

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Tentang Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹

Sejalan dengan hal tersebut, Umam mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.²

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, para karyawan menghasilkan kinerja yang beragam. Ada pegawai yang kinerjanya sangat tinggi, tinggi, sedang, buruk, dan sangat buruk.

¹Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya...*, hlm. 67

² Khaerul Umam, *Perilaku...* hlm.189

Firman Allah dalam al-Qur'an surat al-Ahqaaf ayat 19 yang berbunyi:³

وَلِكُلِّ دَرَجَتٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُؤَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya:

“dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.”

Ayat tersebut menjelaskan bahwasannya Allah pasti akan membalas setiap perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka lakukan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yaitu: faktor-faktor di lingkungan eksternal organisasi, faktor-faktor internal organisasi, dan faktor-faktor internal karyawan.⁴

a. Lingkungan Eksternal Organisasi

Faktor-faktor eksternal lingkungan organisasi merupakan faktor yang tidak dapat dikontrol oleh organisasi akan tetapi

³ Departemen Agama RI, *Al-Hikmah: Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Bandung: CV Penerbit Diponegoro, 2013), hal. 504

⁴ Wirawan, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 272

sangat memengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor eksternal tersebut antara lain:⁵

1) Faktor Ekonomi Makro dan Mikro Organisasi

Jika ekonomi makro dan mikro memburuk dan inflasi meningggi yang berakibat harga barang dan jasa meningkat sedangkan upah karyawan tetap, akan memengaruhi nilai nominal upah karyawan yang merosot daya belinya. Jika perusahaan tidak mampu untuk menaikkan upah minimum di atas inflasi, maka akan terjadi perselisihan hubungan industrial setiap tahun berupa unjuk rasa dan pemogokan.

2) Kehidupan Politik

Kehidupan politik yang tidak stabil juga memengaruhi kinerja para pekerja. Indonesia mengalami krisis politik tahun 1965 dan tahun 1998 yang menimbulkan konflik politik berkepanjangan. Akibatnya inflasi melangit dan produktivitas merosot drastis, perusahaan bangkrut dan buruh kehilangan pekerjaannya.

3) Kehidupan Sosial Budaya Masyarakat

Masyarakat sosial budaya yang memiliki pola pikir tradisional, “*Alon-alon waton kelakon. Sugih tanpo bondo. Bondo ora digowo mati*” akan menghambat produktivitas.

⁵*Ibid.*, hal. 272

Akan tetapi, masyarakat yang mempunyai pola pikir kewirausahaan, kreativitas, dan inovasi tinggi. Mereka berpola pikir “bersakit-sakit dahulu dan bersenang-senang kemudian, *no pain no gain.*” akan berupaya mengembangkan produktivitasnya.

4) Agama/Spiritualitas

Dalam sejarah, agama Kristen merupakan pelopor lahirnya kapitalisme, demikian juga agama Islam dianggap sebagai agama yang mengembangkan perdagangan. Sejumlah ayat dalam Injil dan al-Qur'an yang mendorong umat kedua agama tersebut untuk bekerja dan meningkatkan produktivitas.

5) Kompetitor

Kompetitor mendorong perusahaan untuk memproduksi barang dan jasa lebih banyak dan lebih baik serta lebih murah untuk menciptakan keunggulan komparatif keunggulan diferensial dan keunggulan kompetitif.

b. Faktor-Faktor Internal Organisasi

Faktor-faktor internal organisasi merupakan faktor yang berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor internal organisasi antara lain:⁶

⁶ *Ibid.*, hal. 274-275

1) Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang diasosiasikan dan dianjurkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga memengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi.

2) Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan persepsi para anggota organisasi mengenai apa yang terjadi secara rutin dalam lingkungan internal organisasi. Untuk itu manajer harus dapat menciptakan suatu iklim organisasi yang kondusif yang memungkinkan para karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara maksimal dan menghasilkan kinerja secara maksimal.

c. Faktor-Faktor Karyawan

Faktor-faktor karyawan adalah faktor bawaan ketika lahir dan faktor-faktor yang diperoleh dari pendidikan dan pengalaman dan lingkungan kehidupan karyawan. Faktor-faktor karyawan dan faktor-faktor lingkungan karyawan memengaruhi

perilaku kerja karyawan. Perilaku kerja karyawan memengaruhi kinerja karyawan yang selanjutnya memengaruhi kinerja organisasi. Perilaku tersebut antara lain:⁷

1) Etos Kerja

Para wirausaha yang sukses bisnisnya merupakan pekerja keras dan beretos tinggi. Para karyawan yang bertalenta yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya merupakan karyawan yang beretos kerja tinggi.

2) Disiplin Kerja

Salah satu perilaku karyawan yang memengaruhi kinerjanya adalah disiplin kerjanya. Perilaku disiplin karyawan adalah perilaku karyawan yang memenuhi standar perilaku, kode etik, peraturan kerja, prosedur operasi kerja yang ditetapkan oleh organisasi.

3) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Persepsi yang positif dapat menimbulkan berbagai akibat positif misalnya kinerja tinggi, motivasi kerja tinggi dan perilaku kewargaan tinggi, dan etos kerja tinggi.

⁷ *Ibid.*, hal. 276-285

3. Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi adalah bagian atau unsur-unsur yang membentuk suatu variabel yang akan diukur. Menurut Wirawan, secara garis besar dimensi kinerja karyawan pabrik konfeksi terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.⁸

a. Hasil Kerja

Hasil kerja adalah kuantitas dan kualitas hasil kerja karyawan. Indikator hasil kerja antara lain kuantitas kerja, kualitas kerja, kepuasan pelanggan, ketepatan dalam melaksanakan tugas, kecepatan dalam melaksanakan tugas, kesesuaian produk dengan standar, dan efisiensi menggunakan sumber

b. Perilaku Kerja

Perilaku kerja adalah perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikator perilaku kerja antara lain memenuhi prosedur kerja, mematuhi kode etik, kedisiplinan, ketelitian, kerja sama, memanfaatkan waktu, kepemimpinan, membantu teman sekerja, profesionalisme, mematuhi peraturan, keterlibatan kerja, semangat kerja, dan motivasi kerja.

⁸ *Ibid.*, hal. 285

c. Sifat Pribadi

Sifat pribadi adalah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikator sifat pribadi antara lain tidak korup, kejujuran, inisiatif, integritas, penampilan, mempunyai pengetahuan, keberanian, kebersihan, kemampuan menyesuaikan diri, kecerdasan, kerajinan, kesabaran, dan semangat kerja.

B. Tinjauan Tentang Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat juga dimaknai sebagai kepribadian organisasi. Hal ini berarti bahwa tampilan organisasi atau perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi akan mencerminkan watak suatu organisasi.⁹

Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.¹⁰ Menurut Umam, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus-menerus.

⁹ Tobari, *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintahan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015), hal. 47-48

¹⁰ Irham Fahmi, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 233

Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpenruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif.¹¹

Dalam al-Qur'an Allah berfirman dalam surat Qaaf ayat 32 yaitu:¹²

هَذَا مَا تُوْعَدُونَ لِكُلِّ أَوَّابٍ حَفِيظٍ ﴿٣٢﴾

Artinya:

“Inilah yang dijanjikan kepadamu, (yaitu) kepada Setiap hamba yang selalu kembali (kepada Allah) lagi memelihara (semua peraturan-peraturan-Nya).”

Dalam ayat tersebut kita dianjurkan untuk selalu kembali dan memelihara peraturan yang ada. hal tersebut sungguh luar biasa jika teraplikasi pada sebuah organisasi, maka semua perilaku, tugas dilakukan akan terarah kepada peraturan yang ada, dan nantinya terwujud apa yang sudah menjadi tujuan dari organisasi.

2. Elemen Budaya Organisasi

Di dalam budaya organisasi terdapat elemen atau unsur yang mendasari suatu organisasi. Dapat dikatakan bahwa keberadaan atau eksistensi sebuah organisasi ditentukan oleh elemen-elemen dalam budaya organisasi tersebut. Secara umum elemen budaya organisasi

¹¹ Edy Sutrisno, *Budaya...*, hal. 6

¹² Departemen Agama RI, *Al-Hikmah...*, hal. 519

terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat idealistik dan elemen yang bersifat perilaku.¹³

a. Elemen Idealistik

Elemen ini menjadi ideologi organisasi yang tidak mudah berubah walaupun di sisi lain organisasi secara natural harus selalu berubah dan beradaptasi dengan lingkungannya. Elemen ini bersifat terselubung, tidak tampak ke permukaan, dan hanya orang-orang tertentu saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan.

Elemen idealistik melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual para pendiri atau pemilik organisasi biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi dan misi organisasi.

b. Elemen *Behavioral*

Elemen *behavioral* adalah elemen yang kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi, elemen ini mudah diamati, dipahami, dan diinterpretasikan meskipun kadang tidak sama dengan interpretasi dengan orang yang terlibat langsung dalam organisasi. Cara paling mudah mengidentifikasi budaya

¹³ Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN), hal. 152

organisasi adalah dengan mengamati bagaimana para anggota organisasi berperilaku dan kebiasaan yang mereka lakukan.

Kebiasaan sehari-hari muncul dalam bentuk artefak termasuk perilaku para anggota organisasi. Artefak bisa berupa bentuk atau arsitektur bangunan, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi.

3. Budaya Organisasi yang Kuat

Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan karena menimbulkan antara lain sebagai berikut:¹⁴

- a. Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak.
- b. Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.
- c. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- d. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan.

¹⁴ Edy Sutrisno, *Budaya...*, hal. 3-4

- e. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi.
- f. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat *rewarding*.
- g. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan.
- h. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek; pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya.
- i. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

4. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi sebagai berikut:¹⁵

- a. Membedakan antara satu organisasi dan organisasi lain.
- b. Membangun rasa identitas bagi anggota organisasi.
- c. Mempermudah tumbuhnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
- d. Meningkatkan kemantapan sistem sosial sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.

¹⁵ *Ibid.*, hal. 10-11

5. Karakteristik Budaya Organisasi

Suatu organisasi memiliki karakteristiknya masing-masing, dan karakteristik tersebutlah yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya. Berikut karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi, yaitu: ¹⁶

a. Inisiatif Individu

Yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.

b. Toleransi terhadap Tindakan Beresiko

Yaitu sejauh mana pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi dilakukan oleh pegawai.

c. Pengarahan

Yaitu sejauh mana pinjaman suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga

¹⁶ Khaerul Umam, *Perilaku...*, hal. 135

para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.

d. Integrasi

Yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Terkoordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

e. Dukungan Manajemen

Yaitu sejauhmana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa upaya mengembangkan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.

f. Kontrol

Yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.

g. Identitas

Yaitu tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.

h. Sistem Imbalan

Yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

i. Toleransi terhadap Konflik

Yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.

j. Pola Komunikasi

Yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang efektif.

C. Tinjauan Tentang Pengembangan Karier

1. Pengertian Karier

Menurut Rivai dan Sagala, karier adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Karier merupakan pola dari pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, keputusan, dan interpretasi subjektif atas pekerjaan), dan aktivitas selama masa kerja individu.¹⁷

Sutrisno mengatakan bahwa karier adalah suatu pekerjaan /jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.¹⁸

Konsep-konsep dasar perencanaan karier, yaitu:¹⁹

- a. Karier merupakan sejumlah posisi kerja yang dijabat selama siklus kehidupan pekerjaan seseorang.
- b. Jenjang karier merupakan model posisi pekerjaan nerurutan yang membentuk karier seseorang.
- c. Tujuan karier merupakan posisi mendatang yang diupayakan pencapaiannya oleh seseorang sebagai bagian kariernya. Tujuan-tujuan ini berberan sebagai *benchmark* sepanjang jenjang karier seseorang.
- d. Perencanaan karier merupakan proses di mana kita menyeleksi tujuan karier dan jenjang karier menuju tujuan-tujuan tersebut.

¹⁷ Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya..*, hal. 266

¹⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke-7, (Jakarta: Kencana Prenamedia Group), hal. 162

¹⁹ Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya..*, hal. 266

- e. Pengembangan karier terdiri dari peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang dalam mencapai rencana karier pribadinya.

Berdasarkan berbagai konsep di atas, dapat disimpulkan bahwa karier adalah sejumlah posisi kerja yang dijabat seseorang selama siklus kehidupan pekerjaan sejak dari posisi paling bawah hingga posisi paling atas.

2. Pengertian Pengembangan Karier

Menurut Samsudin, pengembangan karier adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.²⁰

Sinambela mengemukakan bahwa pengembangan karier adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karier pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karier, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karier.²¹

3. Tujuan Pengembangan Karier

Tujuan pengembangan karier yaitu:²²

- a. Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang karyawan yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan

²⁰ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 141

²¹ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 260

²² Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 77-78

yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

- b. Perusahaan merencanakan karier karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.
- c. Pengembangan karier membantu menyadarkan karyawan akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- d. Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.
- e. Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan - karyawan menjadi lebih bermental sehat.
- f. Pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- g. Pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- h. Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- i. Menggiatkan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

4. Manfaat Pengembangan Karier

Manfaat yang dapat dipetik oleh organisasi sebagai keseluruhan bila semakin banyak karyawan yang terlibat secara aktif dalam pengembangan karier masing-masing diantaranya:²³

- a. Pengembangan karier memberikan petunjuk tentang siapa diantara para pekerja yang wajar dan pantas untuk dipromosikan di masa depan dan dengan demikian suplai internal melalui karyawan dari dalam perusahaan dapat lebih terjamin.
- b. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karier para anggota organisasi menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi dan komitmen organisasional yang lebih besar di kalangan pegawai.
- c. Telah umum dimaklumi bahwa dalam diri setiap orang masih terdapat kemampuan yang belum digunakan secara optimal sehingga perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dari potensi menjadi kekuatan nyata. Dengan adanya sasaran karier yang jelas para pegawai terdorong untuk mengembangkan potensi tersebut untuk kemudian dibuktikan dalam pelaksanaan pekerjaan dengan lebih baik efektif dan produktif dibarengi oleh perilaku positif sehingga organisasi semakin mampu mencapai berbagai tujuan dan sasarannya, dan para pegawai pun mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

²³ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal. 209-210

- d. Perencanaan karier mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang tidak hanya secara mental intelektual, akan tetapi juga dalam arti profesional.
- e. Perencanaan karier dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga kerja yang terhalang pengembangan kariernya hanya karena atasan langsung mereka.

5. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Karier

Beberapa hal atau faktor yang sering berpengaruh terhadap pengembangan karier adalah sebagai berikut.²⁴

a. Prestasi Kerja Memuaskan

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

b. Pengenalan oleh Pihak Lain

Pengenalan oleh pihak lain adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

²⁴ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 214-219

c. Kesetiaan pada Organisasi

Hal ini merupakan dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama sampai, misalnya, usia pensiun.

d. Pembimbing dan Sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat-masihat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan kariernya. Sedangkan sponsor adalah seseorang yang bersedia mencalonkan pegawai yang bersangkutan untuk mengikuti program pengembangan karier tertentu yang diselenggarakan oleh organisasi.

e. Dukungan para Bawahan

Bagi mereka yang sudah menduduki posisi manajerial tertentu dan mempunyai rencana karier yang ingin diwujudkannya, dukungan para bawahan pun sangat membantu. Misalnya, dengan melaksanakan tugas dengan baik dan menunjukkan kesetiaan kepada manajer yang menjadi atasannya.

f. Kesempatan untuk Bertumbuh

Hal ini merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

g. Berhenti atas Permintaan dan Kemauan Sendiri

Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri atau mengundurkan diri merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke organisasi lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karier.

D. Tinjauan Tentang Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Beberapa pendapat tentang pengertian kompensasi adalah sebagai berikut.

- a. Kompensasi bagi organisasi/perusahaan berarti penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.²⁵
- b. Kompensasi adalah harga untuk jasa yang diterima atau diberikan oleh orang lain bagi kepentingan seseorang atau badan hukum.²⁶
- c. Kompensasi sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.²⁷

²⁵ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 315

²⁶ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 187

²⁷ Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), hal. 153

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala bentuk imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan dan diterima oleh para pegawai atas kerja yang telah dilakukan.

Definisi tentang kompensasi juga terdapat dalam surat an-Nahl ayat 97 yang berbunyi:²⁸

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ
حَيٰوةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا
يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya:

”Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”

Berdasarkan ayat di atas, maka kompensasi dalam konsep Islam menekankan dua aspek, yaitu dunia dan akhirat. Dalam ayat tersebut Allah SWT memberikan balasan langsung di dunia (kehidupan yang baik/rezeki yang halal) dan balasan di akhirat (dalam bentuk pahala). Selain itu, ayat tersebut menjelaskan bahwa tidak ada perbedaan gender dalam menerima upah/balasan dari Allah. Ayat ini menjelaskan bahwa tidak ada deskriminasi upah dalam Islam, jika mereka mengerjakan pekerjaan yang sama.

²⁸ Departemen Agama RI, *Al-Hikmah...*, hal. 278

2. Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi terdiri dari dua macam, yaitu (1) Kompensasi finansial yang dapat dibagi dengan kompensasi langsung, terdiri dari (a) bayaran pokok; (b) bayaran prestasi; (c) bayaran insentif; (d) bayaran tertangguh. Kemudian, kompensasi tidak langsung, terdiri dari (a) program perlindungan; (b) bayaran di luar jam kerja; (c) fasilitas. Berikutnya, (2) Kompensasi Nonfinansial dapat dibagi menjadi (a) pekerjaan dan (b) lingkungan kerja.²⁹ Berikut uraian berbagai jenis kompensasi:

a. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan.

1) Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung merupakan penghargaan yang diterima pegawai dalam bentuk uang.

a) Pembayaran Pokok

(1) Gaji

Gaji merupakan balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.³⁰

²⁹ Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 742

³⁰ Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 165

(2) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.³¹

b) Bayaran Prestasi

Bayaran prestasi (*merit pay*) ini diberikan kepada karyawan yang telah mencapai sasaran manajemen dan/atau kenaikan prestasi kinerja.

c) Bayaran Insentif

Bayaran insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.³² Misalnya dalam bentuk bonus, komisi, pembagian saham, dan pembagian keuntungan.³³

d) Bayaran Tertangguh

Bayaran tertangguh atau jangka panjang yaitu pengaturan kompensasi di mana sebagian dari

³¹ Veithzal Rivai Zainal, et.al., *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, Cetakan ke-7, (Jakarta: 2015), hal. 554

³² Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 89

³³ Wirawan, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 371

penghasilan pegawai dibayarkan sesudah upah tersebut diperoleh. Pegawai dapat menggunakan upahnya di kemudian hari dan dapat menunda pembayaran pajak di kemudian hari ketika upah diberikan. Pada umumnya bayaran tertangguh yang diberikan organisasi bagi pegawainya berupa rencana tabungan dan pembelian saham.³⁴

2) Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan.

a) Proteksi

Sistem perlindungan berupa kompensasi yang tidak dalam bentuk imbalan yang diterapkan oleh perusahaan kepada pekerja. Proteksi ini dengan memberikan rasa aman, baik dari sisi finansial, kesehatan, maupun keselamatan fisik bagi pekerja. Beberapa jenis santunan sebagai sarana proteksi yaitu pemberian jaminan asuransi, pemberian tunjangan berupa istirahat kerja, pemberian tunjangan berupa pengaturan kerja, dan pemberian santunan lainnya

³⁴ *Ibid.*, hal. 371-372

b) Bayaran di Luar Jam Kerja

Misalnya, upah atau stipe ketika vakansi, hari besar, sakit, menjalankan kewajiban negara seperti wajib militer dan jadi panitia pemilihan umum.

c) Fasilitas

Kenikmatan atau fasilitas seperti ruang kantor, kendaraan perusahaan, tempat parkir khusus, dan lain sebagainya.

b. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan seseorang yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan baik secara fisik atau psikologis di mana orang tersebut bekerja. Kompensasi non finansial dapat dibagi menjadi:³⁵

1) Pekerjaan

Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri dan aktualisasi.

³⁵ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 223

2) Lingkungan Kerja

Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi, kondisi kerja yang mendukung, dan pembagian kerja.

3. Tujuan Kompensasi

Pemberian sebuah kompensasi terhadap karyawan pasti memiliki tujuan positif. Tujuan dari pemberian kompensasi meliputi:³⁶

a. Memperoleh Personil yang Berkualifikasi

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap suplai dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

b. Mempertahankan Karyawan yang Ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

c. Menjamin Keadilan

Manajemen kompensasi berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan

³⁶ Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 198

sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

d. Penghargaan terhadap Perilaku yang Diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

e. Mengendalikan Biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan.

f. Mengikuti Aturan Hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

g. Memfasilitasi Pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.

h. Meningkatkan Efisiensi Administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

4. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kompensasi

Terdapat sepuluh faktor yang memengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu:³⁷

a. Penawaran dan Permintaan

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

b. Kemampuan dan Keadilan Organisasi

Apabila kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, apabila kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

c. Serikat Buruh

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasinya semakin besar. Sebaliknya, apabila serikat buruh

³⁷ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya...*, hlm, 235-236

tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

d. Produktivitas Kerja Pegawai

Apabila produktivitas baik dan hasilnya banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, kalau produktivitas kerjanya buruk, serta hasilnya sedikit maka kompensasinya kecil.

e. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres menetapkan besarnya Upah Minimum Regional (UMR). Peraturan ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya kompensasi bagi pegawai.

f. Biaya Hidup

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

g. Posisi dan Jabatan Pegawai

Pegawai yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima kompensasi lebih besar. Sebaliknya, pegawai yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh kompensasi yang

kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab harus mendapat kompensasi yang lebih besar.

h. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka kompensasi akan semakin besar karena kecakapan, serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, pegawai yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat kompensasinya kecil.

i. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat kompensasi semakin besar karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, apabila kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah karena terdapat banyak pengangguran (*unemployed*).

j. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat kompensasi semakin besar karena membutuhkan kecakapan, serta ketelitian untuk mengerjakannya. Akan tetapi, apabila jenis dan sifat pekerjaannya mudah risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat kompensasinya relatif rendah. Misalnya, pekerjaan

merakit komputer kompensasinya lebih besar daripada pekerjaan kuli angkut barang.

5. Asas Pemberian Kompensasi

Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak dengan memerhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya agar kompensasi yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.³⁸

a. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap pegawai harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi, adil bukan berarti setiap pegawai menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitasi pegawai akan lebih baik.

b. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima pegawai dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif maka penetapan besarnya kompensasi

³⁸ Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 158-159

didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia harus memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang berlaku. Hal ini penting agar semangat kerja dan pegawai yang *qualified* tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

E. Tinjauan Tentang Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU)

Stasiun Pengisian Bahan Bakar adalah tempat dimana kendaraan bermotor bisa memperoleh bahan bakar. Di Indonesia, Stasiun Pengisian Bahan Bakar dikenal dengan nama SPBU (Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum). Namun, masyarakat juga memiliki sebutan lagi bagi SPBU. Misalnya di kebanyakan daerah, SPBU disebut Pom Bensin yang adalah singkatan dari Pompa Bensin.³⁹

Stasiun Pengisian Bahan Bakar pada umumnya menyediakan beberapa jenis bahan bakar, misalnya:

1. Bensin dan beragam varian produk bensin
2. Solar
3. LPG dalam berbagai ukuran tabung
4. Minyak tanah

Banyak Stasiun Pengisian Bahan Bakar yang juga menyediakan layanan tambahan. Misalnya musholla, pompa angin, toilet dan lain

³⁹ Ardhy Mukobombang, “Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU)” dalam <http://www.kontraktorspbu.com/stasiun-pengisian-bahan-bakar-umum-spbu/>, diakses 28 Juli 2018

sebagainya. Stasiun Pengisian Bahan Bakar modern, biasanya dilengkapi pula dengan *minimarket* dan ATM. Bahkan ada beberapa Stasiun Pengisian Bahan Bakar terutama di jalan tol atau jalan antar kota, memiliki kedai kopi seperti *Starbucks*, atau restoran *fast food* dalam berbagai merek.

Di beberapa negara, termasuk Indonesia, Stasiun Pengisian Bahan Bakar dijaga oleh petugas-petugas yang mengisi bahan bakar kepada pelanggan. Pelanggan kemudian membayar biaya pengisian kepada petugas.

F. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang membahas tentang budaya organisasi, pengembangan karier, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dan sesuai dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Luvita Tiara Dewi⁴⁰ dalam penelitiannya yang merumuskan permasalahan mengenai pengaruh kompensasi, kompetensi, disiplin kerja dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada Kesatuan Bisnis Mandiri Kayu Brumbung Perum Perhutani Jawa Tengah, Universitas Dian Nuswantoro. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitiannya adalah kompensasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan KBM Brumbung Perum Perhutani Jawa Tengah,

⁴⁰ Luvita Tiara Dewi, *Pengaruh Kompensasi, Kompetensi, Disiplin Kerja, dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan pada Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Kayu Brumbung Perum Perhutani Jawa Tengah*, (Semarang: skripsi tidak diterbitkan, 2013)

kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan KBM Brumbung Perum Perhutani Jawa Tengah, disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan KBM Brumbung Perum Perhutani Jawa Tengah, pengembangan karier berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan KBM Brumbung Perum Perhutani Jawa Tengah, dan kompensasi, kompetensi, disiplin kerja, dan pengembangan karier berpengaruh signifikan dan positif secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan KBM Brumbung Perum Perhutani Jawa Tengah. Kesamaan penelitian Luvita Tiara Dewi dengan penelitian ini terdapat pada variabel kompensasi dan pengembangan karier sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Perbedaan penelitian Luvita Tiara Dewi dengan penelitian ini terletak pada penggunaan variabel independen, yaitu kompensasi, kompetensi, disiplin kerja dan pengembangan karier sedangkan penelitian ini adalah budaya organisasi, pengembangan karier, dan kompensasi. Lokasi penelitian juga tidak sama dengan lokasi penelitian yang dipilih peneliti sebagai obyek penelitian.

2. Penelitian oleh Zunaidah dan Ardi Novarandi Arif Budiman⁴¹ yang merumuskan permasalahan mengenai analisis pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (studi pada *business unit*

⁴¹Zunaidah dan Ardi Novardi Arif Budiman, "Analisis Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Business Unit SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam)", *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya* Vol. 12, No. 1, dalam <http://eprints.unsri.ac.id>, diakses 09 Januari 2018

SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam). Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Business Unit* SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Business Unit* SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam, dan motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Business Unit* SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam. Persamaan penelitian Zuanidan dan Ardi Novardi Arif dengan penelitian ini terdapat pada variabel budaya organisasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Perbedaan dengan penelitian Zuanidan dan Ardi Novardi Arif dengan penelitian ini terletak pada penggunaan variabel independen, yaitu motivasi dan budaya organisasi sedangkan penelitian ini adalah budaya organisasi, pengembangan karier, dan kompensasi. Lokasi penelitian juga tidak sama dengan lokasi penelitian yang dipilih peneliti sebagai obyek penelitian.

3. Penelitian oleh Oseanita Winda, Utami Hamidah, dan Prasetya Arik⁴² yang merumuskan permasalahan mengenai *impact of compensation and career development on job satisfaction and employees*

⁴² Oseanita Winda, Utami Hamidah, dan Prasetya Arik, "Impact of Compensation and Career Development on Job Satisfaction and Employees Performance", *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciens (RJOAS)* Vol. 4, No. 64, dalam <https://doi.org/10.18551/rj0as.2017-04.15>, diakses 14 Januari 2018

performance. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan pengembangan karier berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. PLN (Persero) Malang, kompensasi dan pengembangan karier berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Malang, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Malang. Persamaan penelitian Oseanita Winda, Utami Hamidah, dan Prasetya Arik dengan penelitian ini terletak pada kompensasi dan pengembangan karier sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Perbedaan penelitian Oseanita Winda, Utami Hamidah, dan Prasetya Arik dengan penelitian ini terletak pada penggunaan variabel independen, yaitu kompensasi dan pengembangan karier sedangkan pada penelitian ini adalah budaya organisasi, pengembangan karier, dan kompensasi. Lokasi penelitian juga tidak sama dengan lokasi penelitian yang dipilih peneliti sebagai obyek penelitian.

4. Penelitian oleh Maria Rosari Nanda⁴³ yang merumuskan permasalahan mengenai pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan sistem penggajian terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada karyawan di CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan

⁴³ Maria Rosari Nanda, *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: skripsi tidak diterbitkan, 2017)

Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta). Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY, sistem penggajian berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY. Persamaan penelitian Maria Rosai Nanda dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan budaya organisasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel independen. Perbedaan penelitian Maria Rosai Nanda dengan penelitian ini adalah variabel independen penelitian Maria Rosai Nanda yaitu kepemimpinan, budaya organisasi dan sistem penggajian sedangkan pada penelitian ini adalah budaya organisasi, pengembangan karier, dan kompensasi. Lokasi penelitian juga tidak sama dengan lokasi penelitian yang dipilih peneliti sebagai obyek penelitian

5. Penelitian oleh Rahadian Fernanda⁴⁴ yang merumuskan permasalahan mengenai pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada UMKM di Desa

⁴⁴ Rahadian Fernanda, *Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada UMKM di Desa Wisata Babong Gunungkidul Yogyakarta*, (Yogyakarta: skripsi tidak diterbitkan, 2016)

Wisata Bobung Gunungkidul Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada UMKM di desa Wisata Bobung Gunungkidul Yogyakarta, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada UMKM di desa Wisata Bobung Gunungkidul Yogyakarta, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada UMKM di desa Wisata Bobung Gunungkidul Yogyakarta, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada UMKM di desa Wisata Bobung Gunungkidul Yogyakarta, dan kompensasi, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada UMKM di desa Wisata Bobung Gunungkidul Yogyakarta. Persamaan penelitian Rahadian Fernanda dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan kompensasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Sedangkan perbedaan dengan penelitian ini adalah variabel independen penelitian Rahadian Fernanda yaitu kompensasi, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan sedangkan pada penelitian ini adalah budaya organisasi, pengembangan karier, dan kompensasi. Lokasi penelitian juga tidak sama dengan lokasi penelitian yang dipilih peneliti sebagai obyek penelitian.

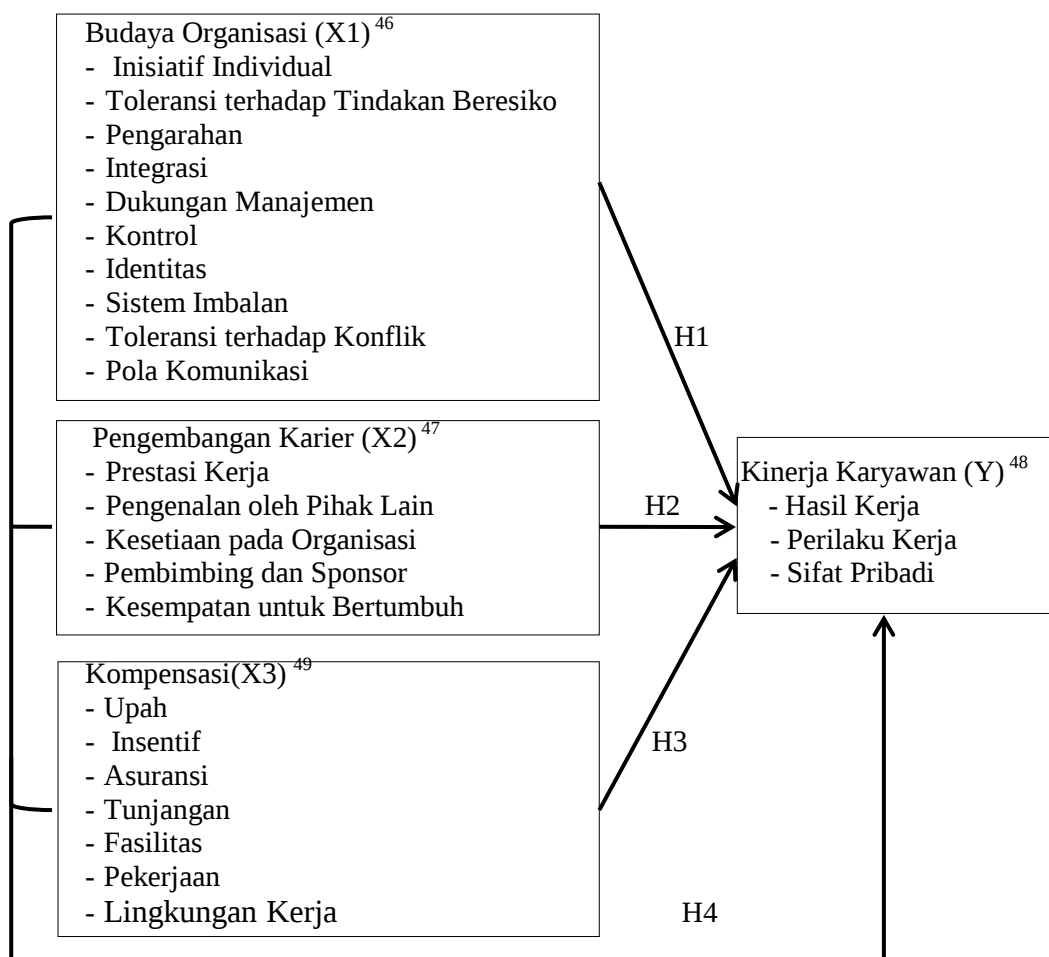
6. Penelitian oleh Dwi Yuliana Sari⁴⁵ yang merumuskan permasalahan mengenai pengaruh budaya organisasi, rekrutmen, etika kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Baitul Maal Wat Tamwil Usaha Gabungan Terpadu Sidogiri Blitar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; etika kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; budaya organisasi, rekrutmen, etika kerja dan kompensasi bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian Dwi Yuliana Sari dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan kompensasi dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Sedangkan perbedaan dengan penelitian ini adalah variabel independen penelitian Dwi Yuliana Sari yaitu budaya organisasi, rekrutmen, etika kerja dan kompensasi, sedangkan pada penelitian ini adalah budaya organisasi, pengembangan karier, dan kompensasi. Lokasi penelitian juga tidak sama dengan lokasi penelitian yang dipilih peneliti sebagai obyek penelitian.

⁴⁵ Dwi Yuliana Sari, *Pengaruh Budaya Organisasi, Rekrutmen, Etika Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Baitul Mall Wat Tamwil Usaha Gabungan Terpadu Sidogiri Blitar*, (Tulungagung: skripsi tidak diterbitkan, 2018)

G. Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian penulis kemukakan pada latar belakang masalah dan juga tinjauan pustaka, maka penulis menjabarkan kerangka analisis yang kemudian akan dijadikan pegangan dalam penelitian ini.

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



Sumber: Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu diolah (2018)

⁴⁶ Khaerul Umam, *Perilaku...*, hal. 135

⁴⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya ...*, hal. 214-219

⁴⁸ Wirawan, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 285

⁴⁹ Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 742

Pola pengaruh dalam kerangka konseptual penelitian di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y), didasarkan pada teori Wirawan⁵⁰; Irham Fahmi⁵¹ dan tinjauan penelitian terdahulu Zunaidah dan Ardi Novarandi Arif Budiman⁵²; Maria Rosari Nanda⁵³; dan Dwi Yuliana Sari⁵⁴.
2. Pengaruh pengembangan karier (X2) terhadap kinerja karyawan (Y), didasarkan pada teori Wirawan⁵⁵, Hadari Nawawi⁵⁶, Lijan Poltak Sinambela⁵⁷ dan tinjauan penelitian terdahulu Luvita Tiara Dewi⁵⁸; Oseanita Winda, Utami Hamidah, dan Prasetya Arik⁵⁹.
3. Pengaruh kompensasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y), didasarkan pada teori Wirawan⁶⁰, Anwar Prabu Mangkunegara⁶¹ dan tinjauan penelitian terdahulu Luvita Tiara Dewi⁶²; Oseanita Winda, Utami Hamidah, dan Prasetya Arik⁶³; Rahadian Fernanda⁶⁴, dan Dwi Yuliana Sari⁶⁵.

⁵⁰ Wirawan, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 276

⁵¹ Irham Fahmi, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 235

⁵² Zunaidah dan Ardi Novardi Arif Budiman, "Analisis Pengaruh ...", hal. 52

⁵³ Maria Rosari Nanda, *Pengaruh ...*, hal. 112-114

⁵⁴ Dwi Yuliana Sari, *Pengaruh Budaya...*, hal. 103-107

⁵⁵ Wirawan, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 286

⁵⁶ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 291

⁵⁷ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber...*, hal. 250

⁵⁸ Luvita Tiara Dewi, *Pengaruh Kompensasi...*, hal. 105

⁵⁹ Oseanita Winda, Utami Hamidah, dan Prasetya Arik, "Impact of ...", hal. 116-117

⁶⁰ Wirawan, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 286

⁶¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 84

⁶² Luvita Tiara Dewi, *Pengaruh Kompensasi...*, hal. 105

⁶³ Oseanita Winda, Utami Hamidah, dan Prasetya Arik, "Impact of ...", hal. 116-117

⁶⁴ Rahadian Fernanda, *Pengaruh Kompensasi*, hal. 155-156

⁶⁵ Dwi Yuliana Sari, *Pengaruh Budaya...*, hal. 103-107

4. Pengaruh budaya organisasi (X1), pengembangan karier (X2), kompensasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), didukung penelitian terdahulu Zunaidah dan Ardi Novarandi Arif Budiman⁶⁶; Maria Rosari Nanda⁶⁷; dan Luvita Tiara Dewi⁶⁸; Oseanita Winda, Utami Hamidah, dan Prasetya Arik⁶⁹; Rahadian Fernanda⁷⁰.

H. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dari uraian gambar kerangka pikir teoritis di atas, serta dengan mengacu pada latar belakang, rumusan masalah, dan telaah pustaka maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU Mayangkara Group Tulungagung.
- H2 : pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU Mayangkara Group Tulungagung.
- H3 : kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU Mayangkara Group Tulungagung.
- H4 : budaya organisasi, pengembangan karier, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan SPBU Mayangkara Group Tulungagung.

⁶⁶ Zunaidah dan Ardi Novardi Arif Budiman, "Analisis Pengaruh ...", hal. 52

⁶⁷ Maria Rosari Nanda, *Pengaruh ...*, hal. 112-114

⁶⁸ Luvita Tiara Dewi, *Pengaruh Kompensasi...*, hal. 105

⁶⁹ Oseanita Winda, Utami Hamidah, dan Prasetya Arik, "*Impact of ...*", hal. 116-117

⁷⁰ Rahadian Fernanda, *Pengaruh Kompensasi*, hal. 155-156