

## **BAB II**

### **STUDI PUSTAKA**

#### **2.1 Deskripsi Konseptual**

Penelitian ini berangkat dari pemahaman bahwa kinerja karyawan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Kinerja karyawan mencerminkan sejauh mana individu mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja yang optimal dapat tercapai apabila organisasi mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik, termasuk dalam memberikan kompensasi yang layak, menegakkan disiplin kerja, serta menyediakan kesempatan pengembangan Karier yang adil dan terencana.

Mengacu pada latar belakang yang diuraikan sebelumnya ada tiga variabel yang menjadi penelitian penulis untuk diteliti yaitu Kompensasi, disiplin kerja, dan pengembangan Karier. Ketiga variabel tersebut memiliki peran penting dan saling berkaitan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi yang memadai akan memberikan motivasi finansial, disiplin kerja yang kuat akan menciptakan ketertiban dan tanggung jawab; sedangkan pengembangan Karier akan mendorong peningkatan kompetensi dan loyalitas.

Dalam konteks PT. Daria Dharma Pratama Mukomuko, ketiga faktor ini menjadi perhatian penting mengingat masih adanya perbedaan persepsi terhadap kompensasi, lemahnya penerapan disiplin kerja, serta belum meratanya, sedangkan

secara teori ketiga variabel tersebut merupakan faktor yang memberikan kontribusi mendukung peningkatan kinerja karyawan.

Lebih lanjut penulis akan menguraikan tentang variabel Kompensasi, Displin Kerja, dan Pengembangan Karier pengaruhnya terhadap kinerja karyawan sebagai berikut.

### **2.1.1 Kinerja Karyawan (Y)**

#### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Para ahli manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi menjelaskan konsep kinerja (performance) dengan menggunakan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda namun makna yang terkandung pada hakekatnya sama, yaitu kinerja (performance) adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu (Norawati, 2019)

Menurut Adhari (2020) Kinerja karyawan merupakan sebuah hasil yang diproduksi dari fungsi sebuah pekerjaan yang tertentu atau sebuah kegiatan pada suatu pekerjaan tertentu kurang lebih selama periode waktu tertentu, yang dapat memperlihatkan kualitas serta kuantitas dari pekerjaan tersebut.

Sedangkan menurut Rerung (2019) mengatakan bahwasanya kinerja karyawan adalah sebuah perilaku yang dihasilkan pada tugas yang tentunya dapat diamati dan dievaluasi, dimana kinerja seorang karyawan adalah bentuk kontribusi yang sudah dibuat oleh seseorang individu guna untuk pencapaian tujuan didalam sebuah organisasi. Dapat disimpulkan bahwasanya kinerja karyawan adalah

sebuah kemampuan untuk mencapai sebuah persyaratan pekerjaan, yaitu adalah ketika target pekerjaan dapat diselesaikan dalam waktu yang tepat dan tidak melampaui batas waktu yang sudah disediakan maka dari itu tujuannya akan sesuai dengan bentuk moral maupun etika di dalam perusahaan tersebut.

Dan Mangkunegara (2007) menyatakan kinerja yaitu hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Keempat ahli tersebut sepakat bahwa kinerja di tempat kerja merupakan fungsi dari seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaan yang diberikan dan seberapa baik mereka berperilaku saat melakukannya.

Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang diartikan dalam bahasa Inggris *performance*. Istilah *performance* sering diartikan sebagai performa kerja. Oleh karena itu, kinerja ialah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja berasal dari kata *job performance* yang berarti prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya (Putri, 2023).

Kinerja merupakan hasil dari suatu proses atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugasnya baik secara kualitas maupun. Kinerja selalu diukur dari aspek hasil bukan upaya yang dilakukan individu, yakni seberapa baik individu dapat memenuhi tuntutan pekerjaannya (Sari, 2016)

Selain itu kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi, baik itu organisasi bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented* selama satu periode waktu Menurut Mangkunegara (2002) terdapat beberapa karakteristik kinerja karyawan sebagai berikut:

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Dapat mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang nyata.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

Manajemen kinerja juga merupakan proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan kinerja kedalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan. Adapun tujuan manajemen kinerja ada tiga macam yaitu strategis, administrasi dan pengembangan (Neksen, 2021).

Kinerja karyawan adalah hasil atau sesuatu yang dicapai seseorang. Dalam hal ini yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah apa yang dicapai pegawai karena lingkungan kerjanya atau peran atau posisinya dalam organisasi. Kinerja atau prestasi seseorang dapat diukur dengan kinerja kualitatif dan kuantitatif. Ini sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain tingkat tanggung jawab, kinerja juga dapat dinilai berdasarkan pendidikan individu, inisiatif, inspirasi, dan motivasi kerja. Hasil pekerjaan mereka memberikan umpan balik

kepada manajer dan diri mereka sendiri sehingga mereka terus melakukan pekerjaan mereka secara proaktif dan diharapkan dapat memberikan pekerjaan yang berkualitas. Ini menguntungkan perusahaan dan Anda, karena memperkuat citra diri Anda sebagai karyawan yang menunjukkan komitmen dan loyalitas tinggi kepada perusahaan tempat anda bekerja (Pangestu & Rani, 2022).

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu perusahaan yang sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu tertentu. Adapun prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atas pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja juga merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Oleh karenanya kinerja yang baik merupakan suatu langkah utama untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi.

#### **2.1.1.2 faktor- faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Armstrong & Barondalam Wibowo (Hatidah, 2022) yaitu :

- a. Faktor personal atau individu meliputi pengetahuan keterampilan, kecerdasan emosional (*emotional intelligence*), kemampuan diri, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen organisasional yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan yang meliputi kualitas dalam memberi dorongan, semangat, arahan dan dukungan, yang diberi manajer dan team healer.

- c. Faktor tim meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim, membantu rekan dalam satu tim yang merasa kesulitan (*organizational citizenship behavior*).
- d. Faktor sistem meliputi sistem kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Konsep konsektual (situasional) meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

### **2.1.1.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja individu dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat berasal dari dalam diri individu itu sendiri maupun dari lingkungan eksternal di tempat kerja. Kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila hasil kerja yang diperoleh mampu memenuhi standar, hal ini bisa didapatkan salah satunya melalui pengembangan yang perusahaan berikan. Indikator yang kinerja karyawan menurut Steers (Mathis, 2006) adalah:

#### **1. Kemampuan, Kepribadian dan Minat Kerja**

Kemampuan adalah faktor penting dalam menentukan seberapa efektif seseorang dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan yang diberikan. Kemampuan ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kecerdasan yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi. Tanpa kemampuan yang memadai, seorang pekerja akan kesulitan dalam mencapai kinerja yang diinginkan. Oleh karena itu,

kemampuan yang relevan dengan pekerjaan yang dilakukan adalah dasar yang sangat penting dalam penilaian kinerja.

Kepribadian juga berperan signifikan dalam kinerja seseorang. Setiap individu memiliki karakteristik psikologis yang membentuk caranya berinteraksi dengan orang lain dan menghadapi situasi kerja. Misalnya, pekerja dengan kepribadian yang terbuka dan komunikatif cenderung lebih mampu bekerja sama dengan tim dan menyelesaikan tugas-tugas yang melibatkan banyak orang. Di sisi lain, individu yang lebih introvert atau tertutup mungkin merasa kesulitan dalam pekerjaan yang membutuhkan banyak interaksi sosial. Minat kerja juga dapat memengaruhi kinerja. Ketika seseorang memiliki minat yang besar terhadap pekerjaan yang dilakukan, cenderung lebih bersemangat dan lebih produktif dalam menyelesaikan tugasnya. Minat kerja yang tinggi akan memotivasi individu untuk bekerja dengan lebih baik dan berusaha keras dalam mencapai tujuan organisasi. Minat ini sering kali berkaitan dengan kecocokan antara pekerjaan yang dilakukan dengan nilai-nilai dan keinginan pribadi karyawan.

## 2. Kejelasan dan Penerimaan Peran

Kejelasan peran merujuk pada sejauh mana seorang pekerja memahami tugas-tugas yang diberikan kepadanya serta peran yang diharapkan dalam organisasi. Ketika seseorang memahami dengan jelas apa yang diharapkan dan apa tujuan dari pekerjaan tersebut, akan lebih mudah untuk bekerja secara fokus dan produktif. Sebaliknya, kurangnya

kejelasan peran dapat menimbulkan kebingungannya pekerja, menyebabkannya tidak tahu apa yang harus dilakukan, dan akhirnya berdampak buruk pada kinerjanya.

### 3. Tingkat Motivasi Pekerja

Motivasi adalah faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja. Motivasi bekerja sebagai pendorong yang mengarahkan dan mempertahankan perilaku seseorang dalam mencapai tujuan organisasi. Ketika seorang pekerja memiliki tingkat motivasi yang tinggi, akan lebih bersemangat untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Motivasi ini dapat berasal dari berbagai sumber, baik itu motivasi intrinsik (dari dalam diri sendiri, seperti rasa pencapaian pribadi) maupun motivasi ekstrinsik (dari luar diri, seperti penghargaan atau gaji). Motivasi yang tinggi membuat seseorang lebih tahan terhadap rintangan dan kesulitan yang mungkin dihadapi dalam pekerjaan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang dapat memotivasi karyawan untuk berperforma tinggi, melalui pemberian penghargaan, pengakuan, dan peluang untuk berkembang.

Menurut Abraham Maslow (2021), indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a) Tingkat efisiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas dan mencapai target.
- b) Tingkat akurasi kecanggihan dan kualitas hasil kerja karyawan.
- c) Tingkat kehadiran dan ketidakhadiran karyawan dalam menyelesaikan

tugas.

- d) Tingkat kemampuan karyawan dalam memberikan ide-ide baru dan inovasi.
- e) Tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan karyawan.
- f) Tingkat kejujuran karyawan dalam bekerja.

Bangun (2018:233) mengatakan bahwa indikator kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Kuantitas pekerjaan yang terdiri atas: jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan atau dicapai.
- b) Kualitas pekerjaan, yang terdiri atas: standar kualitas pekerjaan yang harus disesuaikan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan.
- c) Ketepatan waktu, yang terdiri atas: tidak menunda pekerjaan yang diberikan dan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
- d) Kehadiran, yang terdiri dari: tingkat kehadiran karyawan dan tingkat keterlambatan karyawan dalam organisasi.
- e) Kemampuan bekerja sama, yang terdiri dari: mampu bekerja sama dengan baik antar karyawan dan menghargai rekan kerja satu sama lain.

Menurut Kasmir (2016) indikator indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

- a) Kualitas

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu dengan kata

lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan di mana suatu proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati kesempurnaan.

b) Kuantitas

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang.

c) Jangka waktu

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.

d) Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan.

e) Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan menentukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan

f) Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama, kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator dari Mangkunegara dikarenakan sesuai dengan objek yang diteliti.

## **2.1.2 Kompensasi (X1)**

### **2.1.2.1 Pengertian kompensasi**

(Djoko Soelistya, 2021) menyatakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Kompensasi sering juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi

Menurut Dessler (2002), kompensasi adalah “semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka, dan mempunyai dua komponen”. Sedangkan Menurut Siswanto (2003:134), kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi.

Menurut Yusuf (2015), kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lainnya. Dan sedangkan menurut Hasibuan (2012) mendefinisikan kompensasi adalah seluruh pendapatan dalam bentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka kepada perusahaan.

#### **2.1.2.2 Tujuan Kompensasi**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka, dan kompensasi itu sendiri dapat dibagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan tak langsung. Dan kompensasi langsung merupakan imbalan jasa kepada karyawan yang diterima secara langsung, rutin atau periodik karena yang bersangkutan telah memberikan bantuan atau

sumbangan untuk mencapai tujuan organisasi (Kenelak, 2016)

kompensasi disebut juga dengan penghargaan atau ganjaran dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan karyawan mereka dengan organisasi.

Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Besarnya kompensasi ini mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian kepuasan kerjanya semakin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran) Program kompensasi atau balas jasa pada umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, dan pemerintah, atau masyarakat. Supaya tujuan ini tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan dan memperhatikan internal dan eksternal konsistensi (Arifudin, 2019).

Kompensasi merupakan apresiasi perusahaan yang diberikan kepada manajemen sebagai imbalan karena telah mencurahkan tenaga dan pikirannya untuk selalu menjaga keberadaan perusahaan agar tetap beroperasi di dalam dunia

usaha. menyatakan bahwa kompensasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik. Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang di terima oleh karyawan untuk dirinya sendiri (Fardlani, 2016)

Tujuan pemberian kompensasi adalah untuk keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal ialah jabatan yang lebih tinggi dari yang lainnya atau yang mempunyai prestasi lebih maka akan diberikan upah yang lebih dari yang lainnya di dalam organisasi tersebut. Dan keadilan external bahwa pekerjaan akan menjamin memperoleh kompensasi secara merata dalam pekerjaan di pasar tenaga kerja. tujuan pemberian kompensasi adalah untuk mencapai efisiensi perusahaan fairness (keterbukaan), dan untuk memenuhi aturan undang- undang yang berlaku (Aswarudin, 2023).

Menurut Hasibuan (2012) tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah:

1. Mendapatkan karyawan yang berkualitas. Organisasi saling bersaing di pasar tenaga kerja untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta organisasi. Oleh karena itu, untuk menarik calon karyawan masuk dalam organisasi. Organisasi harus merangsang calon-calon pelamar dengan tingkat kompensasi yang cukup kompetitif dengan tingkat kompensasi organisasi lain;
2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada. Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas untuk tetap bekerja. Hal ini untuk mencegah tingkat perputaran kerja karyawan yang tinggi dan kasus pembajakan karyawan oleh

organisasi lain dengan iming-iming gaji yang tinggi;

3. Adanya Keadilan. Administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan karyawan. Dengan peningkatan pekerjaan, sebagai balas jasa organisasi atas apa yang sudah diabdikan karyawan pada organisasi, maka keadilan dalam pemberian kompensasi mutlak dipertimbangkan;
4. Perubahan sikap dan perilaku. Adanya kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta memengaruhi produktivitas kerja. Perubahan-perubahan sikap dan perilaku ini tercermin dari rasa tanggung jawab, pengalaman kesetiaan pada perusahaan. Serta motivasi dan perestasi yang meningkat dalam bekerja;
5. Efisiensi biaya. Program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Dengan upah yang kompetitif organisasi dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat;
6. Administrasi legalitas. Dalam administrasi kompensasi juga terdapat batasan legalitas karena diatur oleh pemerintah dalam sebuah undang-undang. Tujuannya agar organisasi tidak sewenang-wenang memperlakukan karyawan sebagai aset perusahaan.

Menurut Handoko (2003) tujuan pemberian kompensasi ada dua, yaitu:

1. Bagi Tenaga Kerja. Dengan adanya pemberian kompensasi kepada tenaga kerja akan memperoleh keuntungan finansial dan nonfinansial antara lain

tenaga kerja mendapat upah yang lebih besar, hal ini mendorong karyawan berusaha memperoleh upah dan memperbaiki hidupnya, Tenaga kerja dapat terdorong mengembangkan diri masing-masing. Dengan kompensasi akan mendorong karyawan menganalisis pekerjaannya dengan baik sehingga kecakapannya meningkat;

2. Bagi Perusahaan. Adapun yang menjadi tujuan pemberian kompensasi adalah meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja karyawan sehingga memberi motivasi kepada tenaga kerja untuk bekerja lebih bersemangat, bekerja lebih disiplin, dan bekerja lebih cepat.

### **2.1.2.3 Indikator Kompensasi**

Kompensasi yang diberikan organisasi ada yang berbentuk uang dan ada yang tidak berbentuk uang. Kompensasi yang berwujud upah pada umumnya berbentuk uang sehingga kemungkinan nilai riilnya turun naik. Di Indonesia sampai sekarang ini nilai rupiah belum dapat dikatakan stabil (Djoko Soelistya, 2021).

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi finansial menurut (Hasibuan, 2013) adalah sebagai berikut:

1. Gaji

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

2. Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja

agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

3. Bonus

Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.

4. Upah

Pembayaran yang diberikan kepada pegawai dengan lamanya jam kerja.

5. 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.

6. Pengobatan

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

7. Asuransi

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

Menurut Afandi (2018:194) mengemukakan bahwa indikator-indikator kompensasi diantaranya:

1. Upah dan Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

## 2. Insentif

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

## 3. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung organisasi, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

## 4. Fasilitas

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

Menurut Azhar (2020) indikator kompensasi karyawan yaitu:

1. gaji yang adil sesuai dengan pekerjaan,
2. insentif yang sesuai dengan pengorbanan,
3. tunjangan yang sesuai dengan harapan dan
4. fasilitas yang memadai.

Indikator kompensasi menurut Badriyah (2015:164) dibagi menjadi:

1. Gaji/upah, balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
2. Insentif, balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu, yang prestasinya di atas prestasi standar, pemberian insentif dimaksudkan untuk memotivasi pegawai agar bekerja lebih bersemangat sehingga produktivitas pegawai

meningkat.

3. Bonus, balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target, diberikan satu sekali terima tanpa suatu ikatan pada masa yang akan datang, beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus.
4. Tunjangan, pemberian kompensasi guna menciptakan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, bayaran di luar jam kerja (sakit, cuti, libur besar), dll.
5. Fasilitas, program pelayanan pegawai yang berupa fasilitas guna mempermudah pegawai dalam bekerja.

Berdasarkan pendapat di atas, maka disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi pegawai di dalam organisasi yaitu upah dan gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas.

### **2.1.3 Disiplin Kerja (X2)**

#### **2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Mangkunegara (2014), disiplin kerja adalah sikap mental dan perilaku seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan norma-norma yang berlaku di lingkungan kerja. Sedangkan Hasibuan (2012) mendefinisikan disiplin kerja sebagai kesadaran dan tanggung jawab seseorang terhadap pekerjaannya, yang tercermin dalam perilaku yang baik dan penuh tanggung jawab di tempat kerja.

Menurut Sinambela (2016) disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan pegawai menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang

berlaku. Disiplin kerja merupakan alat yang digunakan pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar bersedia untuk mengubah perilaku pegawai mengikuti aturan yang ditetapkan

Menurut (Setyawati, 2024) Disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur maupun kebijaksanaan yang ada sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Disiplin merupakan tonggak penompang bagi keberhasilan tujuan organisasi, baik organisasi sektor publik (Pemerintahan) maupun sektor swasta.

#### **2.1.3.2 Aspek dan Faktor Disiplin Kerja**

Aspek disiplin kerja adalah kehadiran, waktu kerja, kepatuhan terhadap perintah, produktivitas kerja, kepatuhan terhadap peraturan dan menyelesaikan pekerjaan dengan semangat kerja yang baik. Aspek disiplin kerja meliputi ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas dan mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. beberapa aspek disiplin kerja dalam suatu perusahaan, diantaranya memahami peraturan yang berlaku, semangat kerja yang baik, menggunakan perlengkapan perusahaan dengan hati-

hati, datang dan pulang pada waktunya dan kualitas pekerjaan memuaskan (Tannady & Renwarin, 2022)

Disiplin kerja sebagai fungsi efektif manajemen sumber daya manusia yang sangat penting karena semakin baik disiplin pegawai suatu perusahaan itu maka semakin tinggi juga prestasi kerja yang dicapainya dan akan menciptakan karyawan yang berkualitas. Disiplin yang baik dari pegawai juga akan menunjukkan bahwa organisasi dapat memelihara serta menjaga loyalitas dan kualitas pegawainya, dari disiplin juga dapat diketahui nilai kualitas kerja daripada pegawainya (Wau, 2021).

Disiplin kerja merupakan sebuah tindakan yang dilakukan karyawan untuk melaksanakan semua peraturan dari perusahaan baik secara tertulis maupun tidak tertulis, mengerjakan tugasnya secara baik dan tepat waktu, sadar, penuh tanggung jawab, dan bukan atas paksaan oleh pihak manapun. Jika karyawan mampu disiplin dalam mentaati semua peraturan dan ketentuan yang ditetapkan perusahaan, maka suasana dalam bekerja akan menjadi sangat menyenangkan sehingga karyawan mampu bekerja dengan baik untuk hasil yang optimal. Begitu juga sebaliknya, jika karyawan tidak bisa melaksanakan disiplin dengan baik dan merasa terpaksa maka akan menjadikan karyawan berperilaku seenaknya hingga menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja (Fauzia, 2020)

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan disuatu perusahaan, menurut (Patmarina & Erisna, 2018) disiplin kerja karyawan adalah interaksi antara dua faktor. Pertama, faktor kepribadian adalah nilai-nilai yang berkaitan langsung untuk menjunjung disiplin yang ditanamkan oleh orang

tua, guru dan masyarakat sebagai acuan penerapan disiplin yang akan terlihat dari sikap dan perilaku seseorang. Yang kedua adalah faktor lingkungan, disiplin kerja karyawan tidak akan muncul begitu saja namun merupakan sebuah proses belajar yang akan dilakukan terus-menerus. Agar proses tersebut berjalan efektif, oleh karena itu pemimpin di suatu perusahaan perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsisten, adil dalam bersikap, berperilaku positif, dan terbuka kepada karyawan yang ada di perusahaan tersebut.

### **2.1.3.2 Indikator Disiplin Kerja**

Disiplin kerja merupakan arahan untuk melatih dan membentuk seseorang melakukan sesuatu menjadi lebih baik. Disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala peraturan yang berlaku di organisasi. Disiplin kerja sangat diperlukan oleh baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi (Seto, 2022).

Indikator tingkat kedisiplinan karyawan pada organisasi (Hasibuan, 2012), meliputi :

1. Tujuan Kemampuan.

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Dimensi tujuan kemampuan diukur menggunakan dua indikator yaitu kehadiran karyawan tepat waktu di tempat kerja dan intensitas kehadiran karyawan selama bekerja.

## 2. Tingkat Kewaspadaan Karyawan.

Karyawan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya. Dimensi tingkat kewaspadaan diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu kewaspadaan dan hati-hati dalam bekerja serta menjaga dan merawat peralatan kerja.

## 3. Ketaatan pada Strandar Kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari. Dimensi ketaatan pada standar kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu memiliki rasa tanggung jawab dalam bekerja, bekerja sesuai fungsi dan tugasnya, serta bekerja sesuai jam kerja.

## 4. Ketaatan pada Peraturan Kerja

Hal ini untuk kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja. Dimensi ketaatan pada peraturan kerja diukur dengan dua indikator yaitu pemahaman karyawan atas peraturan kerja dan menyelesaikan pekerjaan sesuai peraturan kerja.

## 5. Etika Kerja

Diperlukan oleh setiap karyawan dalam melaksanakan perkerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama karyawan. Dimensi etika kerja diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu memiliki sikap dan perilaku yang baik dalam bekerja.

Indikator disiplin kerja menurut Singodimendjo dalam (Sutrisno, 2013: 86) sebagai berikut:

1. Taat terhadap aturan waktu: jam masuk kerja, jam istirahat dan jam pulang kerja.
2. Taat terhadap peraturan perusahaan: cara berpakaian, sopan santun dan kepatuhan bekerja
3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan: bertingkah laku, tanggung jawab dan kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan
4. Taat terhadap aturan lainnya: norma yang berlaku.

Ada beberapa indikator disiplin kerja karyawan menurut (Hasibuan M. , 2012), diantaranya sebagai berikut:

1. tujuan dan kemampuan,
2. teladan kepemimpinan,
3. balas jasa, keadilan,
4. waksat (pengawasan)
5. sanksi hukuman,
6. ketegasan dan
7. hubungan kemanusiaan.

Adapun menurut (Harlie, 2010), indikator-indikator disiplin kerja di antaranya adalah:

1. selalu hadir tepat waktu,
2. selalu mengutamakan presentase kehadiran,
3. selalu mentaati ketentuan jam kerja yang efisien dan efektif,

4. memiliki keterampilan kerja pada bidang tugasnya,
5. memiliki semangat kerja yang tinggi,
6. memiliki sikap yang baik,
7. selalu kreatif dan inovatif dalam bekerja.

Indikator disiplin kerja menurut (Umi Farida & Sri hartono, 2016), yaitu:

1. Absensi tenaga kerja

Absensi adalah tidak hadirnya karyawan ke tempat kerja yang disebabkan bermacam macam alasan.

2. Adanya keterlambatan kerja

Adanya keterlambatan kerja diluar kebiasaan dapat dipakai sebagai factor dari turunnya kedisiplinan kerja karyawan yang pada umumnya disebabkan karena kurangnya rasa tanggung jawab atas pekerjaanya, misalnya kemalasan atau meninggalkan tempat.

3. Perputaran tenaga kerja (LTO)

Yang dimaksud dengan Labour Turn Over adalah keluar masuknya tenaga kerja atau perputaran karyawan disuatu organisasi dengan ukuran tertentu.

4. Seringnya terjadi kesalahan

Seringnya terjadi kesalahan dalam melakukan pekerjaan ini mungkin disebabkan oleh factor factor di luar manusia seperti kesalahan sistim material, kerusakan mesin dan lain sebagainya. Namun apabila bukan factor factor diatas yang menjadi penyebabnya maka perlu diadakan penelitian terhadap para karyawan yang bersangkutan.

## 5. Adanya pemogokan

Dengan adanya pemogokan berarti menunjukkan bahwasannya tenaga kerja itu tidak mempunyai rasa kedisiplinan. Pemogokan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, kegelisahan dan lain sebagainya.

### **2.1.4 Pengembangan Karier (X3)**

#### **2.1.4.1 Pengertian Pengembangan Karier**

Menurut (Soehardi, 2021) Pengembangan karier mengacu pada serangkaian program yang dirancang untuk mencocokkan kebutuhan individu, kemampuan, dan tujuan karier dengan peluang saat ini dan masa depan dalam organisasi. Pengembangan karier juga berarti serangkaian aktivitas seumur hidup (seperti lokakarya) yang berkontribusi pada eksplorasi, pembentukan, keberhasilan, dan pemenuhan karier seseorang.

Menurut Handoko (2014) pengembangan Karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier. Hasibuan (2012) menyatakan bahwa pengembangan Karier adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Menurut (Rambe & Harahap, 2022) Pengembangan Karier adalah proses yang berkelanjutan dimana individu mengevaluasi dan merencanakan Karier dengan tujuan mencapai kepuasan dan kesuksesan profesional. Salah satu teori yang digunakan untuk memahami dan mengembangkan development career adalah Teori Pengembangan Karier Super yang dikemukakan oleh Donald Super. Ia mengemukakan bahwa Karier seseorang berkembang melalui beberapa tahap,

mulai dari eksplorasi, pertumbuhan, pematapan, hingga tahap peeliharaan dan penurunan. Setiap tahap tersebut memiliki karakteristik dan tantangan tersendiri yang perlu dihadapi oleh individu.

Menurut (Tjandra Tirtono et al., 2023) Pengertian pengembangan Karier dalam definisi yang lain diartikan sebagai perolehan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan persyaratan pekerjaan serta tuntutan klien dan pelanggan. Jadi dengan demikian, pengembangan Karier merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana kariernya, yang disponsori oleh departemen sumber daya manusia, manajer atau pihak lain.

#### **2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karier**

Pengembangan Karier merupakan salah satu upaya untuk mendorong karyawan agar bekerja dengan lebih baik. Konsekuensi keberhasilan dan kegagalan Karier berhubungan dengan konsepsi diri, identitas dan kepuasan individu. Karier berhubungan dengan kepuasan individu di organisasi. Seseorang yang merasa memperoleh jaminan Karier akan merasa puas dan bekerja secara sungguh-sungguh. Pengembangan Karier sendiri diperoleh melalui proses pembelajaran saat bekerja. Saat karyawan puas atas pekerjaan yang didapat akan menimbulkan intensif untuk meningkatkan kualitas kerja mereka untuk meraih prestasi kerja yang bagus dan meningkatkan kemampuan kerja mereka agar dapat menentukan arah Karier serta mendapatkan tempat di organisasi tersebut (Hulu, 2024)

beberapa tujuan dari pengembangan Karier (Nurani, M. et al., 2023), yaitu:

1. Untuk menaikkan kepuasan kebutuhan pengembangan spesifik pegawai. Pegawai yang melihat kebutuhan pengembangan diri terpenuhi akan sangat merasa puas dengan pekerjaan dan organisasi tempat ia bekerja.
2. Untuk menaikkan kinerja. Pekerjaan mempengaruhi pengembangan Karier karena setiap pekerjaan mempunyai tantangan dan pengalaman yang beragam.
3. Untuk menaikkan loyalitas dan membuat pegawai termotivasi. Pegawai yang melihat organisasinya peduli terhadap perencanaan Karier akan lebih lama berkerja dalam organisasi.
4. Untuk menetapkan kepentingan pelatihan dan pengembangan. Apabila seorang pegawai ingin mendapatkan jalur Karier yang tepat tetapi tidak mempunyai kapasitas yang cukup, maka hal ini merupakan sejenis kepentingan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan.

Manfaat dari pengembangan Karier (Rambe & Harahap, 2022) adalah:

1. Meningkatkan keterampilan pekerja. Dengan melakukan pengembangan Karier melalui pendidikan dan pelatihan, pastinya kecerdasan dan skill pegawai lebih meningkat dan tentu bisa dikontribusikan ke dalam organisasi.
2. Meningkatkan pasokan pekerja yang berkemampuan. Dengan bertambahnya pegawai yang memiliki kemampuan yang lebih baik dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya, dapat melancarkan bagian manajemen untuk memposisikan kerjaan yang tepat sehingga dapat menguntungkan organisasi.

Bentuk-bentuk pengembangan Karier (Saputra & Reganata, 2021) yaitu:

1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah suatu upaya meningkatkan skill pegawai dengan memperkaya wawasan dan kemahiran yang ia miliki. Pendidikan mengutamakan keterampilan teoritis, konseptual, dan moral pegawai. Dan pelatihan merujuk kepada meningkatkan keterampilan teknis pegawai.

2. Mutasi

Mutasi ialah peralihan posisi atau jabatan seorang pegawai yang dilaksanakan baik vertikal atau horizontal. Mutasi vertikal yaitu pegawai yang terkait dialihkan ke posisi atau jabatan yang lebih tinggi. Sedangkan mutasi horizontal masih dalam posisi yang sama, hanya bidang tugasnya yang berpindah

3. Promosi

Promosi adalah peralihan posisi dari tingkat bawah ke tingkat yang tinggi, sejalan dengan perubahan tanggung jawab, hak serta status sosialnya.

#### **2.1.4.3 Indikator Pengembangan Karier**

Ketika perencanaan karier menetapkan jalur karier untuk seorang karyawan, pengembangan karier memastikan bahwa karyawan dikembangkan dengan baik sebelum dia naik ke tangga berikutnya yang lebih tinggi dalam hierarki.

Menurut (Davis, 1985) dalam mengembangkan karier, ada empat indikator yang harus diperhatikan antara lain sebagai berikut:

### 1. Pendidikan (Education)

Pendidikan menjadi komponen pertama yang harus dipertimbangkan karena karier yang sukses dimulai dengan pendidikan. Dengan pendidikan, pegawai dibekali dengan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang relevan dengan tempat kerja. Pendidikan ini bisa ditempuh baik secara formal maupun informal.

### 2. Kemampuan (Capability)

Kemampuan adalah keterampilan mentah yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini dapat mencakup kemampuan memproses data, membuat strategi pengembangan, manajemen proyek, manajemen perangkat lunak, pemrograman, atau berbagai kemampuan lainnya. Sebagian besar pemberi kerja sepakat bahwa memiliki keterampilan strategis dan taktis diperlukan dalam organisasi.

### 3. Jaringan (Network)

Jaringan adalah komponen ketiga dalam pengembangan karier. Jaringan menjadi penting karena orang atau kelompok inilah yang dapat diandalkan dan akan membantu bahkan tanpa diminta ketika kita membutuhkan sesuatu di dalam karier. Jaringan bisnis tentunya memerlukan pembinaan yang konstan dan berkelanjutan.

### 4. Pengalaman (Experience)

Komponen terakhir dalam pengembangan karier adalah pengalaman. Memiliki rekam jejak karier yang solid adalah kunci pada komponen ini.

Wirayudha & Adnyani, (2020) menjelaskan indikator pengembangan

Karier sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berKarier,
2. Kepedulian atasan,
3. Kompetensi,
4. Minat untuk dipromosikan,
5. Pendidikan formal.

Indikator pengembangan Karier menurut Handoko (2014) adalah :

1. Kebijakan Organisasi

Kebijakan adalah keputusan formal organisasi, yang bersifat mengikat, yang mengatur perilaku dengan tujuan untuk menciptakan tata nilai baru dalam organisasi.

2. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

3. Pelatihan

Pelatihan dapat dikatakan sebagai suatu usaha yang telah terencana dalam memfasilitasi pembelajaran mengenai pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para karyawan.

4. Latar Belakang Pendidikan

Latar belakang pendidikan dapat pula dipahami sebagai pengalaman seseorang yang telah diperoleh dari suatu program pembelajaran. Pengalaman tersebut dapat berupa pengetahuan, atau yang berhubungan

dengan kognisi, sikap, maupun perilaku tertentu.

#### 5. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja didefinisikan sebagai proses dalam membentuk pengetahuan dan keterampilan mengenai metode dari suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan dalam melaksanakan tugas.

Menurut Yulita, (2019:439) Indikator-indikator dari variable pengembangan Karier antara lain:

##### 1. Perilaku rekan kerja dan atasan

Anda harus menjaga diri sendiri dan menjaga hubungan baik dengan semua orang dalam grup atau bisnis jika Anda ingin karier Anda berhasil.

##### 2. Pengetahuan

Pengalaman dalam konteks ini berkorelasi dengan senioritas karyawan (derajat kelas). Beberapa pengamat percaya bahwa ketika senior dipromosikan, bakat dan kompetensi harus diperhitungkan selain pengalaman.

##### 3. Pendidikan Biasanya, salah satu kriteria untuk memegang jabatan adalah pendidikan.

##### 4. Pertunjukan

Hanya akumulasi pengalaman, pengetahuan, dan lingkungan kerja yang positif yang dapat menghasilkan prestasi.

## 2.2 Pengaruh Antar Variabel

### 2.2.1 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada

karyawan atas kontribusi yang diberikan dalam pekerjaan. Pemberian kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan semangat kerja, loyalitas, serta mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi (2024) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Palopo. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan perusahaan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Hasil yang sama juga ditemukan oleh Hamdyani (2022) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Al Buruj. Penelitian lain oleh Sarah Munparidah (2023) juga menunjukkan bahwa kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bengkel Per Mobil Cahya Fajar Magelang. Namun, penelitian Due (2024) menemukan hasil berbeda, yaitu kompensasi tidak berperan secara signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun secara keseluruhan variabel kompensasi, job description, dan disiplin kerja tetap berkontribusi terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Pemberian kompensasi yang adil dan layak dapat meningkatkan motivasi kerja, semangat, serta tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Dengan adanya kompensasi yang baik, karyawan akan merasa dihargai sehingga terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

### **2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam mematuhi peraturan serta standar kerja yang berlaku di perusahaan. Disiplin kerja yang tinggi menunjukkan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugas sehingga dapat meningkatkan kinerja. Penelitian Hamdyani (2022) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Al Buruj. Artinya, semakin baik tingkat disiplin kerja karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Penelitian Sarah Munparidah (2023) juga menunjukkan bahwa disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Due (2024) menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki peran penting terhadap kinerja karyawan meskipun kontribusi seluruh variabel bebas dalam penelitian tersebut hanya sebesar 31,2%. Disiplin kerja yang tinggi membuat karyawan mematuhi aturan, bekerja sesuai standar, serta menyelesaikan tugas dengan baik sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan kualitas kinerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan**

Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan, pengalaman, dan kesempatan promosi bagi karyawan dalam organisasi. Program pengembangan karier yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja serta mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya. Penelitian Wahyudi (2024) menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Palopo. Hal ini

berarti bahwa semakin baik peluang pengembangan karier yang diberikan perusahaan, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

Hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Soleha dan Hadiat (2014) yang menyatakan bahwa pengembangan karier bersama dengan kompensasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Cimahi. Pengembangan karier memberikan peluang peningkatan kemampuan, pengalaman, dan jenjang jabatan bagi karyawan sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja dan mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik.

#### **2.2.4 Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan**

Secara simultan, kompensasi, disiplin kerja dan pengembangan karier disiplin kerja merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Ketiga variabel tersebut saling mendukung dalam meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Penelitian Wahyudi (2024) menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karier secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian Sarah Munparidah (2023) juga menunjukkan bahwa kompensasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Soleha dan Hadiat (2014) juga memperkuat temuan tersebut dengan menyatakan bahwa kompensasi, pengembangan karier, dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan perusahaan, semakin jelas pengembangan karier yang tersedia, serta semakin tinggi tingkat disiplin kerja karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan ketiga faktor tersebut secara bersamaan guna meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan.

### 2.3 Hasil Penelitian Yang Relevan

Pada penelitian ini, peneliti mengacu kepada penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara satu variabel penelitian dengan variabel penelitian yang lainnya. Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya dijadikan sebagai data pendukung. Judul penelitian diambil sebagai pembanding adalah yang memiliki variabel bebas mengenai Pengaruh Kompensasi Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Daria Dharma Pratama Mukomuko. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang kajian pustaka pada penelitian ini:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Yang Relevan**

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Wahyudi, 2024)	Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pegadaian Cabang Palopo	dapat disimpulkan bahwa kompensasi dan pengembangan Karier, baik secara parsial maupun simultan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pegadaian Cabang Palopo. Dengan demikian, peningkatan dalam kedua aspek tersebut akan

			berkontribusi signifikan pada peningkatan kinerja karyawan, sehingga dapat mendorong produktivitas dan efisiensi kerja di perusahaan.
2	(Hamdyani, 2022)	Pengaruh Disiplin dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Al Buruj. Hal ini berarti, semakin baik disiplin kerja seorang karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Begitu pula dengan variabel kompensasi yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Al Buruj. Hal ini berarti apabila kompensasi meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat
3	(Due, 2024)	Kompensasi, Job Description, Disiplin Kerja Pada Kinerja Karyawan	Hasil secara keseluruhan menyatakan variabel kompensasi, job description, dan disiplin kerja berperan penting pada kinerja karyawan, meskipun peranan ketiga variabel bebas pada kinerja karyawan hanya sebesar 31.2 %. Selanjutnya, secara per bagian, kompensasi tidak berperan pada kinerja karyawan. Sementara, job description dan disiplin kerja berperan penting pada kinerja karyawan.
4	(Soleha & Hadiat, 2014)	Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karier, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Cimahi	Hasil penelitian diperoleh jawaban bahwa kompensasi yang diberikan Dinas Pendapatan Daerah Kota Cimahi termasuk kategori cukup baik, mengenai pengembangan karier secara umum responden menyatakan

			dalam kategori cukup baik, sedangkan disiplin kerja pegawai berada pada kategori baik, dan kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Cimahi berada pada kategori baik. Pada
5	(Sarah Munparidah, 2023)	Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Sensus Pada Bengkel Per Mobil Cahya Fajar Magelang)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Bengkel Per Mobil Cahya Fajar Magelang. Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Bengkel Per Mobil Cahya Fajar Magelang. Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Bengkel Per Mobil Cahya Fajar Magelang.

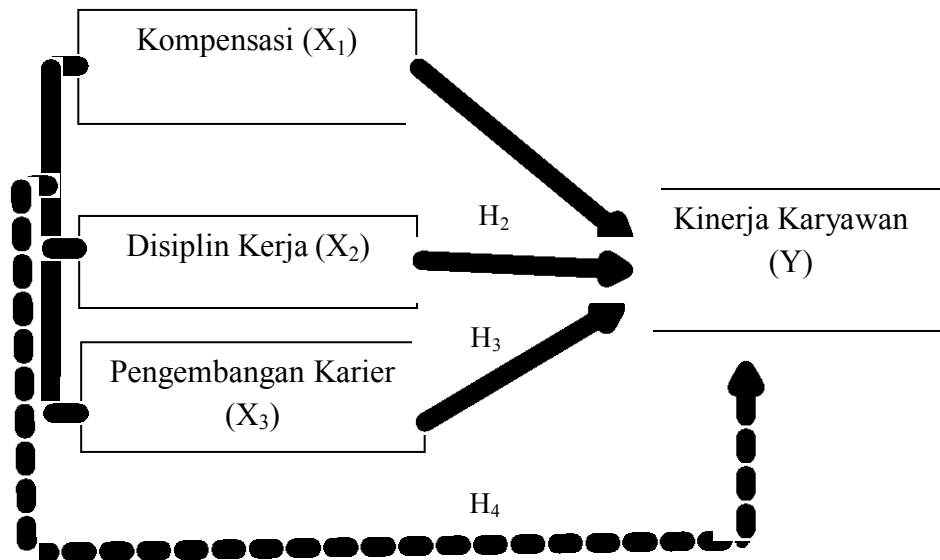
Sumber: Penelitian 2026

## 2.4 Kerangka Konseptual

Menurut (Sugiyono, 2013) kerangka pikir adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Berikut gambar kerangka pemikiran yang tersusun berdasarkan variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Yakni Kompensasi (X1) Disiplin Kerja (X2) Dan Pengembangan Karier (X3) dan Kinerja Karyawan sebagai variabel Y

**Gambar 2.1**  
Kerangka Berpikir Penelitian



Keterangan :

H<sub>1</sub>,H<sub>2</sub>,H<sub>3</sub>,H<sub>4</sub> : Hipotesis Penelitian

X<sub>1</sub>,X<sub>2</sub>,X<sub>3</sub> : Variabel Independen

Y : Variabel Dependen

—————> : Arah Pengaruh secara parsial

-----> : Arah Pengaruh secara simultan

## 2.5 Definisi Operasional

Operasional Variabel Penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013)

Variabel-variabel yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu :

**Tabel 2.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

No	Variable	Definisi Operasional	Indikator	Alat	Skala
1	Kompensasi (X1)	menyatakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat	Indikator kompensasi adalah sebagai berikut: 1. Gaji 2. Insentif 3. Bonus 4. Upah 5. Premi 6. Pengobatan 7. Asuransi  (Hasibuan, 2013)	Kuesioner	Likert
2	Disiplin Kerja (X2)	Disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati segala peraturan yang berlaku di organisasi. Disiplin kerja sangat diperlukan oleh baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi	Indikator disiplin kerja karyawan 1. Tujuan Kemampuan. 2. Tingkat Kewaspadaan Karyawan. 3. Ketaatan pada Strandar Kerja 4. Ketaatan pada Peraturan Kerja 5. Etika Kerja  (Hasibuan, 2013),	Kuesioner	Likert
3	Pengembangan Karier (X3)	Pengembangan karier mengacu pada serangkaian program yang dirancang untuk mencocokkan kebutuhan individu, kemampuan, dan tujuan karier	Indikator pengembangan Karier 1. Pendidikan (Education) 2. Kemampuan (Capability) 3. Jaringan (Network) 4. Pengalaman (Experience)	Kuesioner	Likert

		dengan peluang saat ini dan masa depan dalam organisasi.	(Davis, 1985)		
4	Kinerja Karyawan (Y)	kinerja (performance) adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu	indikator kinerja yaitu terdiri dari: 1. Kemampuan, Kepribadian dan Minat Kerja 2. Kejelasan dan Penerimaan Peran 3. Tingkat Motivasi Pekerja  (Mathis, 2006)	Kuesioner	Likert

Sumber: Penelitian 2026

## 2.6 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, landasan teori, dan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan. Maka peneliti menetapkan hipotesis dalam penelitian ini sebagaiberikut :

H<sub>1</sub> : Diduga Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT. Daria Dharma Pratama Mukomuko

H<sub>2</sub> : Diduga Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Daria Dharma Pratama Mukomuko

H<sub>3</sub> : Diduga Pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Daria Dharma Pratama Mukomuko

H<sub>4</sub> : Diduga Kompensasi Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Daria Dharma Pratama Mukomuko