

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Resource Based Theory*

Resource Based Theory Teori sumber daya (*resource based theory*) membahas bagaimana perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan mengembangkan dan menganalisis sumber daya yang dimilikinya, yang menonjolkan keunggulan pengetahuan atau perekonomian yang mengandalkan aset-aset tak terwujud (*intangible assets*). Wernerfelt (1984) di dalam Widarjo (2011) menjelaskan bahwa menurut pandangan *Resource-Based Theory* perusahaan akan semakin unggul dalam persaingan usaha dan mendapatkan kinerja keuangan yang baik dengan cara memiliki, menguasai, dan memanfaatkan aset-aset strategis yang penting (aset berwujud dan tidak berwujud).

Belkaoui (2003) menyatakan strategi yang potensial untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan menyatukan aset berwujud dan aset tidak berwujud. Pulic (1998) dalam (Wahyu Widardo 2011) berpendapat bahwa tujuan utama perekonomian yang berbasis pengetahuan adalah menciptakan nilai tambah. Untuk dapat menciptakan nilai tambah tersebut, maka dibutuhkan ukuran yang tepat mengenai modal fisik yang berupa dana-dana keuangan dan potensi intelektual yang direpresentasikan oleh karyawan dengan segala potensi dan kemampuan yang melekat pada mereka. Berdasarkan pendekatan *Resource-Based Theory* dapat disimpulkan bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan nilai perusahaan. Salah satu sumber daya yang dimiliki perusahaan dari aset tidak berwujud yang diungkapkan adalah *intellectual capital*.

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian

Marwansyah (2014:3-4) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan 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 dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Selain itu menurut Edy Sutrisno (2016:6) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Menurut Hasibuan (2016:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Sedangkan menurut Kasmir (2016:25), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Menurut Salutondok dan Soegoto (2015) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah seni dalam ilmu pengetahuan yang pelaksanaannya dan pengontrolannya yang ditetapkan terlebih dahulu kepada tenaga kerja untuk tercapainya suatu kepuasan dihati pada diri karyawan. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mengatur hubungan dan peranan yang erat dalam tenaga kerja. Dengan demikian, tanpa sumber daya manusia bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, tentunya karyawan harus memaksimalkan kinerja yang dimiliki (Hasibuan, 2013:21).

Berdasarkan beberapa definisi diatas manajemen sumber daya manusia, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor prnting bagi organisasi sebab akan memberi dampak kepada setiap perilaku manusia untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

b. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi, menurut Hasibuan (2016:12) ada beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

- 1) Fungsi Manajerial.
- 2) Fungsi Operasional

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai (2015:8) tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- 2) Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- 3) Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- 4) Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- 5) Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.

- 6) Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- 7) Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal).
- 8) Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Menurut Edwin B. filippo dan Malayu S.P Hasibuan (2016:21) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian diartikan suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan.

3) Penggerakan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

4) Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan - harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh akan mempermudah bagi suatu instansi dalam menganalisis kendala-kendala yang timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak. Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

5) Evaluasi (*evaluating*)

Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan system pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran. Dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi.

2.1.3. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan pegawai atau karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu Sinambela (2016:48). Menurut Robert Bacal (2015:153) , kinerja merupakan tingkat kontribusi yang diberikan pegawai terhadap tujuan pekerjaannya atau unit kerja dan perusahaan/organisasi

sebagai hasil perilakunya dan aplikasi dari keterampilan, kemampuan, dan pengetahuannya.

Rivai dan Sagala (2016:269-270) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Amstrong dan Baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Fahmi, 2016:176).

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dalam mewujudkan tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Kompri, 2020:2).

Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategik planning*) suatu organisasi.

b. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, fasilitas kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, pemberian kompensasi, visi dan misi, tujuan organisasi, kebijakan organisasi, dan strategi organisasi Al Bagdadi & Suryani (2021). Kualitas sumber daya manusia salah satu faktor meningkatkan kinerja karyawan. Jika disiplin kerja karyawan tinggi, perusahaan dapat mengapresiasi dengan memberikan kompensasi yang sebanding untuk meningkatkan kinerja karyawannya (Adnyana, Suwendra, dan Yudiaatmaja 2016). Semakin baik faktor faktor internal perusahaan tersebut, maka kinerja karyawan juga semakin baik.

c. Membangun Kinerja Karyawan

Kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pejabat (pegawai), sehingga mereka mengerti apa fungsi dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan untuk setidaknya tujuh hal sebagai berikut.

- 1) Penentuan gaji. Hasil deskripsi jabatan akan berfungsi menjadi dasar untuk perbandingan pekerjaan dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji yang adil bagi pegawai dan sebagai data pembanding dalam persaingan dalam organisasi.
- 2) Seleksi pegawai. Deskripsi jabatan sangat dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi, dan penempatan pegawai. Selain itu, juga merupakan sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang pelamar dalam jabatan tertentu.
- 3) Orientasi. Deskripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada pegawai dengan cepat dan efisien.
- 4) Penilaian kinerja. Deskripsi jabatan menunjukkan perbandingan bagaimana seseorang pegawai memenuhi tugasnya dan bagaimana tugas itu seharusnya dipenuhi.
- 5) Pelatihan dan pengembangan. Deskripsi jabatan akan memberikan analisis yang akurat mengenai pelatihan yang diberikan dan perkembangan untuk membantu pengembangan karier.
- 6) Uraian dan perencanaan organisasi. Perkembangan awal dari deskripsi jabatan menunjukkan dimana kelebihan dan kekurangan dalam pertanggung jawaban. Dalam hal ini, deskripsi jabatan akan menyeimbangkan tugas dan tanggung jawab.
- 7) Tanggung jawab. Deskripsi jabatan akan membantu individu untuk memahami berbagai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Sinambela, 2016:483-484).

d. Tujuan Penilaian kinerja Karyawan

Adapun sejumlah tujuan penilaian kinerja menurut Sulistiyani dan Rosidah, (2013:224), antara lain:

- 1) Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai
- 2) Memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya
- 3) Mendistribusikan *reward* dari organisasi atau instansi yang dapat berupa kenaikan pangkat dan promosi yang adil
- 4) Mengadakan penelitian manajemen personalia.

e. Indikator Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui kinerja karyawan diperlukan kegiatan-kegiatan khusus. Menurut Mitcell yang dikutip oleh (Sedarmayanti, 2019) menyatakan bahwa dimensi untuk melakukan penilaian kinerja pegawai sebagai berikut:

- a) *Quantity of Word* (kuantitas pekerjaan) adalah jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan,
- b) *Quality of Word* (kualitas pekerjaan) adalah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan, yang mencakup akurasi kualitas pekerjaan,
- c) *Job knowledge* (pengetahuan kerja) adalah kejelasan pemahaman atau luasnya pengetahuan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan dan keterampilan,
- d) *Creatifness* (kreatifitas kerja) adalah keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul,
- e) *Cooperation* (kerjasama) adalah kesediaan pegawai untuk melakukan kerjasama dengan orang lain atau sesama anggota dari organisasi,
- f) *Dependability* (kemandirian) adalah kesadaran yang dapat dipercaya pegawai dalam hal kehadiran, kesungguhan, kebersamaan dalam menyelesaikan pekerjaan,
- g) *Initiative* (inisiatif) adalah semangat pegawai untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya,
- h) *Personal qualities* (kualitas pribadi) adalah menyangkut kepribadian, keramahmataman, kepemimpinan dan integrasi pribadi.

2.1.4. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Bagian personalia khususnya penanganan sumber daya manusia memiliki tanggungjawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasihat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan korang baru atau karaywan baru dengan kebutuhan pelatihan (pengembangan ketrampilan), diharuskan mengikuti serangkaian pendidikan dan pelatihan tenaga

kerja guna mencapai standar skill yang baik, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggungjawab perssonalia dalam hal ini juga terkait dengan kenaikan jabatan oleh karyawan, pengambilan keputusan karyawan ataupun pemutusan hubungan kerja karyawan (Abdullah, 2017).

Berdasarkan pendapat Bangun (2014:210) dikemukakan bahwa pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan ketrampilan teknis dalam tujuan terbatas.

Mangkuprawira (2014:135) menyatakan ada tujuh maksud utama program pelatihan dan pengembangan karyawan, menghindari keugangan manajerial, memecahkan permasalahan, orientasi karyawan baru, persiapan promosi dan keberhasilan manajerial, serta memberikan kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal. Meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas *human relations*.

Pendapat lain tentang pengertian pelatihan adalah modifikasi perilaku melalui pengalaman, transfer keterampilan dan pengetahuan dari mereka yang memilikinya kepada mereka yang tidak (Armstrong, 2016). Pelatihan merupakan proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori (Rivai, 2015).

Dari beberapa definisi tentang pelatihan yang telah dijabarkan di atas dapat di simpulkan yaitu pelatihan merupakan pendidikan jangka pendek dengan metode praktik melalui proses transfer keterampilan dan pengetahuan dari mereka yang memilikinya kepada mereka yang tidak. Pelatihan diberikan kepada karyawan agar mereka lebih mengenal pekerjaannya sehingga dihasilkan karyawan yang terampil dalam melakukan pekerjaannya serta dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang dikehendaki perusahaan, dimana tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan.

b. Metode Pelatihan

Begitu pentingnya pelatihan dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, sehingga perlu perhatian yang serius dari perusahaan. Pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan guna mencapai kualitas dan kinerja karyawan yang diharapkan perusahaan. Menurut Bangun (2014:210) terdapat beberapa metode dalam pelatihan tenaga kerja, yaitu:

1) Metode On The Job Training

Merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakan secara langsung. Sebagian besar perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan secara langsung oleh atasan. Dengan menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien, karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihnya. Adapun empat metode yang digunakan antara lain:

a) Rotasi pekerjaan

Pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam satu unit kerja atau organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman kerja. Rotasi pekerjaan merupakan salah satu sistem pengembangan sumber daya manusia.

b) Penugasan yang direncanakan

Penugasan yang direncanakan yaitu menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya sesuai persyaratan dan kemampuannya.

c) Pembimbingan

Pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena langsung mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya, sehingga lebih tahu menerapkan metode yang digunakan.

d) Pelatihan posisi

Tenaga kerja yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan seperti ini diberikan kepada tenaga kerja yang mengalami perpindahan pekerjaan. Sebelum dipindahkan ke pekerjaan baru terlebih dahulu diberikan pelatihan agar mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaan mereka.

2) *Metode Off The Job Training*

Metode pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih biasanya didatangkan dari luar organisasi atau para peserta mengikuti pelatihan diluar organisasi. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Keuntungan dengan metode ini, para peserta pelatihan tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung. Metode yang diajarkan pelatih berbeda sehingga memperluas wawasan dan pengetahuan.

Kelemahannya adalah biaya yang dikeluarkan relatif besar, dan pelatih belum mengenal secara lebih mendalam para peserta pelatihan sehingga memerlukan waktu yang lebih lama dalam pelatihan. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain :

a) *Bussines games*

Peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah, sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan tertentu. Metode ini bertujuan agar para peserta latihan dapat dengan lebih baik dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan.

b) *Vestibule school*

Tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan diluar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi di dalam perusahaan.

c) *Case study*

Dimana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat

dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.

c. Indikator Pelatihan

Variabel pelatihan secara operasional diukur menggunakan 5 indikator alat ukur menurut Mondy (2018) Instrumen pelatihan meliputi:

1) Pelatihan bekerja

Metode pelatihan bekerja yang dimaksud dalam hal ini adalah bagaimana seorang karyawan dilatih secara langsung di lapang.

2) Magang

Metode ini dilakukan oleh karyawan dengan penetapan waktu dari perusahaan untuk melakukan pekerjaan secara maksimal di perusahaan.

3) Pelatihan Pemula

Pada pelatihan pemula karyawan dituntut untuk mampu melakukan pekerjaan sesuai ketrampilan yang dimiliki.

4) Rotasi Pekerjaan

Metode pelatihan ini yaitu dengan cara memindah-mindahkan posisi job desk karyawan dari satu tempat ke tempat lain agar mampu mengembangkan kemampuan di banyak bidang.

5) *In Basket Training*

Metode pelatihan ini menuntun karyawan untuk mampu memprioritaskan mana yang menjadi hal utama dalam pekerjaan yang memiliki tenggat waktu yang sempit.

2.1.5. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan hasil balas jasa yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan yang telah bekerja dengan baik untuk perusahaan karena telah bekerja sesuai dengan keinginan dan kebutuhan perusahaan (Juni, 2017:292). Sedangkan menurut Hasibuan (2016:118) kompensasi merupakan bayaran yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik yang berbentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja. Pemberian kompensasi kepada karyawan perlu mendapatkan perhatian lebih oleh perusahaan.

Kompensasi tentunya diberikan secara benar tanpa ada ikhtisar atau tujuan lain oleh seseorang dalam posisi di perusahaan. Apabila kompensasi dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa karyawan, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan perusahaan. Sehingga mampu mempertahankan beberapa tenaga kerja yang telah memiliki kinerja baik, maka pemberian kompensasi harus baik dan sesuai aturan, sehingga tenaga kerja yang berpotensi akan merasa dihargai dan bersedia untuk bertahan di perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasi.

b. Komponen-Komponen Kompensasi

Menurut Rivai (2016 : 744) komponen-komponen kompensasi adalah:

- 1) Gaji merupakan balas jasa yang berbentuk finansial sesuai dengan jabatan yang dimiliki karyawan.
- 2) Upah adalah imbalan bayaran yang diberikan secara langsung oleh perusahaan kepada karyawan sesuai dengan jam kerja yang telah dipakainya untuk bekerja.
- 3) Insentif adalah imbalan langsung yang diberikan pada karyawan dengan sebab telah adanya kinerja yang melampaui standar perusahaan.

c. Jenis Jenis Kompensasi

Menurut Dessler (2016:51) kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut:

- 1) Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji dan insentif atau bonus/komisi.

Kompensasi langsung berupa pembayaran upah (pembayaran atas dasar jam kerja), gaji (pembayaran secara tetap atau bulanan), dan insentif atau

bonus. Pemberian gaji tetap setiap bulannya umumnya didasarkan pada nilai pekerjaan yang diembannya. Semakin tinggi nilai pekerjaan atau jabatannya akan semakin tinggi pula gaji yang diterimanya tanpa mempertimbangkan kinerja yang dihasilkannya. Penentuan nilai sebuah pekerjaan dilakukan melalui evaluasi pekerjaan. Sebaliknya, besar kecilnya gaji insentif atau bonus dikaitkan dengan kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Jika seseorang menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan rekan kerjanya, maka dia berhak mendapatkan insentif lebih besar walaupun mereka menduduki jabatan yang sama.

- 2) Pembayaran tidak langsung (*indirect financial payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.

Kompensasi tidak langsung berupa pemberian pelayanan dan fasilitas kepada karyawan seperti program beasiswa pendidikan, perumahan, program rekreasi, libur dan cuti, konseling finansial, dan lain – lain.

- 3) Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

Kepuasan dari pekerjaan itu sendiri berupa tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian. Kepuasan yang diperoleh dari lingkungan kerja karyawan berupa kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

d. Tujuan Kompensasi

Tujuan perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawannya (Hasibuan, 2016:128):

- 1) Mendapatkan karyawan yang berkualitas

Perusahaan saling bersaing untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta perusahaan.

- 2) Mempertahankan karyawan yang sudah ada

Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang berpotensi dan berkualitas untuk tetap bekerja pada perusahaan. Hal ini untuk mencegah tingkat perputaran

karyawan yang tinggi dan kasus pembajakan karyawan oleh perusahaan lain dengan iming-iming gaji yang tinggi.

3) Adanya keadilan

Perusahaan harus mempertimbangkan pemberian kompensasi yang adil. Adanya administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan karyawan.

4) Perubahan sikap dan perilaku

Kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta mempengaruhi produktivitas kerja.

5) Efisiensi biaya

Program kompensasi yang rasional membantu perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak sehingga dengan upah yang kompetitif, perusahaan dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat.

6) Administrasi legalitas

Pemberian kompensasi harus mengikuti peraturan pemerintah yang diatur dalam undang – undang. Sehingga pemberian kompensasi disetiap perusahaan merata dan sesuai dengan peraturan pemerintah.

7) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

8) Kepuasan Kerja

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

9) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin maka karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan- peraturan yang berlaku.

10) Pengaruh Serikat Buruh

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

11) Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perbaruan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

d. Indikator Kompensasi

Ada 2 bentuk indicator untuk menilai kompensasi pegawai (Hasibuan, 2016:128), yaitu:

1) Kompensasi Langsung

a) Upah dan Gaji

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

b) Insentif

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

c) Tunjangan Jabatan

Setiap tambahan benefit yang ditawarkan kepada pekerja, misalnya pemakaian kendaraan perusahaan, makan siang gratis, bunga pinjaman rendah atau tanpa bunga, jasa kesehatan, bantuan liburan dan skema pembelian.

2) Kompensasi tidak langsung

a) Fasilitas kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam perusahaan yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun kelancaran pekerjaan.

b) Pelayanan perusahaan

Pelayanan yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan.

2.1.6. Pengembangan Karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir karyawannya, yang disebut sebagai manajemen karir, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir (Sinambela, 2016:260).

Handoko dalam Sinambela (2019:409) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah alat peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai rencana karir yang diinginkan. Sementara itu Veithzal dalam Sihombing dkk (2015:94) mengemukakan pengembangan karir proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Hasibuan (2013) pengembangan karir adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka melakukan perubahan status, posisi, atau kedudukan seseorang yang ternaung di dalam organisasi tersebut.

b. Faktor-Faktor Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2012:207), faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1) 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 karyawan.

2) Kepedulian para atasan langsung

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

3) Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para karyawan 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.

4) 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 individualistic 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.

5) 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 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 karir nya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

c. Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir terdiri atas:

- 1) Perencanaan Karir
Pegawai merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.
- 2) Pengembangan Karir
Individu setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir yang dialami, baik melalui pelatihan yang diadakan perusahaan maupun pelatihan yang diikuti diluar perusahaan.
- 3) Pengembangan karir yang didukung oleh departemen SDM
Pengembangan karir pegawai tidak hanya tergantung pada pegawai itu sendiri, tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.
- 4) Peran umpan balik terhadap kinerja
Pegawai selalu memiliki persiapan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tujuan dalam pengembangan karir.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasarkan pada penelitian yang sebelumnya yang dianggap mendukung pada penelitian ini. Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu yang di pandang relevan dengan penelitian sebagai berikut:

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Lesitasari (2020)	Pengaruh Pelatihan, Budaya Organisasi, dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PD BPR Bank Sleman	Variabel x: Pelatihan, Budaya Organisasi, dan Konflik Kerja Variabel y: Kinerja Karyawan	Pelatihan, budaya organisasi, dan konflik kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PD BPR Bank Sleman
2	Pratiwi (2022)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan di PT BPR Sari Sedana Sanglah Denpasar	Variabel x: Disiplin Kerja dan Pengembangan Karir Variabel y: Kinerja Karyawan	Disiplin kerja dan pengembangan karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT BPR Sari Sedana Sanglah Denpasar
3	Noviana (2020)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT BPRS HIK Cibitung Cabang Ciamis	Variabel x: Pelatihan Variabel y: Kinerja Karyawan	Variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Mutiara (2022)	Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel x: Pelatihan, Motivasi dan Reward Variabel y: Kinerja Karyawan	Pelatihan, motivasi dan reward secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Lutfianto (2018)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karier Terhadap Prestasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT BPR Sentral Arta Asia Lumajang	Variabel x: Pelatihan dan Pengembangan Karier Variabel y: Prestasi Kerja dan Kinerja	Pelatihan tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja, variabel pengembangan karir terhadap prestasi kerja, variabel pelatihan tidak

No	Nama Peneliti, Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
			Karyawan	berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan variabel pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BPR Sentral Arta Asia Lumajang
6	Tahuna (2018)	Pengaruh Pelatihan, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Prisma Dana Manado	Variabel x: Pelatihan, Disiplin Kerja dan Kompensasi Variabel y: Kinerja Karyawan	Pelatihan, disiplin kerja dan kompensasi secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT BPR Prisma Dana Manado
7	Massie (2015)	Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara	Variabel x: Perencanaan Karir, Pelatihan dan Pengembangan Karir Variabel y: Kinerja Pegawai	Perencanaan karir, pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan variabel pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara
8	Heryenzus (2022)	Pengaruh Motivasi, Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Sekolah Bodhi Dharma	Variabel x: Motivasi, Kompensasi dan Pengembangan Karir Variabel y: Kinerja Pegawai	Motivasi, kompensasi dan pengembangan karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekolah Bodhi Dharma
9	Munawwar (2023)	Pengaruh Analisis Jabatan, Pengembangan Karir dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bank Pembiayaan Syariah Niaga Madani Kota	Variabel x: Analisis Jabatan, Pengembangan Karir dan Penempatan Pegawai Variabel y: Kinerja Pegawai	Variabel analisis jabatan, pengembangan karir dan penempatan pegawai secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bank Pembiayaan

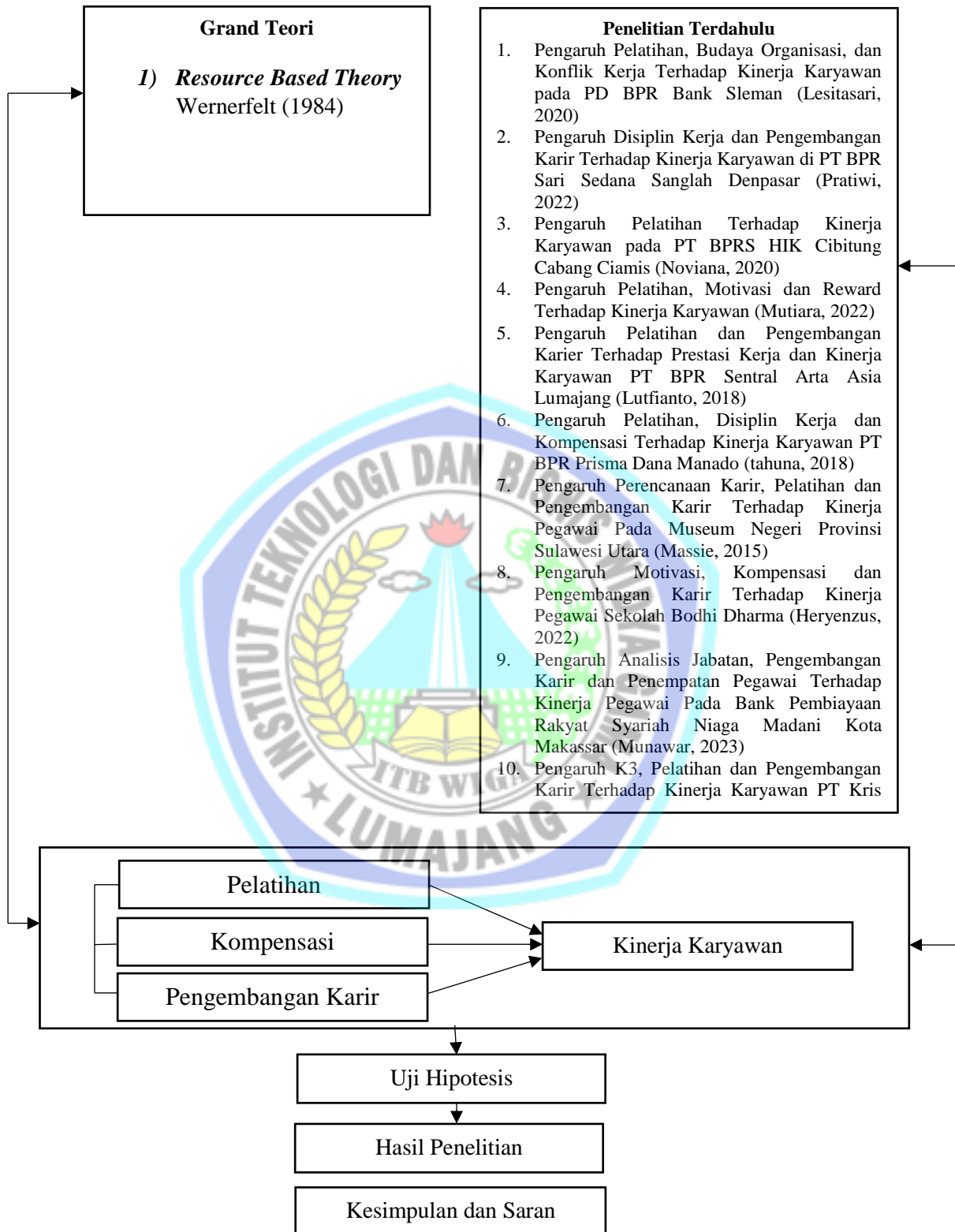
No	Nama Peneliti, Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
		Makassar		Rakyat Syariah Niaga Madani Kota Makassar
10	Aisyah (2019)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT Kris Jaya Adymix	K3, Variabel x: K3, Pelatihan dan Pengembangan Karir Variabel y: Kinerja Karyawan	K3, pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kris Jaya Adymix

Sumber: Jurnal Penelitian Terdahulu

2.3. Kerangka Penelitian

2.3.1. Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian disebut juga kerangka berfikir. “Kerangka berfikir adalah model konseptual tentang bagaimana hubungan antar teori dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting” (Sekaran tahun 1992 dalam Sugiyono, 2017:101). Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan hubungan antar independen dan dependen yang diteliti secara teoritis. Hubungan antar variabel selanjutnya akan dirumuskan ke dalam bentuk hubungan antar variabel penelitian. Maka dari itu setiap penyusunan paradigma penelitian harus didasarkan pada kerangka berfikir (Sugiyono, 2017). Berdasarkan teori yang disampaikan diatas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

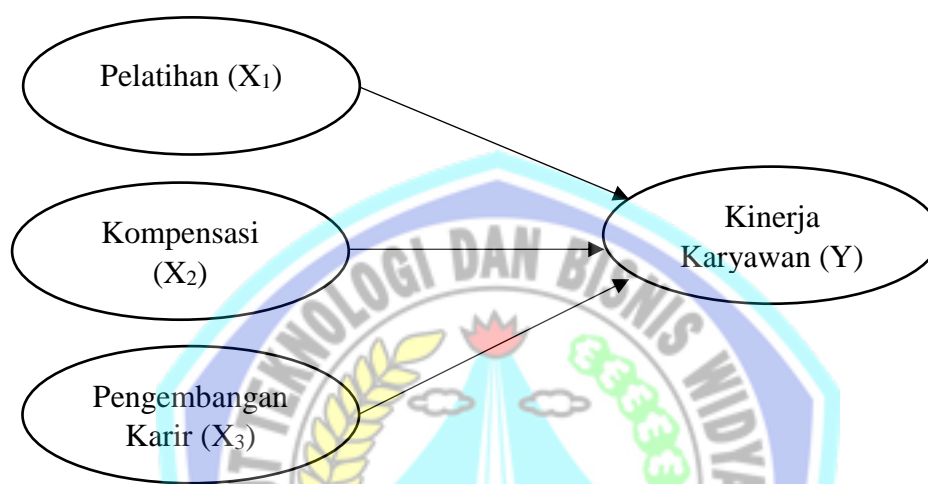


Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Teori yang relevan dan penelitian terdahulu

2.3.2. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan pola hubungan antar variabel yang akan diteliti sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis serta teknik analisis statistik yang akan digunakan (Paramita, 2018:46-47). Berikut kerangka konseptual dalam penelitian ini:



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

Sumber: Data diolah peneliti, 2023.

Penelitian ini menggunakan uji parsial dengan menguji masing-masing variabel x terhadap variabel y . Pengujian secara parsial ini digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara variabel bebas dan terikat dengan melihat nilai t pada taraf signifikansi 5%. T hitung diperoleh melalui bantuan program SPSS yaitu pada tabel *coefficients*. Dalam penelitian ini menggunakan uji parsial untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel x terhadap variabel y .

Menurut Ferdinand (2014:183) apabila paradigma penelitian digambar dengan bentuk elips maka variabel pada penelitian tersebut memiliki lebih dari 1 (satu) variabel. Dari kerangka pemikiran dan paradigma di atas, dapat ditentukan hipotesis dalam penelitian ini yang harus dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut. Karena penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui hubungan antara pelatihan, kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini merupakan paradigma ganda dengan tiga variabel independen (X1) (X2) dan (X3), dan satu variabel dependen (Y). Untuk mencari hubungan (X1) dengan (Y), (X2) dengan (Y), dan (X3) dengan (Y), menggunakan analisis regresi linier berganda.

2.4. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014:64), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan dalam penelitian ini, maka hipotesis dikemukakan sebagai berikut:

a. Hipotesis Pertama

Pelatihan merupakan bagian penting dalam suatu instansi guna meningkatkan kualitas pegawai pada saat menjalankan tugas di dalam instansi. Instansi membuat suatu pelatihan agar pegawainya menjadi lebih berkualitas sehingga tujuan dari perusahaan tersebut dapat tercapai (Kusuma, Musadieg dan Nurtjahjono, 2015:2). Pelatihan selalu dilakukan oleh suatu instansi kepada pegawai baru atau dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pelatihan berperan penting untuk membuat struktur baru dan kompetensi baru seorang pegawai agar nantinya pegawai lebih mampu bekerja berjalan dengan kondisi yang selalu berubah ke arah yang lebih baik. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nurkhotimah (2022) dan Pranata (2021) menyatakan bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat ditarik hipotesis pertama sebagai berikut:

H₁: Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Hipotesis Kedua

Kompensasi di definisikan sebagai sesuatu yang diberikan perusahaan atas pekerjaan yang dilakukan untuk memotivasi karyawan agar mencapai prestasi yang diinginkan” (Sunyoto, 2012:30). Hal ini didukung oleh Berdasarkan

penelitian terdahulu dengan judul “ Kompetensi, Kompensasi, Dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado” (Posuma 2013), dengan menyimpulkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pratama & Supriyatin (2020), Isvandiari & Fuadah (2017), (Buulolo 2021), dan (Giovanni Reinaldo Tampi, Rosalina A. M. Koleangan 2021) yang menunjukkan adanya pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis kedua yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₂: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

c. Hipotesis Ketiga

Pengembangan karir yang jelas dalam organisasi akan dapat meningkatkan motivasi kinerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya (Nugroho & Kunartinah, 2013). Dengan standar hidup yang lebih baik, karyawan tidak akan puas jika hanya memiliki pekerjaan dan tunjangan yang biasa. Para karyawan menginginkan karir yang mengungkapkan minatnya, kepribadiannya, kemampuannya dan yang selaras dengan keseluruhan situasi kehidupannya. Tetapi, sebagian besar manajemen telah gagal untuk mengenali kebutuhan ini dan pengalaman yang diberikan tidak memungkinkan untuk mengembangkan karir karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pratiwi (2022) dan Lutfianto (2018) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis ketiga yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₃: Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.