

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan roda penggerak jalannya organisasi (Mangkunegara, 2019). Sukses tidaknya suatu organisasi sangat bergantung dari kualitas sumber daya manusia yang dimiliki karena sumber daya yang berkualitas adalah sumber daya yang mampu berprestasi secara maksimal. Tercapainya kualitas sumber daya manusia yang baik akan membantu pengelolaan sumber daya lainnya sehingga hasilnya lebih maksimal dan diharapkan dapat tercipta kinerja yang baik. Perencanaan strategi sumber daya manusia perlu diterapkan perusahaan guna menghadapi persaingan di era globalisasi (Utami dkk, 2020). Perencanaan langkah-langkah yang matang mengenai organisasi akan membantu perusahaan bertahan serta mampu bersaing dengan perusahaan lain

Menurut Mangkunegara (2019:67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Utami dkk, 2020). Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam suatu periode tertentu didalam melaksanakan tugasnya disuatu perusahaan yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, target atau kriteria, serta penilaian yang telah

ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai perilaku dari individu dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan yang kewenangan, tugas dan tanggung jawab organisasi terhadap pekerjaan yang ditugaskan untuk mendukung tujuan organisasi dan menghindari tindakan yang dapat merusak organisasi (Robbins dan Judge, 2019:555). Dengan definisi tersebut dapat dikatakan bahwa karyawan memegang peranan penting dalam menjalankan segala aktifitas organisasi perusahaan agar dapat tumbuh dan berkembang mempertahankan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan.

Penelitian dilakukan di PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung dimana dalam operasionalnya masih terjadi masalah kinerja karyawan yang menurun dilihat dari data selama lima tahun terakhir. Berikut disajikan data hasil produksi PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung Tahun 2018-2022

Tabel 1.1
Data Hasil Produksi PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung
Tahun 2018 – 2022

Tahun	Total Produksi (Ribu Galon)			Total Produksi Mizon(Ribu Botol 50 (ml)			Total Produksi Aqua (Ribu Botol 1500(ml)		
	Target	Realisasi	Realisasi (%)	Target	Realisasi	Realisasi (%)	Target	Realisasi	Realisasi (%)
	1	2	$3 = 2 : 1 \times 100\%$	4	5	$6 = 5 : 4 \times 100\%$	7	8	$9 = 8 : 7 \times 100\%$
2018	6.600	6.580	99,70	1.800	1.796	99,78	2.400	2.000	83,33
2019	6.600	6.550	99,24	1.800	1.790	99,44	2.400	1.990	82,92
2020	6.600	6.500	98,48	1.800	1.785	99,17	2.400	1.894	78,92
2021	6.600	6.100	92,42	1.800	1.750	97,22	2.400	1.853	77,21
2022	6.600	6.045	91,59	1.800	1.631	90,61	2.400	1.794	74,75
Rata-rata	6.600	6.355	96,29	1.800	1.739	97,24	2.400	1.906	79,43

Sumber: PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung 2023

Berdasarkan Tabel 1.1, terdapat penurunan secara kuantitas dalam hasil produksi selama tahun 2018, 2019, 2020, 2021, dan 2022. Target produksi Aqua galon sebanyak 6.600 galon/tahun yang hanya mencapai 6.580 atau sebesar 99,70% pada tahun 2018, sebanyak 6.550 atau sebesar 99,24% pada tahun 2019, sebanyak 6.500 atau sebesar 98,36 pada tahun 2020, sebanyak 6.100 atau sebesar 92,42% pada tahun 2021 dan sebanyak 6.045 atau sebesar 91,59% pada tahun 2022. Demikian pula, target produksi mizon sebanyak 1.800 botol/tahun yang hanya tercapai 1.739 atau sebesar 97,24. Selanjutnya, terlihat bahwa target produksi Aqua botol sebanyak 2.400 yang hanya tercapai 1.906 atau sebesar 79,43%. Hal ini terjadi pada rentang tahun 2018 hingga 2022, di mana target produksi belum berhasil dicapai. Dengan demikian, berdasarkan data produksi galon PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung, dapat disimpulkan bahwa produktivitas masih rendah. karyawan PT. Tirta Investama Aqua di Mambal-Badung, jika dibiarkan terus menerus akan menjadi masalah bagi pihak PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah etos kerja. Etos kerja merupakan seperangkat perilaku positif dan fondasi yang mencakup motivasi yang menggerakkan mereka, karakteristik utama, spirit dasar, pikiran dasar, kode etik, kode moral, kode perilaku, sikap-sikap, aspirasi, keyakinan-keyakinan, prinsip-prinsip, dan standar-standar (Darodjat, 2019:77). Etos kerja seseorang terbentuk dari adanya motivasi yang terpancar dari sikap hidupnya yang mendasar terhadap kerja.

Pimpinan PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung selalu berupaya untuk meningkatkan etos kerja karyawan. Namun masih terjadi masalah etos kerja dimana karyawan sering kali terlambat dalam bekerja dengan berbagai alasan sehingga mengganggu operasional perusahaan. Beberapa karyawan juga ada yang sering absen bekerja sehingga terjadi keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Berikut adalah data absensi karyawan PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung Tahun 2022.

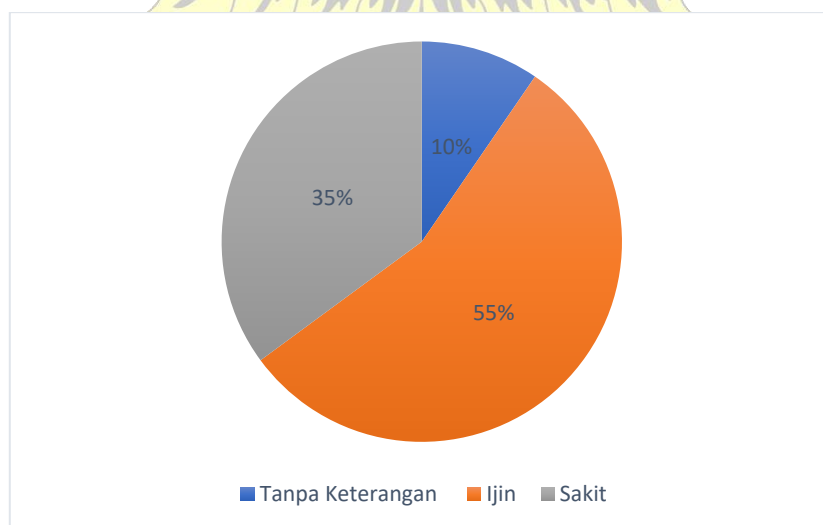
Tabel 1.1
Data Absensi Karyawan PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung
Tahun 2022

No	Bulan	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (hari)	Jumlah Hari Kerja Yang Hilang (hari)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (hari)	Persentase Absensi (%)
		1	2	3 = 1 x 2	4	5 = 3 - 4	6 = 4 : 3 x 100%
1	Januari	85	26	2.210	56	2.154	2,53
2	Februari	85	24	2.040	67	1.973	3,28
3	Maret	85	26	2.210	68	2.142	3,08
4	April	85	25	2.125	73	2.052	3,44
5	Mei	85	27	2.295	68	2.227	2,96
6	Juni	85	26	2.210	56	2.154	2,53
7	Juli	85	26	2.210	69	2.141	3,12
8	Agustus	85	27	2.295	55	2.240	2,40
9	September	85	25	2.125	72	2.053	3,39
10	Oktober	85	27	2.295	75	2.220	3,27
11	November	85	26	2.210	78	2.132	3,53
12	Desember	85	27	2.295	78	2.217	3,40
Jumlah			312	26.520	815	25.705	3,07
Rata-rata			26	2.210	68	2.142	3,07

Sumber : PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung Tahun 2023

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas dapat dijelaskan bahwa rata-rata tingkat absensi selama 2022 sebesar 3,07%. Flippo (2020) menyatakan absensi adalah suatu kondisi dimana seseorang tidak masuk kerja pada jadwal yang benar. Dalam hal ini pegawai bertanggung jawab atas pekerjaannya. Artinya jika absensi karyawan tinggi berarti karyawan kurang mempunyai kepuasan terhadap pekerjaan yang diberikan. Tingkat absensi tertinggi terjadi pada bulan November sebanyak 3,53% dan tingkat absensi terendah terjadi pada bulan terjadi pada bulan Agustus yaitu 2,40%. Rata-rata jumlah hari kerja yang hilang selama 2022 adalah 68 hari setiap bulannya dimana jumlah hari kerja yang hilang tertinggi terjadi pada bulan November dan Desember sebanyak 78 hari dan terendah terjadi pada bulan Agustus sebanyak 55 hari. Absensi karyawan PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung tahun 2022 terdiri dari alpha, sakit, dan ijin dengan proporsi sebagai berikut :

Gambar 1.1
Proporsi Absensi Karyawan PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung
Tahun 2022



Sumber : PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung Tahun 2022

Berdasarkan Gambar 1.1 diatas dapat dijelaskan bahwa karyawan yang absen karena ijin sebanyak 55% atau sebanyak 451 hari kerja, absen karena sakit sebanyak 35% atau sebanyak 286 hari kerja dan karyawan yang absen tanpa keterangan sebanyak 10% atau sebanyak 78 hari kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Aqsariyanti (2019) menemukan bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mamminanga (2019), Mogot dkk (2019) dan Lawu (2019) yang menyatakan bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berlawanan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati (2020) yang menemukan bahwa etos kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi, kemampuan dan pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan (Regina, 2019). Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan dan pengembangan karir yang jelas dalam organisasi akan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya (Nugroho dan Kunartunah, 2019). Elemen sumber daya manusia dapat di artikan sebagai pendaya gunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi- fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir,

pemberian kompensasi dan kesejahteraan keselamatan, kesehatan kerja dan hubungan industrial (Marwansyah, 2019:03).

Beerdasarkan informasi yang didapatkan pada saat melakukan kunjungan bahwa terdapat hambatan dalam pengembangan karir di perusahaan. Karyawan kurang diberikan informasi tentang adanya pengembangan karir yang dilakukan di perusahaan. Selain itu pimpinan juga kurang memberikan dukungan kepada karyawan untuk melakukan pengembangan karir.

Penelitian Balbed dan Sitaasih (2019) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian yang di lakukan oleh Tranggono (2019), Kahpi (2019) dan Zamzam (2019) menunjukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti dengan adanya pengembangan karir, karyawan akan merasa adanya kepastian dalam karir yang akan diraih di masa yang akan datang, sehingga diimbangi dengan memberikan kinerja yang optimal. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Solehudin (2019) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan dengan kinerja karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Menurut Hasibuan (2019:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Rivai (2019:741) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai

pengganti kontribusi jasa. 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

Terdapat fenomena kompensasi kerja yang terjadi di PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung terkait indikator tunjangan. Karyawan menyatakan kurang mendapat penghargaan atas kontribusinya kepada perusahaan. Selain itu karyawan juga menyatakan perusahaan tidak memberikan bonus yang setimpal untuk karyawan yang mampu mencapai target penjualan.

Penelitian yang dilakukan oleh Utami dkk (2020) menemukan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, maka kinerja karyawan akan menjadi lebih baik. Hal ini didukung penelitian Dwiyanti dkk (2019), Herlina (2020) dan Saraswati dkk (2020) yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berlawanan dengan penelitian Arismunandar dan Khair (2020) yang menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya perubahan kompensasi tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan

Berdasarkan fenomena tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Etos Kerja, Pengembangan Karir, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung."

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka persoalan yang di angkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah etos kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung?
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung?
3. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung?

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat teoritis

1. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran terhadap kinerja karyawan di perusahaan yang terus berkembang sesuai dengan tuntutan dan sesuai dengan kebutuhan perkembangan perusahaan
2. Sebagai bijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan meningkatkan kinerja karyawan serta menjadi kajian lebih lanjut

1.4.2 Manfaat praktis :

1. Bagi mahasiswa
 - a. Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik untuk mengaplikasikan ilmu yang diperoleh dibangku kuliah dengan kenyataan yang ada pada perusahaan dengan cara menanggapi suatu kejadian yang ada pada perusahaan serta memberikan sumbangan pemikiran dan pemecahannya.
 - b. Penelitian ini untuk memenuhi salah satu syarat dalam meraih gelar sarjana manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar

2. Bagi perusahaan

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai alternatif maupun dasar pertimbangan oleh PT. Tirta Investama Aqua Mambal-Badung dalam menentukan kebijakan etos kerja, pengembangan karir, kompensasi dan kinerja karyawan.

3. Bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar

Hasil dari penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan tambahan perpustakaan dan juga dapat dipakai sebagai bahan referensi masalah yang sejenis lebih lanjut.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Goal setting theory yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi (Suwarmadani, 2019). Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Suwarmadani, 2019). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki (Fahmi, 2019). *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan. Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Goal setting theory atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku (Suwarmadani, 2019). Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*. Dalam studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge*.

Penelitian ini menggunakan *goal setting theory* karena menjelaskan bagaimana karyawan berusaha mencapai tujuan perusahaan yang bisa dilakukan dengan memaksimalkan kinerjanya yaitu hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam suatu periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja dan variabel bebas dalam penelitian ini yaitu etos kerja, pengembangan karir dan kompensasi diindikasikan sebagai faktor yang mempengaruhi

2.1.2 Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Menurut Sinambela (2019:6) kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok dalam suatu periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Utami dkk, 2020).

Menurut Mangkunegara (2019:6) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. 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

Menurut Hamali (2019) kinerja adalah suatu hasil dari proses pekerjaan seorang karyawan berdasarkan pada waktu yang telah ditetapkan dan berimbas kepada sebuah perusahaan, semakin baik kinerja seorang karyawan maka akan baik juga kinerja yang dihasilkan perusahaan. Kinerja karyawan dianggap baik jika apa yang dia kerjakan sesuai dengan harapan dan terpenuhinya kebutuhan perusahaan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat dijelaskan kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan kualitas dan kuantitas seseorang atau kelompok dalam suatu periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan pada waktu yang telah ditetapkan dan berimbas kepada sebuah perusahaan.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Wibowo (2019:84) mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja:

- a. *Personal Factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- b. *Leadership Factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- c. *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.

- d. *System Factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual Situational*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

3. Indikator Kinerja

Menurut Bintoro (2019:107) kinerja karyawan dapat dinilai dari indikator-indikator sebagai berikut :

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

c. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

Menurut Wibowo (2019:85) ada beberapa indikator kinerja, yaitu:

a. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasional untuk dicapai. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah mana kinerja harus dilakukan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasional.

b. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak akan dapat diketahui kapan suatu tujuan akan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

c. Umpan Balik

Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar umpan balik

terutama penting ketika mempertimbangkan "real goals" atau tujuan sebenarnya. Umpan balik merupakan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan.

d. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat dan sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat atau sarana tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

f. Motivasi

Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintesis.

g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

Pendapat lain Sudarmanto (2019:14) mengemukakan ukuran kinerja dalam dimensi kualitas, sebagai berikut:

a. Keandalan

Mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan; akurat, benar dan tepat.

b. Daya Tanggap

Keinginan dan kesiapan para pegawai dalam menyediakan pelayanan dengan tepat waktu.

c. Kompetensi

Keahlian dan pengetahuan dalam memberikan pelayanan.

d. Akses

Pelayanan yang mudah diakses oleh pengguna layanan.

e. Kesopanan

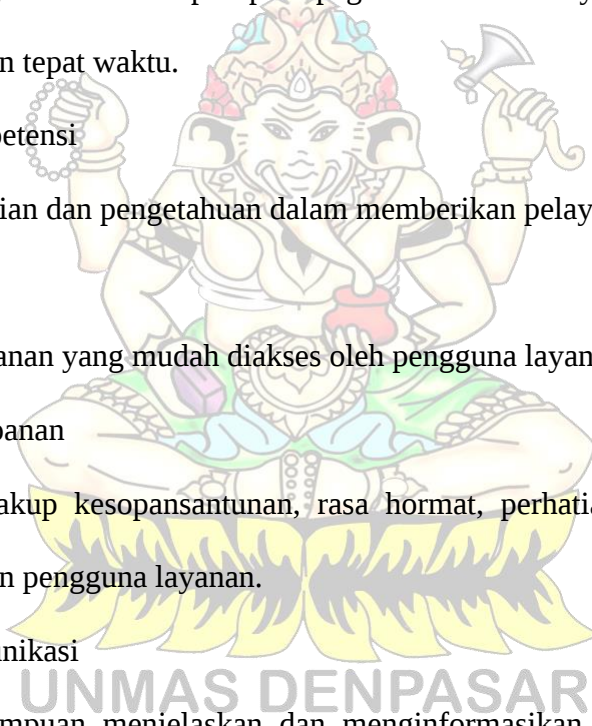
Mencakup kesopansantunan, rasa hormat, perhatian dan bersahabat dengan pengguna layanan.

f. Komunikasi

Kemampuan menjelaskan dan menginformasikan pelayanan kepada pengguna layanan dengan baik dan dapat dipahami dengan mudah.

g. Kejujuran

Mencakup kejujuran dan dapat dipercaya dalam memberikan layanan kepada pelanggan.



h. Keamanan

Mencakup bebas dari bahaya, keamanan secara fisik, risiko, aman secara finansial.

i. Pengetahuan Terhadap Pelanggan

Berusaha mengetahui kebutuhan pelanggan, belajar dari persyaratan-persyaratan khusus pelanggan.

j. Bukti Langsung

Meliputi fasilitas fisik, penampilan pegawai, peralatan, dan perlengkapan pelayanan, fasilitas pelayanan

2.1.3 Etos Kerja

1. Pengertian Etos Kerja

Menurut Darodjat (2019:77) etos kerja merupakan seperangkat perilaku positif dan fondasi yang mencakup motivasi yang menggerakkan mereka, karakteristik utama, spirit dasar, pikiran dasar, kode etik, kode moral, kode perilaku, sikap-sikap, aspirasi, keyakinan-keyakinan, prinsip-prinsip, dan standar-standar. Secara etimologis, kata *ethos* berasal dari bahasa Yunani yang berarti adat istiadat atau kebiasaan. Semakin berkembang dan berevolusinya waktu, arti tersebut menjadi luas dan lebih kompleks menjadi, keyakinan yang mengarahkan individu, kelompok atau institusi.

Menurut Hamali (2019:30) etos mencakup sifat, karakter, kualitas hidup, moral, gaya estetika, dan suasana hati seseorang dalam masyarakat. Etos berhubungan dengan nilai-nilai dan pola tingkah laku manusia. Etos kerja dan produktivitasnya masih rendah yang tercermin dari disiplin, semangat kerja

dan produktivitasnya yang masih rendah. Hal itu tentu saja kurang mendukung upaya pembangunan ekonomi dan sumber daya manusia. Karena etos kerja adalah masalah yang kompleks dan mengandung banyak aspek baik ekonomi, sosial, maupun budaya. Etos kerja seseorang terbentuk dari adanya motivasi yang terpancar dari sikap hidupnya yang mendasar terhadap kerja. Etos kerja secara dinamis selalu mendapat pengaruh dari berbagai faktor, baik eksternal maupun faktor internal, sesuai dengan kodrat manusia selaku makhluk sosial.

Menurut Mangkunegara (2019) etos kerja adalah semangat kerja yang dimiliki seseorang ketika dalam bekerja sesuai ketentuan, tanggung jawab, dan komitmen yang tinggi sehingga pekerjaan akan terselesaikan dengan maksimal. Karyawan dengan etos kerja yang tinggi akan mempunyai semangat bekerja yang tinggi dan akan tercapai tujuan organisasi. Etos kerja memiliki tujuan yang sama, yaitu fokus pada sikap dasar manusia yang lahir dari dalam dirinya dan tercermin dalam kehidupannya. Secara etimologi, kerja diartikan sebagai kegiatan melakukan sesuatu atau mencari nafkah

Dari beberapa pendapat para ahli yang menjelaskan pengertian etos kerja tersebut peneliti menyimpulkan bahwa etos kerja adalah suatu sikap atau pandangan serta cara seseorang memandang sesuatu hal secara positif dan bermakna sehingga kemudian diwujudkan dengan sebuah perilaku kerja yang maksimal. Suatu keyakinan yang melekat pada individu yang berkaitan dengan bekerja, keyakinan tersebut akan menciptakan sikap maupun perilaku tertentu ketika individu tersebut melakukan pekerjaannya.

2. Karakteristik Etos Kerja

Wibowo (2019:283) menyebutkan bahwa etos kerja memiliki sejumlah karakteristik yang menjadi identitas dari makna etos kerja itu sendiri. Tiga karakteristik utama dari etos kerja adalah:

a. Keahlian Interpersonal

Keahlian interpersonal adalah aspek yang berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk menjalin hubungan kerja dengan orang lain atau karyawan berhubungan dengan karyawan lain yang ada di dalam maupun di luar organisasi. keahlian interpersonal meliputi kebiasaan, sikap, cara, penampilan dan perilaku yang digunakan karyawan pada saat berada di sekitar orang lain serta mempengaruhi bagaimana individu berinteraksi dengan orang lain. Terdapat tujuh belas sifat yang dapat menggambarkan keahlian interpersonal karyawan, yaitu; sopan, bersahabat, gembira, perhatian, menyenangkan, kerja sama, menolong, disenangi, tekun, loyal, rapi, sabar, apresiatif, kerja keras, rendah hati, emosi yang stabil, dan keras dalam kemauan.

b. Inisiatif

Inisiatif merupakan karakteristik yang dapat memfasilitasi karyawan agar terdorong untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan tidak langsung merasa puas dengan kinerja yang biasa. Terdapat enam belas sifat yang dapat menggambarkan inisiatif yang berkenaan dengan karyawan, yaitu; cerdas, produktif, banyak ide, berinisiatif, ambisius, efisien, efektif, antusias,

dedikasi, daya tahan kerja, akurat, teliti, mandiri, mampu beradaptasi, gigih, dan teratur.

c. Dapat Diandalkan

Dapat diandalkan adalah aspek yang berhubungan dengan adanya harapan terhadap kinerja karyawan dan merupakan suatu perjanjian implisit karyawan untuk melakukan beberapa fungsi pekerjaan. Karyawan diharapkan dapat memuaskan harapan minimum organisasi, tanpa perlu terlalu berlebihan sehingga melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya. Terdapat tujuh sifat yang dapat menggambarkan seorang karyawan yang dapat diandalkan yaitu; mengikuti petunjuk, mematuhi peraturan, dapat diandalkan, dapat dipercaya, berhati-hati, jujur, dan tepat waktu.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Etos Kerja

Menurut Priansa (2019:285) faktor yang mempengaruhi etos kerja antara lain:

a. Faktor Internal. Faktor internal yang mempengaruhi etos kerja terdiri dari:

1) Agama

Agama membentuk nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku. Sistem nilai tersebut akan mempengaruhi atau menentukan pola hidup para penganutnya. Cara berpikir, bersikap, dan bertindak karyawan pastilah diwarnai oleh ajaran agama yang dianutnya.

2) Pendidikan

Pendidikan yang baik dapat menginternalisasikan etos kerja dengan tepat, sehingga individu akan memiliki etos kerja yang tinggi.

Pendidikan erat kaitannya dengan pembentukan karakter dan etos kerja dalam jangka panjang, karena pendidikan merupakan proses yang berkelanjutan.

3) Motivasi

Individu yang memiliki etos kerja yang tinggi adalah individu yang memiliki motivasi yang tinggi. Etos kerja merupakan suatu pandangan dan sikap yang tentunya didasari oleh nilai-nilai yang diyakini karyawan, yang juga dipengaruhi oleh motivasi yang timbul dari dalam dirinya.

4) Usia

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

5) Jenis Kelamin

Jenis kelamin 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. Faktor Eksternal. Faktor eksternal yang mempengaruhi etos kerja terdiri dari:

1) Budaya

Kualitas etos kerja ditentukan oleh sistem orientasi nilai budaya masyarakat yang bersangkutan. Masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya maju akan memiliki etos kerja yang tinggi. Sebaliknya, masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya yang konservatif akan memiliki etos kerja yang rendah, bahkan bisa sama sekali tidak memiliki etos kerja.

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 (Geografis)

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, 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. Negara yang pro terhadap kemandirian bangsa dan mendukung tumbuh

kembangnya produk-produk dalam negeri akan cenderung mendorong masyarakatnya untuk berkembang dalam kemandirian.

5) Tingkat Kesejahteraan

Tingkat kesejahteraan masyarakat juga sangat mempengaruhi etos kerja yang tumbuh dan berkembang di masyarakat. Negara maju dan makmur biasanya memiliki masyarakat yang memiliki etos kerja yang tinggi sehingga mendorong negara tersebut mencapai kesuksesan.

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.

4. Indikator Etos Kerja

Menurut Darodjat (2019:77) indikator etos kerja dapat dibagi menjadi 3 yaitu:

a. Kerja Keras

Kerja keras adalah bentuk usaha yang terarah dalam mendapatkan sebuah hasil dengan menggunakan energi sendiri sebagai *input* (modal kerja).

b. Kerja Cerdas

Kerja cerdas adalah bentuk usaha terarah untuk mendapatkan sebuah hasil dengan menggunakan mesin kecerdasan sebagai daya ungkit prestasi kerja.

c. Kerja Ikhlas

Kerja ikhlas adalah bentuk usaha terarah dalam mendapatkan sebuah hasil dengan menggunakan kesucian hati sebagai manifestasi kemuliaan dirinya.

Menurut Hartanto (2019) ada enam indikator yang dapat digunakan untuk mengukur etos kerja yaitu :

- a. Pengendalian diri
- b. Keberanian menciptakan tantangan baru
- c. Keberanian bertanggungjawab atas kesalahannya
- d. Percaya diri
- e. Keberanian pada tantangan baru
- f. Optimisme

Menurut Syafi'i dan Nuha (2019) indikator etos kerja terdiri dari sikap kerja karyawan, kemauan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, perasaan karyawan dalam bekerja, serta kesungguhan karyawan ketika bekerja yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Sikap kerja karyawan, sikap kerja karyawan ini dapat berupa keluwesan saat bekerja serta penyesuaian kerja
- b. Kemauan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, kemauan ini dapat dilihat ketaatan dan kepatuhan serta kemauan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik
- c. Perasaan karyawan dalam bekerja, perasaan karyawan ini dapat dilihat apabila seorang karyawan mempunyai etos kerja yang baik, pasti

melakukan pekerjaan dengan senang tanpa adanya rasa berat hai atau terpaksa

- d. Kesungguhan karyawan ketika bekerja, karyawan yang mempunyai etos kerja dapat dilihat dari keseriusan karyawan atas tanggung jawab kerja dan hasilnya

2.1.4 Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas sepanjang hidup (seperti *workshop*) yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan, dan pencapaian karir seseorang (Mangkunegara, 2019). Definisi ini dimaksudkan bahwa pengembangan karir merupakan kegiatan terus-menerus berkelanjutan yang memberikan manfaat bagi pencapaian karir seseorang.

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi, kemampuan dan pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan (Regina, 2019). Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan dan pengembangan karir yang jelas dalam organisasi akan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya (Nurgoho dan Kunartinah, 2019).

Menurut Rivai dan Sagala (2019:274) mengemukakan bahwa, pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan

karir menurut Handoko (2019) adalah peningkatan pribadi yang dapat dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang telah direncanakan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan dalam pengembangan potensi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi demi mewujudkan rencana karir dimasa yang akan datang.

2. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Handoko (2019) meliputi:

a. Hubungan Pegawai dan Organisasi

Pada situasi ideal karyawan dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Keadaan ideal akan mampu menciptakan kondisi yang harmonis antara karyawan dan organisasi sehingga menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi. Sebaliknya, jika keadaan ideal ini gagal dicapai, maka yang terjadi adalah karyawan dan organisasi cepat atau lambat akan mempengaruhi proses pengembangan karir.

b. Personalitas Karyawan

Personalitas karyawan yang menyimpang menyebabkan terganggunya manajemen karir karyawan seperti: terlalu emosional, apatis dan ambisius. Karyawan yang apatis akan sulit dibina, karena karyawan tidak peduli dengan karirnya sendiri. Karyawan yang cenderung

ambisius yaitu dengan memaksakan kehendak untuk mencapai tujuan karir yang terdapat dalam manajemen karir

c. Faktor-faktor Eksternal

Aturan dalam manajemen karir di suatu organisasi menjadi kacau karena ada intervensi dari pihak luar. Karyawan yang mempromosikan untuk jabatan yang lebih tinggi, akan dibatalkan karena ada orang yang di-drop dari luar organisasi. Dengan demikian masalah ini dapat mengacaukan manajemen karir yang telah dirancang oleh organisasi

d. *Politicking* dalam Organisasi

Faktor-faktor seperti intrik-intrik, kasak-kusuk, hubungan antar teman, dan nepotisme yang lebih dominan dapat mempengaruhi karir seseorang.

e. Sistem Penghargaan

Sistem manajemen sangat mempengaruhi banyak hal termasuk manajemen karir karyawan. Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas akan cenderung memperlakukan karyawannya secara subjektif.

f. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karir yang ada. Jika jumlah karyawan sedikit, maka manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola.

g. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah

jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel karyawan yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. Biasanya semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir karyawan. Namun kesempatan untuk promosi dan rotasi karyawan juga lebih banyak.

h. Kultur Organisasi

Organisasi juga mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, objektif, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis, tetapi ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja dan mementingkan senioritas karyawan.

i. Tipe Manajemen

Jika manajemen cenderung tertutup maka keterlibatan karyawan dalam hal pembinaan karirnya cenderung minimal. Sebaliknya jika cenderung terbuka, demokratis maka keterlibatan karyawan dalam pembinaan karir cenderung besar.

3. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Handoko (2019:207) 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 Sihotang (2019:213) pengembangan karir dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

a. Kebijakan organisasi

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

b. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir seorang karyawan. Karyawan yang mempunyai 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 seorang karyawan maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, juga sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka biasanya akan susah mendapatkan pengembangan 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. Loyalitas atau kesetiaan juga berguna untuk mengurangi *turn over* karyawan.

g. Keluwesan bergaul dan hubungan antar manusia

Merupakan kebutuhan seseorang untuk dihormati dan diakui keberadaannya baik oleh lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

Menurut Rivai (2019:97) pengembangan karir dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

a. Kebutuhan karir

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

b. Pelatihan

Meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional.

c. Perlakuan yang adil dalam berkarir

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

d. Informasi karir

Memberikan informasi kebutuhan karir yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat 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.

2.1.5 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Hasibuan (2019:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Rivai (2019:741) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2019:220) kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan manajer, baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan. Hamali (2019) 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.

Menurut Fahmi (2019:175) kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan. 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.

Dari pengertian diatas dapat dijelaskan kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2019:127) antara lain sebagai berikut.

a. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.

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

b. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan.

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

c. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan.

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

d. Produktivitas Kerja Karyawan.

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

e. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres.

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas

jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

f. Biaya Hidup/*Cost of Living*.

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

g. Posisi Jabatan Karyawan.

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

h. Pendidikan dan Pengalaman Kerja.

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

3. Bentuk Kompensasi

Menurut Hasibuan (2019:142) ada dua bentuk kompensasi yaitu:

a. Kompensasi dalam bentuk Finansial

Kompensasi finansial di bagi menjadi dua bagian, yaitu kompensasi finansial yang di bayarkan secara langsung seperti gaji, upah, komisi dan bonus. Kompensasi finansial yang di berikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan dan lain sebagainya.

b. Kompensasi dalam bentuk non Finansial

Di bagi 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 di promosikan, mendapat jabatan sebagai simbol status. Sedangkan kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Seperti di tempatkan di lingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik dan lain sebagainya.

4. Indikator Kompensasi

Menurut Rivai (2019) terdapat dua kelompok indikator kompensasi yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung :

a. Gaji.

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang yang

memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b. Bonus

Bonus adalah pembayaran sekaligus yang diberikan sebagai balas jasa yang telah dilaksanakan apabila memenuhi target. Bonus juga merupakan kompensasi tambahan yang diberikan kepada seseorang yang nilainya di atas gaji normalnya.

c. Penghargaan

Penghargaan atau reward adalah penghargaan non finansial yang didapat bila seseorang bekerja dengan baik.

d. Tunjangan

Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi seperti pembayaran tidak masuk kantor (pelatihan, cuti kerja, sakit liburan, hari merah, acara pribadi, masa istirahat, asuransi kesehatan dan program pensiun).

Menurut Edinson (2019:152) kompensasi dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

a. Kompensasi bersifat normatif

Kompensasi bersifat normatif adalah kompensasi minimum yang harus diterima, yang terdiri dari gaji atau upah dan tunjangan tetap seperti tunjangan kesehatan dan hari raya atau keagamaan.

b. Kompensasi bersifat kebijakan

Kompensasi bersifat kebijakan adalah kompensasi yang didasari kebijakan dan pertimbangan khusus, seperti tunjangan profesional, tunjangan makan, tunjangan transpor, bonus, uang cuti, jasa produksi, dan liburan.

Menurut Umar (2019) terdapat dua kelompok indikator kompensasi yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung :

a. Gaji

Imbalan yang di berikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.

b. Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu

c. Bonus

Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.

d. Upah

Pembayaran yang diberikan kepada pegawai dengan lamanya jam kerja.

e. Premi

Premi adalah sesuatu yang diberikan sebagai hadiah atau derma atau sesuatu yang dibayarkan ekstra sebagai pendorong atau perancang atau sesuatu pembayaran tambahan di atas pembayaran normal.

f. Pengobatan

Pengobatan di dalam kompensasi adalah pemberian jasa dalam penanggulan resiko yang dikaitkan dengan kesehatan karyawan.

g. Asuransi

Asuransi merupakan penanggulangan risiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Etos Kerja dan Kinerja Karyawan

Etos kerja merupakan seperangkat perilaku positif dan fondasi yang mencakup motivasi yang menggerakkan mereka, karakteristik utama, spirit dasar, pikiran dasar, kode etik, kode moral, kode perilaku, sikap-sikap, aspirasi, keyakinan-keyakinan, prinsip-prinsip, dan standar-standar (Darodjat, 2019:77). Etos kerja seseorang terbentuk dari adanya motivasi yang terpancar dari sikap hidupnya yang mendasar terhadap 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.

2.2.2 Hubungan Pengembangan Karir dan Kinerja Karyawan

Pengembangan karir adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan yang akan dilakukan di masa mendatang (Tranggono, 2019). 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 Kompensasi dan Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan imbalan dari perusahaan untuk diberikan kepada karyawan atas jasanya dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawabnya (Dwiyanto dkk, 2019). 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.

2.3 Penelitian Sebelumnya

2.3.1 Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Aqsariyanti (2019) dengan judul Pengaruh Etos Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa etos kerja dan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Penelitian Mamminanga (2019) dengan judul Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Maniangpajo Kabupaten Wajo. Hasil analisis menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Mogot dkk (2019) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Cabang Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan etos

kerja, kompetensi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Penelitian Lawu dkk (2019) dengan judul Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT POS Indonesia Cabang Pemuda Jakarta Timur. Hasil analisis menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Usuh dkk (2020) dengan judul Pengaruh Etos Kerja, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Tasik Ria Resort. Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja, kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Dolonseda dan Watung (2020) dengan judul Dampak Lingkungan Kerja dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Sukmawati dkk (2020) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pelatihan, Etos Kerja, Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi pelatihan dan karakteristik individu secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan etos kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Barsah dan Ridwan (2020) dengan judul Pengaruh Etos Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pacific Indah Pratama

Jakarta. Hasil analisis data menunjukkan bahwa etos kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Simanjuntak (2020) dengan judul Pengaruh Etos Kerja, Kepuasan Kerja, Sikap Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Medan Polonia. Hasil analisis menunjukkan bahwa etos kerja, kepuasan kerja, sikap kerja dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Endriyanto (2021) dengan judul Pengaruh Etos Kerja dan Kinerja Pegawai di Kecamatan Kolidoni Kota Palembang. Hasil analisis menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Babed dan Sintaasih (2019) dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemediasi Motivasi Kerja Karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tranggono (2019) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Aswin dan Spa Makassar. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa pengaruh pengembangan karir memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Aswin dan Spa Makassar.

Penelitian Kahfi dkk (2019) dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota

Serang. Hasil analisis menunjukan bahwa pengembangan karir dan pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Zamzam (2019) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pertanahan Kota Bandung. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa pengaruh pengembangan karir memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Aisyah dkk (2019) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Air Minum Tirta Mangkaluku Kota Palopo. Hasil penelitian ini menyatakan pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Penelitian Solehudin (2019) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi, Intensif, Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil dari penelitian ini menyatakan motivasi, insentif dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengembangan karir berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Marjanuardi dkk (2019) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja, Loyalitas dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil dari uji t penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Ratnasari dan Aidah (2020) dengan judul Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomindo Primakarya. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Penelitian Syahputra dan Tanjung (2020) dengan judul Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Penelitian Yoliza dan Marlius (2023) dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan. Hasil analisis data menunjukkan bahwa pengembangan karir dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Istifadah dan Santoso (2019) dengan judul Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Livia Mandiri Sejati Banyuwangi. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat dinyatakan bahwa kompensasi, motivasi dan disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Penelitian Astuti dan Hendri (2019) dengan judul Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Jaya Utama. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat dinyatakan bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Penelitian Dwiyanto dkk (2019) dengan judul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. JAEIL Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Penelitian Arismunandar dan Khair (2020) dengan judul Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan analisis jabatan dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Penelitian oleh Herlina (2020) dengan judul Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Munandar dan Khair (2020) dengan judul Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Penelitian Maryani dkk (2020) dengan judul Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Arta Sedana Retailindo Cabang Hardys Malls Sanur. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Ekhsan dan Septian (2021) dengan judul Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Cabinindo

Putra. Hasil analisis menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Putra dkk (2022) di dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Toya Devasya di Kintamani Bangli. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Marlius dan Pebriana (2022) dengan judul Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kencana Sawit Indonesia. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sedangkan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

