%. Terdapat pengaruh komunikasi secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan sebesar 21,04%. Terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung dari disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 23,5%. Berdasarkan ukuran koefisien determinasi sebesar 0,657, dijelaskan bahwa kontribusi aspek kepemimpinan, komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 65,7%. Sedangkan sisanya (nilai residual) dari peran variabel yang tidak diteliti adalah 34,3%, menunjukkan bahwa ada faktor- faktor lainyang dapat mempengaruhi variabel kinerja.

- 2) Penelitian dari Nurjaya (2021) yang berjudul Pengaruh Etos Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Kota Bogor. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh etos kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kota Bogor. Metode yang digunakan adalah explanatory research dengan teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Etos kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- 3) Penelitian dari Ekhsan (2019) yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Syncrum Logistics. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan jumlah sampel sebanyak 60 responden dan dengan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Karena itu, analisis data yang digunakan adalah analisis statistik dalam bentuk uji regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan variable motivasi dan disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Syncrum Logistic. Hal ini dibuktikan dari hasil uji simultan (Uji F) dan hasil Uji Parsial (Uji t) juga menunjukkan nilai signifikan dari dua variabel bebas yang mendukung hipotesa. Oleh karena itu hasil uji dari penelitian ini menyatakan bahwa

terdapat pengaruh secara simultan antara variabel motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja PT Syncrum Logistics.

- 4) Penelitian dari Tannady (2022) yang berjudul Peran Disiplin dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Perdagangan Oli dan Pipa Nasional. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada salah satu perusahaan yang bergerak dalam perdagangan oli dan pipa. Dua variabel independen dengan satu variabel dependen yang akan dibahas menggunakan penelitian kuantitatif, sampel dalam penelitian ini sebanyak 43 orang. Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan google form. Analisis data menggunakan persamaan regresi linier berganda, uji koefisien determinasi (R^2). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 5) Penelitian dari Arisanti (2019) yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, variabel motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. Hasil analisis koefisien determinasi diperoleh 0,483 atau 48,3%, yang artinya kontribusi variabel

motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja sebesar 48,3%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model regresi ini.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Penelitian oleh Ading (2021), Fakultas Ekonomi, Universitas Pamulang dengan judul Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan CV Murni Rasa Bogor. Metode yang digunakan adalah metode Kuantitatif. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh menggunakan dengan sampel sebanyak 47 responden. Analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi, analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini adalah Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $Y = 13,268 + 0,692X_1$, nilai koefisien korelasi sebesar 0,615 artinya kedua variabel memiliki hubungan yang kuat dengan koefisien determinasi sebesar 36,5% dan uji hipotesis diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $(5,233 > 2,021)$. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $Y = 18,121 + 0,582X_2$ nilai koefisien korelasi sebesar 0,606 artinya kedua memiliki hubungan yang kuat dengan koefisien determinasi sebesar 35,3% dan uji hipotesis diperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $(5,109 > 2,021)$. Pelatihan kerja dan Kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $Y = 6,625 + 0,468X_1 + 0,382X_2$. Nilai koefisien korelasi diperoleh sebesar 0,814 artinya variabel bebas dengan variabel terikat memiliki hubungan yang kuat dengan koefisien determinasi

sebesar 49,3% sedangkan sisanya sebesar 50,3% dipengaruhi faktor lain. Uji hipotesis diperoleh nilai F hitung $> F$ tabel atau $(21,728 > 3,230)$ dengan demikian H_0 ditolak dan H_3 diterima. Artinya terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara Pelatihan kerja dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan pada CV Murni Rasa Bogor.

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

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

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

- 3) Penelitian oleh Darma (2017), Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul Pengaruh Kompenasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia. Kompensasi berupa gaji, upah, bonus, fasilitas, program perjalanan dan tunjangan hari raya secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari loading indikator gaji (0,872). Dengan kata lain, kontribusi indikator gaji untuk mengukur variabel kompensasi adalah 87,2%. Indikator gaji merupakan nilai loading tertinggi diantara indikator lainnya. Sedangkan hubungan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 9,635 hal ini menunjukkan nilai t statistik $> 1,96$. Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel eksogen (Kompensasi) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel endogen (Kinerja Karyawan). Artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya akan meningkatkan kinerja karyawan.

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

- 4) Penelitian oleh Pangastuti (2020), Pascasarjana Pendidikan Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. Responden dalam penelitian ini sebanyak 71 karyawan yang diambil dengan teknik total sampling. Metode analisis data dalam penelitian menggunakan regresi berganda. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,634. Pada taraf signifikansi 5% diketahui nilai t hitung sebesar 4,287 dengan signifikansi 0,000. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kompensasi semakin tinggi kinerja karyawan. Sebaliknya semakin rendah kompensasi, semakin rendah kinerja karyawan

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

- 5) Penelitian oleh Mundakir (2018), Universitas Muria Kudus dengan judul Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Responden penelitian adalah pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Rembang dengan sampel sebanyak 162 pegawai. Hasil temuan juga menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai/karyawan. Oleh karena itu kompensasi harus diberlakukan

sesuai dengan beban kerja yang diberikan kepada pegawai/karyawan. Selain itu, perlu adanya kompensasi non-finansial seperti bonus, promosi, tunjangan-tunjangan di luar gaji pokok dan kompensasi nonfinansial lainnya sebagai media untuk meningkatkan kinerja pegawai/karyawan.

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

