

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja karyawan

Menurut Jumawan dan Mora (2018), kinerja adalah hasil atau derajat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam melaksanakan suatu tugas selama suatu periode waktu relative terhadap berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, sasaran atau standar yang telah ditentukan sebelumnya dan disepakati bersama. Menurut Siagian, dkk (2018) mendefinisikan kinerja karyawan yaitu suatu patokan yang dapat digunakan untuk menentukan perbandingan suatu hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan organisasi pada jangka waktu tertentu dan relative dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja. Sedangkan menurut Sinambela (2019) kinerja merupakan pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga mencapai efek yang diinginkan.

Berdasarkan teori yang dikemukakan para ahli maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan seseorang untuk mencapai target tugas yang telah diberikan dan disepakati.

b. Teori Kinerja Karyawan

Menurut Waxley dan Yukl dalam Sinambela (2016), kinerja merupakan implementasi dari teori keseimbangan, yang berpandangan bahwa seseorang akan berkinerja terbaik jika ia menerima manfaat (benefit) secara adil dan

merata dan jika ada insentif dalam pekerjaannya. Teori keseimbangan diatas menunjukkan bahwa kinerja terbaik dicapai jika karyawan memiliki rasa keadilan. Berbagai indicator yang dapat mengakibatkan rasa keadilan tersebut menurut teori ini antara lain manfaat yang berarti bahwa seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat merasakan manfaatnya.

Rumus K

Kinerja Karyawan 1.1

$$\text{Kinerja} = \text{Kemampuan} \times \text{Motivasi}$$

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mathis dalam Priansa (2019) meliputi:

1) Kemampuan Individual

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seorang pegawai mempunyai kinerja yang baik jika memiliki tingkat keterampilan baik.

2) Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan oleh pegawai adalah ketika bekerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Kalaupun pegawai memiliki tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Tingkat keterampilan merupakan cerminan dari apa yang

dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cerminan apa yang dilakukan.

3) Lingkungan organisasional

Dalam lingkungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

d. Manfaat Kinerja

Manajemen kinerja dapat memberikan keuntungan untuk berbagai pihak, baik manajer, karyawan, maupun organisasi (Sinambela, 2019). Supaya Kinerja tersebut dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang dimaksud. Berikut merupakan keuntungan kinerja yang dapat diperoleh masing-masing pihak:

- 1) Bagi manajer antara lain ini termasuk mencari klarifikasi tentang kinerja dan harapan perilaku, memberikan kesempatan untuk menghabiskan waktu berkualitas, meningkatkan kinerja tim dan individu.
- 2) Bagi karyawan menurut Bacal dalam Sinambela (2019) antara lain, dapat memecahkan keluhan keluhan, dapat membantu karyawan dalam memahami apa yang harus mereka lakukan dan memberi mereka kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang baru.

e. Indikator Kinerja

Untuk mengukur kinerja dan mengetahui seberapa tingkat kinerja karyawan maka perlu diketahui indikator dari kinerja karyawan tersebut. Menurut Afandi (2021) menjelaskan dan menyebutkan bahwa indikator tersebut terdiri dari:

- 1) Kualitas, merupakan seberapa baik seorang karyawan dalam mengerjakan yang seharusnya mereka kerjakan.
- 2) Kualitas, ialah seberapa lama karyawan melakukan pekerjaan dalam sehari-hari. Kuantitas kerja dapat diamati dari kecepatan kerja setiap masing-masing karyawan.
- 3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas, Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan dapat mengerjakan pekerjaan dengan akurat dan tidak membuat kesalahan.
- 4) Tanggung jawab, merupakan kesadaran diri dari kewajiban seorang karyawan dalam mengerjakan tugas yang telah diberikan oleh perusahaan.
- 5) Disiplin kerja, yaitu taat akan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
- 6) Inisiatif, yaitu kemampuan seseorang untuk dapat memutuskan dan mengerjakan pekerjaan terhadap sesuatu yang benar tanpa harus diberitahukan terlebih dahulu, dan mampu menentukan apa yang seharusnya dilakukan terhadap keadaan disekitarnya.
- 7) Kepemimpinan, yaitu proses memberi contoh atau arahan dari pemimpin kepada karyawan agar dapat mencapai tujuan organisasi.
- 8) Kejujuran dalam bekerja.
- 9) Memiliki kreativitas.

2. Pengembangan Karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Syahputra dan Tanjung (2022) pengembangan karir merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja dengan melalui jenjang pendidikan dan pelatihan dilingkungan perusahaan. Sedangkan menurut Halim dkk (2019) pengembangan karir adalah kenaikan jabatan yang diberikan kepada karyawan di perusahaan. Dukungan pengembangan karir perlu ada untuk membantu meningkatkan semangat kerja yang ada dari karyawan. Selanjutnya menurut Simmons dalam Efriyaningsih (2017) menjelaskan pengembangan karir adalah proses seumur hidup yang mencakup pertumbuhan dan perubahan masa kecil, pendidikan karir formal di sekolah dan proses pematangan yang terus sepanjang masa, dewasa, kerja dan pensiun.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah kegiatan peningkatan kemampuan baik sikap dan perilaku karyawan sehingga dapat mencapai karir karyawan dalam perusahaan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Sunyoto (dalam Fenny dkk, 2019) mengemukakan bahwa pengembangan karir dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagai berikut:

1) Hubungan pegawai dan organisasi

Dalam situasi ideal karyawan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Adanya kalanya karyawan sudah bekerja baik tetapi

organisasi tidak mengimbangi prestasi karyawan tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka ketidakharmonisan hubungan antara karyawan dan organisasi ini cepat atau lambat akan mempengaruhi proses pengembangan karir.

2) Personalitas karyawan

Kadangkala, manajemen karir karyawan terganggu karena adanya karyawan yang mempunyai personalitas yang menyimpang.

3) Faktor-Faktor eksternal

Sering kali terjadi semua aturan dalam manajemen karir di suatu organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar.

4) *Politicking* dalam organisasi

Manajemen karir karyawan akan tersendat dan bahkan mati jika faktor lain seperti intrik-intrik, kasak-kusuk, hubungan antar teman sebagainya lebih dominan mempengaruhi karir seseorang daripada prestasi kerjanya.

5) Sistem penghargaan

Sistem penghargaan organisasi sangat mempengaruhi banyak hal termasuk manajemen karir karyawan

6) Jumlah Karyawan

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

7) Ukuran organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel karyawan yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut.

8) Kultur Organisasi

Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, objektif, rasional, dan demokratis.

9) Tipe manajemen

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

c. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Busro (2018) Tujuan pengembangan karir adalah mewujudkan kegiatan organisasi dalam membantu para pegawai dalam:

- 1) Melakukan analisis terhadap kemampuan dan minatnya, agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
- 2) Mengembangkan diri dalam usaha meningkatkan kemampuan yang perlu diserasikan dengan kemampuan yang dibutuhkan organisasi profit maupun nonprofit tempat bekerja.
- 3) Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengisi jabatan penring yang terdapat di dalam struktur organisasi.

d. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Rivai dan Sagala dalam Donni Priansa, (2018) indikator pengembangan karir adalah :

- 1) Perlakuan yang adil dalam berkarir; Tidak mungkin mencapai perlakuan yang adil kecuali kriteria untuk kemajuan didasarkan pada alasan alasan yang objektif, rasional, dan dipahami secara umum oleh semua pekerja.
- 2) Keperdulian para atasan langsung; Karyawan menginginkan masukan atasan langsung mereka tentang perencanaan karir. Salah satu jenisnya adalah memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja pekerjaan mereka untuk mengidentifikasi potensi kesulitan.
- 3) Informasi tentang berbagai peluang promosi; Sebagai besar pekerja memiliki harapan bahwa mereka akan memiliki akses ke informasi mengenai prospek kemajuan dalam karir mereka.
- 4) Adanya minat untuk dipromosikan. Pendekatan yang fleksibel dan berpikiran maju adalah salah satu yang harus diambil agar berhasil meningkatkan minat pekerja dalam kemajuan karir.
- 5) Tingkat kepuasan; Meskipun aman untuk mengasumsikan bahwa setiap orang, termasuk mereka yang mencari profesi, memiliki tujuan menyeluruh yang sama untuk membuat kemajuan, cara khusus yang mengevaluasi pencapaian mereka mungkin sangat bervariasi.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan kerja

Menurut Sunaryo dan Nasrul (2018) Kepuasan kerja merupakan bagian penting dari pengalaman hidup karyawan dalam bekerja, artinya terkait dengan seorang karyawan menerima cukup imbalan intrinsik dan ekstrinsik mendorong karyawan untuk tetap ditempat kerja mereka dan terus menghabiskan sebagian besar waktu untuk pemenuhan tugasnya. Sedangkan menurut Usuh dkk, (2020) Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi/perusahaan tempat mereka bekerja.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu pencapaian yang diperoleh seseorang terhadap pekerjaan yang dikerjakan telah selesai atau mencapai target terhadap apa yang sudah dicapainya.

b. Faktor-faktor kepuasan kerja

Menurut Robins (dalam Sulistyawati, 2018) terdapat lima faktor yang menentukan kepuasan kerja:

- 1) Pekerjaan itu sendiri yaitu pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai sesuatu yang menarik dan melalui pekerjaan tersebut karyawan memperoleh kesempatan untuk belajar
- 2) Pengawasan yaitu usaha mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi

- 3) Imbalan yaitu bila imbalan dipersepsikan adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas maka kemungkinan besar akan menimbulkan kepuasan.
- 4) Kesempatan promosi memberikan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang lebih tinggi sehingga perusahaan akan memperoleh kestabilan dan moral karyawan lebih terjamin
- 5) Rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual sedangkan kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasehat atau saran kepada sesama rekan kerja.

c. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Widodo (dalam Harahap dan Tirtayasa, 2020) menyatakan bahwa ada beberapa indikator dari kepuasan kerja, yaitu:

1) Gaji

Yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.

2) Pekerjaan itu sendiri

Yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

3) Rekan kerja

Yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan dan tidak menyenangkan.

4) Atasan

Yaitu seseorang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara kerja atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

4. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2018) bahwa kompensasi merupakan semua pendapatan yang diterima oleh karyawan yang berbentuk uang, barang langsung atau barang tidak langsung sebagai tanda imbalan jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Menurut Arismunandar (2020) kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan maupun lembaga. Perusahaan ataupun lembaga tersebut mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar. Sedangkan menurut Herawati, dkk (2021) kompensasi adalah salah satu hal yang wajar terjadi dalam sebuah perusahaan terhadap karyawan. Sebenarnya, kompensasi hampir mirip dengan pemberian imbalan tetapi kompensasi lebih bersifat tambahan gaji dan tunjangan.

Kompensasi merupakan salah satu alasan utama dan memotivasi mengapa karyawan bekerja. Selain alasan utama, kompensasi juga merupakan alasan mengapa para karyawan harus menggunakan pengetahuan, kemampuan, keterampilan yang dimiliki, tenaga, waktu dan komitmennya dalam melakukan pekerjaan. Maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya atas kinerja yang diberikan kepada perusahaan

b. Faktor-faktor kompensasi

Menurut Poluakan, dkk (2019) faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu:

- a. Faktor pemerintah
- b. Penawaran bersama antara perusahaan dan Pegawai
- c. Standard biaya hidup pegawai
- d. Ukuran perbandingan upah
- e. Permintaan dan persediaan
- f. Kemampuan membayar

c. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Rivai yang dikutip dalam Herawati (2019) sebagai berikut:

- 1) Kompensasi Finansial, terdiri dari dua jenis yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung (tunjangan).
 - a. Kompensasi finansial langsung, terdiri dari gaji yaitu pemberian balas jasa dalam bentuk uang yang diterima oleh karyawan secara bulanan.

Upah pokok adalah suatu pembayaran yang berupa uang yang biasanya di berikan atau dibayarkan kepada karyawan secara per jam, per hari, atau per setengah hari. Insentif merupakan suatu imbalan langsung yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan karena kinerjanya yang dilakukan melebihi standar yang telah ditentukan. Pemberian prestasi, komisi, bagian keuntungan, bonus atau THR adalah pembayaran satu kali yang tidak merupakan bagian dari gaji pokok karyawan. Sedangkan untuk pembayaran tertanggung terdiri dari tabungan hari tua dan saham komulatif.

- b. Kompensasi tidak langsung, yaitu terdiri dari proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak dan pensiunan. Untuk kompensasi diluar jam kerja terdiri dari lembur, hari besar, cuti hamil, cuti sakit, dan untuk berdasarkan fasilitas terdiri dari atas rumah, biaya pindahan dan kendaraan.
- 2) Kompensasi non finansial, merupakan kompensasi yang meliputi atas keamanan karir yang berbentuk pelayanan, program kesejahteraan, kenaikan jabatan, peluang akan promosi, dan prestasi istimewa. Sedangkan untuk lingkungan kerja terdiri dari mendapatkan pujian, sahabat, rasa nyaman dalam melaksanakan tugas yang diberikan, menyenangkan dan suasana yang kondusif.

d. Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi menurut Afandi (2021) bahwa ada beberapa indikator dari kompensasi, yaitu:

1) Upah dan Gaji

Upah biasanya pemberian yang berhubungan dengan tarif gaji per jam, per hari, atau per tengah hari. Upah seringkali digunakan untuk pekerjaan-pekerjaan produksi serta pemeliharaan. Sedangkan gaji yaitu pemberian balas jasa yang berlaku untuk pembayaran secara mingguan, bulanan, atau tahunan.

2) Insentif

Insentif yaitu suatu tambahan kompensasi diberikan oleh perusahaan diluar gaji atau upah.

3) Tunjangan

Ada beberapa contoh dari tunjangan yaitu asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung oleh perusahaan, program pensiunan, serta tunjangan-tunjangan lain yang berkaitan dengan kepegawaian.

4) Fasilitas

Contoh-contoh dari fasilitas yaitu suatu kenikmatan atau fasilitas seperti, mobil perusahaan, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh oleh karyawan. Fasilitas-fasilitas tersebut dapat mewakili sejumlah substansi dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar secara mahal.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian tentang kinerja karyawan. Hasil dari penelitian akan digunakan sebagai bahan referensi dan perbandingan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1	Robin dan Robet, (2019), Pengaruh Pengembangan Karir dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Karya Gilang Medan, Jurnal Ilmiah Smart Vol.3 No.2 ISSN: 2549-5836	Variabel Independent: a. Pengembangan karir b. Kepuasan kerja Variabel Dependent: Kinerja karyawan	a. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan b. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2.	Sahadewa dan Rahwati, (2021), Pengaruh Penempatan Karyawan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Handara Golf dan Resort Bali, Jurnal Manajemen Perhotelan dan Pariwisata Vol.4 No.1 ISSN: 2654-9719	Variabel Independent: a. Penempatan karyawan b. Pengembangan karir Variabel Dependent: Kinerja karyawan	a. Penempatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan b. Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
3.	Rosyidawati, (2018), Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Telkomsel Regional Jawa Barat, Jurnal Proses Manajemen Vol.5 No.1 ISSN: 2355-9357	Variabel Independent: a. Pengembangan karir Variabel Dependent: Kinerja karyawan	Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Hasanah dan Sutanti, (2021), Pengaruh	Variabel Independent:	a. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	Kompensasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hatindo Metal, Jurnal Muhammadiyah Manajemen Bisnis Vol.2 No.2 ISSN: 2721-9062	a. Kompensasi b. Kompetensi Variabel Dependent: Kinerja Karyawan	b. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
5.	Asmawiyah dkk, (2020), Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal Mirai Management Vol.5 No.2 ISSN: 2597-4084	Variabel Independent: a. Motivasi kerja b. Kepuasan kerja Variabel Independent: Kinerja karyawan	a. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan b. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
6.	Rozi dan Puspitasari, (2021), Pengaruh Pengembangan Karir dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Serang, Jurnal Ilmiah, Sumber Daya Manusia Vol.4 No.2 ISSN: 2581-2769	Variabel Independent: a. Pengembangan karir b. Pelatihan kerja Variabel Dependent: Kinerja karyawan	a. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan b. Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
7.	Adha dkk, (2019), Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Padeglang, Jurnal	Variabel Independent: a. Kepuasan kerja Variabel Dependent: Kinerja karyawan	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	Ekonomi Vokasi Vol.2 No.1 ISSN: 2622-4240		
8.	Sunaryo dan Nasrul, (2018), Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Philips Batam, Jurnal DIMENSI Vol.7 No.1 ISSN 2085-9996	Variabel Independent: a. Kepuasan kerja b. Komitmen organisasional Variabel Dependent: Kinerjakaryawan	a. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan b. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan
9.	Kaengke, (2019), Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja karyawan Pada PT Air Manado, Jurnal EMBA Vol.6 No.1 ISSN: 2303-1174	Variabel Independent: a. Pengembangan karir b. Pelatihan c. Motivasi Variabel Dependent: Kinerja karyawan	a. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan b. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan c. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
10	Poluakan, (2019), Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT pln Manado, Jurnal Administrasi Bisnis Vol.9 No.2 ISSN: 2338-8605)	Variabel Independent: a. Kompensasi Variabel Dependent: Kinerja Karyawan	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja utama
11.	Arismunandar dan Khair, (2020), Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal	Variabel Independent: a. Kompensasi b. Analisis Jabatan c. Pola Pengembangan karir Variabel	a. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan b. Analisis jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan c. Pola pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	MANEGGIO Vol.3 No.2 ISSN: 2623-2634	Dependent: Kinerja karyawan	
12.	Hapsoro dkk, (2022), Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bhinneka Life Indonesia di Jakarta, Jurnal Administrasi dan Manajemen ISSN: 2623-17-19	Variabel Independent: a. Motivasi b. Pelatihan c. Pengembangan karir Variabel Dependent: Kinerja karyawan	a. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan b. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan c. Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
13.	Nelwan dkk, (2019), Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Galesong Mandiri Manado, JAB Vol.9 No.3 ISSN: 2338-9605)	Variabel Independent: a. Kompensasi Variabel Dependent: Kinerja Karyawan	d. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
14.	Rialmi dan Patoni, (2020), Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank CIMB Niaga Cabang Pondok Indah, Jakarta Selatan, Jurnal MANDIRI Vol.4 No.2 ISSN: 2580-3220	Variabel Independent: a. Pengembangan Karir Variabel Dependent: Kinerja Karyawan	Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
15.	Aromega dkk, (2019), Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Yuta Hotel Manado,	Variabel Independent: a. Kompensasi b. Disiplin kerja Variabel Dependent:	a. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan b. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	Jurnal EMBA Vol.7 No.1 ISSN: 2303-1174	Kinerja karyawan	
16.	Sudiardhita dkk, (2018), The Effect of Compensation, Motivation of Employee and Work Satisfaction to Employee Performace PT. Bank XYZ Persero, Academy of Strategic Management Journal Vol.17 No.4 ISSN: 1939- 6104	Variabel Independent: a. Effect compensation b. Motivation of employee c. Work Satisfaction Variabel Dependent: Employee performance	a. Effect compensation ware proven to have a positif and significant influence on employee performance b. Motivation of employee ware proven to have a positif and significant influence on emloyee performance c. Work Satisfaction ware proven to have a positif and significant influence on
17.	Dharmoko dkk, (2020), Pengaruh Pengembangan Karir dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon Denpasar, Jurnal VALUES Vol. 1 No.3 ISSN: 2721- 6810	Variabel Independent: a. Pengembangan karir b. Komitmen kerja Variabel Dependent: Kinerja karyawan	a. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan b. Komitmen kerja berpengaruh positif dan signifikan
18.	Arifudin dkk, (2022), Pengaruh Kompensasi dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT Global Media, Jurnal Ekonomi dan Industri. Volume 22.No.2 ISSN: 2656-3169	Variabel Independent: a. Kompensasi b. Pengawasan Variabel Dependent: Kinerja karyawan	a. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan b. Pengawasan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
19.	Syahputra dan	Variabel	a. Kompetensi tidak

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	Tanjung, (2020), Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol.3 No2 ISSN: 2623-2634	Independent: a. Kompetensi b. Pelatihan c. Pengembangan karir Variabel Dependent: Kinerja karyawan	berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan b. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan c. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
20.	Londok dkk, (2019), Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Diagram Global Mandiri Manado, Jurnal Administrasi Bisnis Vol.9 No.1 ISSN: 2338-9605	Variabel Independent: a. Kepuasan Kerja Variabel Dependent: Kinerja karyawan	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
21..	Syahputra dan Jufrizen, (2019), Pengaruh Diklat, Promosi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, Jurnal MANEGGIO Vol.2 No.1 ISSN: 2623-2634	Variabel Independent: a. Diklat b. Promosi c. Kepuasan kerja Variabel Dependent: Kinerja Pegawai	a. Diklat berpengaruh secara positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan b. Promosi berpengaruh secara positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan c. Kepuasan kerja berpengaruh secara positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
22.	Usuh dkk, (2020), Pengaruh Etos Kerja, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Tasik Ria Resort, Jurnal EMBA Vol.8 No.1 ISSN:	Variabel Independent: a. Etos kerja b. Kepuasan kerja c. Budaya Organisasi Variabel Dependent: Kinerja karyawan	a. Etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan b. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	2303-1174		

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh pengembangan karir, kepuasan kerja, dan kompensasi dikaitkan dengan teori Maslow (1970) bahwa kebutuhan tersusun dalam suatu hierarki. Kebutuhan ditingkat yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis, dan kebutuhan ditingkat yang lebih tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Hal ini sejalan dengan penelitian Robin dan Robet (2019), Rozi dan Puspitasari (2021), Sahadewa dan Rahwati (2021) yang menyatakan bahwa Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja, dan Kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap kinerja karyawan

Pengaruh pengembangan karir dikaitkan dengan teori *self-concept* menurut Super, (1950) membangun teori perkembangannya berdasarkan gagasan bahwa pandangan Anda tentang diri Anda sendiri berubah. Waktu dan pengalaman membantu membentuk cara seorang menghargai karir dan tujuan yang mereka tetapkan. Hal Ini sejalan dengan hasil penelitian dari Pratiwi (2015), Syahputra dan Tanjung (2020) dan Arismunandar & Khair (2020) yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

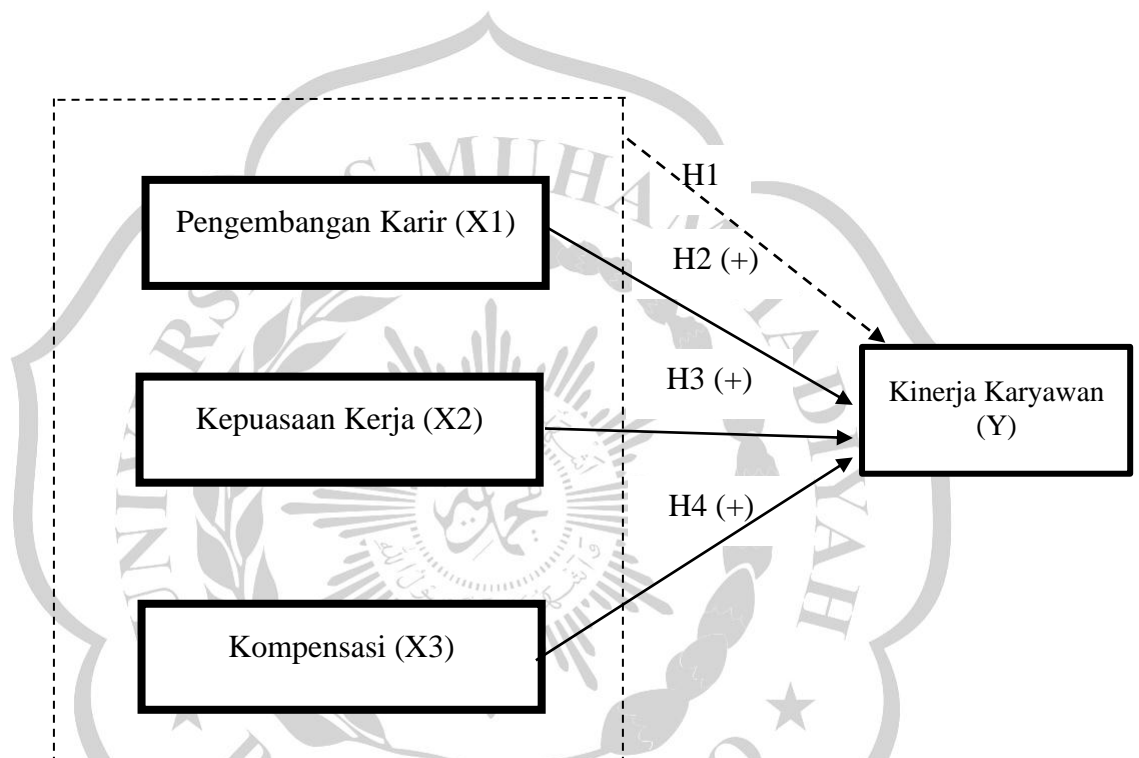
Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dikaitkan dengan teori keseimbangan (*Equity Theory*) menurut Adams, (1963) yang menjadi tolak ukur dalam kepuasan kerja dengan membandingkan antara nilai yang menunjang pelaksanaan kerja sebagai *input* dan nilai yang dirasakan pegawai sebagai *outcome*. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Asmawiyah dkk (2022), Adha dkk (2019) serta Lie dan Siagian (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan

Teori pengharapan (*expectancy Theory*) menurut Vroom, (1964) merupakan suatu teori yang menyatakan bahwa karyawan akan lebih termotivasi ketika mereka mengetahui bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang baik dan menghasilkan penghargaan serta hasil yang diinginkan karyawan. Berdasarkan dengan teori tersebut, jika suatu kompensasi diberikan kepada karyawan berdasarkan keterampilan, maka akan memotivasi karyawan untuk melaksanakan usahanya dengan lebih baik lagi sehingga mereka akan merasa yakin bahwa usahanya menghasilkan penilaian yang baik dari perusahaan. Penilaian yang baik dapat diwujudkan dengan pemberian penghargaan seperti bonus, tunjangan, kenaikan gaji atau promosi yang dapat memuaskan karyawan (Busro, 2018) .Hal ini sejalan dengan penelitian Poluakan dkk (2019), Sulaiman dkk (2021) dan Nelvan dkk (2019) menunjukkan menyatakan

bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kerangka dalam penelitian ini menyediakan kerangka pemikiran untuk memperoleh permasalahan yang sedang diteliti, kerangka peneliti ini penulis sajikan dalbentuk gambar sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan:

- > = Pengaruh secara parsial
- - - - -> = Pengaruh secara simultan

D. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah

dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan bahwa meskipun jawaban yang diberikan hanya berdasarkan teori yang relevan, namun tidak berdasarkan fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan rumusan masalah,tujuan,teori,dan penelitian terdahulu, maka penelitian ini memiliki hipotesis sebagai berikut:

H1 : Pengembangan karir, kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

