

**PENGARUH KOMPENSASI, ANALISIS JABATAN DAN POLA
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PT. ANGKASA PURA II (Persero)
KANTOR CABANG KUALANAMU**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)

Oleh :

MUHAMMAD FIZDIAN ARISMUNANDAR
N P M : 1720030044



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2020**

PENGESAHAN TESIS

Nama : **Muhammad Fizdian Arismunandar**
Nomor Pokok Mahasiswa : 1720030044
Prodi/ Konsentrasi : **Magister Manajemen /
Manajemen Sumber Daya Manusia**
Judul Tesis : **Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola
Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan di
PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang
Kualanamu**

Pengesahan Tesis
Medan, September 2020

Komisi Pembimbing :

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. BHRIL DATUK S, S.E, M.M., QIA

Dr. HAZMANAN KHAIR, S.E, M.BA

Diketahui :

Direktur,

Ketua Program Studi,

Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP.

Dr. SJahril EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi., MH.

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KOMPENSASI, ANALISIS JABATAN DAN POLA PENGEMBANGAN
KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ANGKASA PURA II (Persero)
KANTOR CABANG KUALANAMU

MUHAMMAD FIZDIAN ARISMUNANDAR

NPM : 1720030044

Program Studi : Magister Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan panitia penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dinyatakan lulus dalam ujian Tesis dan berhak menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M)

Pada Hari Jum'at, Tanggal 27 Desember 2019

PANITIA PENGUJI

1. **Dr. BHRIL DATUK S, S.E, M.M., QIA**

Pembimbing I

1.

2. **Dr. HAZMANAN KHAIR, S.E, M.BA**

Pembimbing II

2.

3. **Dr. SYAIFUL BAHRI, M.AP**

Penguji I

3.

4. **Dr. SJAHRIL EFFENDY P., M.Si., MA., M.Psi., MH**

Penguji II

4.

5. **H. MUIS FAUZI RAMBE, SE., MM**

Penguji III

5.

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dari Program Studi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Medan, September 2020



Muhammad Fizdian Arismunandar

ABSTRAK

M. FIZDIAN ARISMUNANDAR. NPM : 1720030044. Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara 2019. Tesis.

Peningkatan kinerja pada setiap karyawan akan mempengaruhi aktivitas kegiatan perusahaan dimana diharapkan oleh perusahaan bahwa karyawan harus selalu meningkatkan kinerjanya demi kepentingan dan keuntungan perusahaan. Banyak unsur-unsur yang dapat menentukan naik turunnya kinerja karyawan di setiap perusahaan. Unsur-unsur tersebut diantaranya adalah pemberian kompensasi yang sesuai, adanya analisis jabatan yang jelas dan sistem pengembangan karir yang dapat diikuti oleh setiap karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi, analisis jabatan dan pola pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompensasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial analisis jabatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial pola pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kompensasi, analisis jabatan dan pola pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Diperoleh hasil koefisien determinasi bernilai 0.618 atau 61.8% artinya menunjukkan bahwa sekitar 61.8% variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi, analisis jabatan dan pola pengembangan karir. Atau dapat dikatakan bahwa kontribusi kompensasi, analisis jabatan dan pola pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu adalah sebesar 61.8%. Sisanya sebesar 48.2% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata Kunci : *Kompensasi, Analisis Jabatan, Pola Pengembangan Karir dan Kinerja*

ABSTRACT

M. FIZDIAN ARISMUNANDAR. NPM: 1720030044. The Effect of Compensation, Job Analysis and Career Development on Employee Performance at PT. Angkasa Pura II (Persero) Kualanamu Branch Office. Postgraduate Program, North Sumatera Muhammadiyah University, 2019. Thesis.

Improved performance on each employee will affect the company's activities where it is expected by the company that employees must always improve their performance for the benefit and benefit of the company. Many elements can determine the ups and downs of the performance of employees in each company. These elements include the provision of appropriate compensation, the existence of a clear job analysis and a career development system that can be followed by every employee. The purpose of this study was to determine the effect of compensation, job analysis and career development patterns on employee performance at PT. Angkasa Pura II (Persero) Kualanamu Branch Office. This study uses an associative approach, namely research conducted to determine the effect or relationship between the independent variables with the dependent variable. The results showed that partial compensation did not have a significant effect on employee performance. Partially job analysis has a significant effect on employee performance. Partially career development patterns have a significant effect on employee performance. Simultaneously compensation, job analysis and career development patterns have a significant effect on performance. Obtained the results of the coefficient of determination is worth 0.618 or 61.8% meaning that around 61.8% of the performance variable can be explained by the compensation variable, job analysis and career development patterns. Or it can be said that the contribution of compensation, job analysis and career development patterns to employee performance at PT. Angkasa Pura II (Persero) Kualanamu Branch Office is 61.8%. The remaining 48.2% is influenced by variables not examined in this study.

Keywords: *Compensation, Job Analysis, Career Development and Performance*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum. Wr. Wb.

Puji syukur peneliti ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat, taufiq serta hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis ini.

Sholawat serta Salam semoga tetap terlimpahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat-sahabatnya dan para pengikut beliau yang telah dengan ikhlas memeluk agama Allah SWT dan mempertahankannya sampai akhir hayat.

Alhamdulillah, Tesis yang peneliti beri judul Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu ini dapat terselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Oleh karna itu, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
2. Bapak Dr. Syaiful Bahri, M.AP selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Syahril Effendy P., M.Si, MA, M.Psi selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Bahril Datuk S, S.E, M.M., QIA selaku Dosen Pembimbing I..
5. Bapak Dr. Hazmanan Khair Pasaribu, SE, M.BA selaku Dosen Pembimbing II.
6. Bapak dan Ibu Dosen serta Staf Pegawai Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membekali dengan pengetahuan serta wawasan yang cukup kepada peneliti sehingga mampu menyelesaikan kegiatan akademik sampai penyusunan tesis ini.

7. Mudianto, SP, M.Si dan Hafizah Rayani, S.PdI selaku orang tua tercinta yang selalu menjadi motivator untuk melanjutkan ke jenjang studi pasca sarjana ini.
8. Andina Halimsyah Rambe, M.Pd selaku istri tercinta yang sangat mendukung dan selalu mendoakan dalam penyelesaian studi pasca sarjana ini.
9. Anindyan Nasywa Zhafira selaku anak tercinta yang selalu menjadi penyemangat untuk menyelesaikan pendidikan ini.
10. Siti Mutiah Ulfha, SE dan Siti Lutfiah Rabiyatul Adawiyah selaku adik tercinta yang banyak membantu menyelesaikan studi ini.
11. Karyawan/i PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu yang banyak membantu dalam proses penyelesaian tesis ini.
12. Sahabat-sahabatku dan semua pihak yang dengan ikhlas membantu dalam penyusunan tesis ini.

Semoga segala bimbingan dan bantuan yang telah diberikan dapat menjadi amal hasanah, masalah dan mendapatkan ridho dari Allah SWT dengan teriring doa Alhamdulillah Jazakumulloh Khoiro.

Sebagai penutup peneliti menyadari bahwa masih banyak kekhilafan dan kekurangan dalam penyusunan tesis ini. Oleh sebab itu, peneliti sangat mengharapkan kritik serta saran yang bersifat membangun dari para pembaca demi lebih sempurnanya tesis yang peneliti susun ini.

Akhirnya peneliti berharap semoga tesis ini dapat berguna, bermanfaat, barokah, masalah di Dunia dan di Akhirat. Amin.

Wassalamu'alaikum. Wr. Wb.

Medan, September 2020

Peneliti

M. Fizardian Arismunandar

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Batasan dan Rumusan Masalah	6
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	7
BAB II LANDASAN TEORI	9
A. Uraian Teori.....	9
1. Kinerja	9
a. Pengertian Kinerja.....	11
b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	15
c. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	17
d. Indikator Kinerja	20
2. Kompensasi.....	26
a. Pengertian Kompensasi	28
b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi.....	31
c. Tujuan Kompensasi.....	37
d. Indikator Kompensasi	42
3. Analisis Jabatan	44
a. Pengertian Analisis Jabatan.....	45
b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Analisis Jabatan	47
c. Tujuan Analisis Jabatan	49

d. Indikator Analisis Jabatan	54
4. Pola Pengembangan Karir.....	57
a. Pengertian Pengembangan Karir	59
b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir.....	63
c. Tujuan Pengembangan Karir.....	66
d. Indikator Pengembangan Karir	67
B. Kerangka Konseptual	68
C. Hipotesis.....	73
BAB III METODE PENELITIAN	74
A. Pendekatan Penelitian	74
B. Defenisi Operasional.....	74
C. Waktu dan Tempat Penelitian	76
D. Populasi dan Sampel	77
E. Teknik Pengumpulan Data.....	78
F. Uji Asumsi Klasik	84
G. Teknik Analisis Data.....	86
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	90
A. Hasil	90
1. Deskriptif Data Penelitian.....	90
a. Karakteristik Responden	91
b. Distribusi Jawaban Responden.....	94
2. Analisis Data Penelitian	104
a. Uji Normalitas	104
b. Uji Multikoleniaritas	105
c. Uji Heteroskedastiditas	106
3. Regresi Linier Berganda	107
4. Uji Hipotesis	108
a. Uji Parsial (Uji t).....	108
b. Uji Simultan (Uji F)	112
c. Koefisien Determinasi.....	113
B. Pembahasan.....	114

1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja.....	114
2. Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja	115
3. Pengaruh Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja	117
4. Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja	118
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	120
A. Kesimpulan	120
B. Saran.....	121
DAFTAR PUSTAKA.....	123
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	126

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1: Indikator Kinerja.....	75
Tabel 3.2: Indikator Kompensasi.....	75
Tabel 3.3 : Indikator Analisis Jabatan.....	76
Tabel 3.4 : Indikator Pola Pengembangan Karir.....	76
Tabel 3.5 : Jadwal Kegiatan Penelitian.....	77
Tabel 3.6 : Penilaian Skala Likert.....	79
Tabel 3.7 : Hasil Uji Validitas Instrument Kompensasi (X_1).....	81
Tabel 3.8 : Hasil Uji Validitas Instrument Analisis Jabatan (X_2).....	82
Tabel 3.9 : Hasil Uji Validitas Instrument Pola Pengembangan Karir (X_3) ..	82
Tabel 3.10 : Hasil Uji Validitas Instrument Kinerja (Y).....	83
Tabel 3.11 : Hasil Uji Reliabilitas Variabel X_1 , X_2 , X_3 dan Y.....	84
Tabel 4.1 : Skala Likert.....	90
Tabel 4.2 : Usia.....	91
Tabel 4.3 : Jenis Kelamin.....	92
Tabel 4.4 : Tingkat Pendidikan.....	92
Tabel 4.5 : Masa Kerja.....	93
Tabel 4.6 : Skor Angket Untuk Variabel X1 (Kompensasi).....	94
Tabel 4.7 : Skor Angket untuk variable X2 (Analisis Jabatan).....	97
Tabel 4.8 : Skor Angket untuk variable X3 (Pola Pengembangan Karir.....	99
Tabel 4.9 : Skor Angket untuk Variabel Y (Kinerja).....	102
Tabel 4.10 : Coefficients Multikolinieritas.....	105
Tabel 4.11 : Coefficients Regresi Linier Berganda.....	107
Tabel 4.12 : Uji t Variabel Kompensasi.....	109
Tabel 4.13 : Uji t Variabel Analisis Jabatan.....	110
Tabel 4.14 : Uji t Pola Pengembangan Karir.....	111
Tabel 4.15 : Uji F.....	112
Tabel 4.16 Koefisien Determinasi (R-Square).....	113

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Paradigma Penelitian.....	73
Gambar 3.1 : Kurva Ketentuan Uji t.....	88
Gambar 3.2 : Kurva Ketentuan Uji F.....	89
Gambar 4.1 : Uji Normalitas Menggunakan P-Plot.....	105
Gambar 4.2 : Uji Heteroskedastisitas Menggunakan Scatterplot.....	106
Gambar 4.3 : Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja.....	110
Gambar 4.4 : Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja.....	111
Gambar 4.5 : Pengaruh Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja.....	112
Gambar 6.6 : Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja.....	113

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian.....	126
Lampiran 2 : Tabulasi Jawaban Responden.....	132
Lampiran 3 : Hasil Uji Validitas	140
Lampiran 4 : Hasil Uji Reliabilitas	145
Lampiran 5 : Hasil Uji Asumsi Klasik.....	147
Lampiran 6 : Hasil Uji Regresi Linier Berganda	148
Lampiran 7 : Titik Persentase Distribusi F	150
Lampiran 8 : Titik Persentase Distibusi t.....	157

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Setiap perusahaan membutuhkan karyawan sebagai tenaga yang menjalankan setiap aktivitas yang ada dalam organisasi perusahaan. Karyawan merupakan aset terpenting yang memiliki pengaruh sangat besar terhadap kesuksesan sebuah perusahaan. Tanpa mesin canggih, perusahaan dapat terus beroperasi secara manual, akan tetapi tanpa karyawan, perusahaan tidak akan dapat berjalan sama sekali. Secara umum karyawan sangatlah dibutuhkan oleh setiap perusahaan atau lembaga, karena tanpa karyawan pekerjaan tidak bisa terselesaikan dan tentunya perusahaan tidak dapat beroperasi. Itulah mengapa setiap perusahaan membutuhkan karyawan untuk setiap operasionalnya.

Sebuah perusahaan tentu tidak akan pernah dapat menjalankan fungsinya apabila tidak memiliki karyawan. Maka tidak heran apabila masing-masing perusahaan mendambakan karyawan dengan kinerja yang maksimal. Peningkatan kinerja pada setiap karyawan akan mempengaruhi aktivitas kegiatan perusahaan dimana diharapkan oleh perusahaan bahwa karyawan harus selalu meningkatkan kinerjanya demi kepentingan dan keuntungan perusahaan.

Banyak unsur-unsur yang dapat menentukan naik turunnya kinerja karyawan di setiap perusahaan. Unsur-unsur tersebut harus selalu diperhatikan oleh perusahaan agar tujuan dari perusahaan dapat terwujud. Sudah pasti setiap perusahaan menginginkan kegiatan operasionalnya berjalan dengan baik dan

mendapatkan hasil atau keuntungan yang meningkat setiap tahun berjalan. Unsur-unsur tersebut diantaranya adalah pemberian kompensasi yang sesuai, adanya analisis jabatan yang jelas dan sistem pengembangan karir yang dapat diikuti oleh setiap karyawan. Pernyataan di atas didukung oleh hasil penelitian Purwanto S. Katidjan (2017) yang menyimpulkan bahwa kompensasi, analisis jabatan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja.

Setiap karyawan yang bekerja sudah pasti menginginkan kompensasi berupa gaji dan fasilitas kerja yang baik. Hal ini sudah barang pasti karena manusia bekerja agar dapat memenuhi kebutuhan dan melanjutkan hidup. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan kompensasi tersebut. Dengan diberikannya gaji yang sesuai ataupun lebih pastinya akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Sesuai dengan hasil penelitian Usman Fauzi (2014) menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

Selain kompensasi, analisis jabatan pada suatu perusahaan juga berpengaruh terhadap kinerja agar terwujudnya penempatan sumber daya manusia yang dimiliki yang sesuai dengan keahliannya. Dengan ketersesuaian penempatan sumber daya manusia tersebut diharapkan semua lini perusahaan dapat bekerja maksimal karena diisi oleh orang yang berkompeten dibidangnya masing-masing. Hal ini diharapkan akan meningkatkan kinerja masing-masing sumber daya manusia tersebut. Sesuai dengan hasil penelitian Shinta Tanumihardjo (2013) bahwa analisis jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Adapun hal lain yang juga harus diperhatikan adalah pengembangan karir, Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan/organisasi dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa ekstensinya di masa depan tergantung pada SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidak mampuan menghadapi pesaing. Pengembangan karir dapat diartikan sebagai kegiatan kepegawaian guna membantu para pegawai merencanakan karir masa depan di tempat mereka bekerja. Sehingga pegawai yang bersangkutan dan juga pihak perusahaan bisa mengembangkan diri secara optimal. Hasil penelitian Ni Made Candra Megita Atma Negara (2014) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hal-hal diatas merupakan beberapa unsur yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan di sebuah perusahaan. Pemberian kompensasi yang tidak sesuai sudah pasti akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Begitu juga apabila seseorang ditempatkan atau dipekerjakan tidak sesuai keahliannya akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Pola pengembangan karir yang tersusun rapi akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya demi mendapatkan jabatan di masa yang akan datang.

Fenomena tersebut juga terjadi di perusahaan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. PT. Angkasa Pura II merupakan salah satu perusahaan dibawah naungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara

yang bergerak di bidang jasa penerbangan. Pemberian kompensasi yang sesuai, adanya analisis jabatan dan adanya pengembangan karir yang jelas sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal diatas diharapkan akan membentuk seorang karyawan profesional dan dapat meningkatkan taraf hidup karyawan tersebut.

Namun berdasarkan awal riset di perusahaan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu, pernyataan pada paragraf di atas belum sesuai. Hal tersebut ditandai dengan adanya beberapa fenomena yang tidak sejalan dengan pernyataan tersebut.

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan baik gaji atau fasilitas kerja sudah sesuai standar yang ditetapkan pemerintah. Seperti contoh, gaji yang diberikan sudah melebihi batas minimum UMK (Upah Minimum Kabupaten/Kota) Kabupaten Deli Serdang. Sesuai peraturan pemerintah provinsi Sumatera Utara dalam Surat Keputusan Gubernur Sumatera Utara Nomor 188.44/1365/KPTS/2018 dinyatakan bahwa UMK 2019 Kabupaten Deli Serdang sebesar Rp. 2.938.524. Fasilitas kerja dan fasilitas kesehatan juga sudah dipenuhi oleh perusahaan kepada karyawan. Namun kompensasi tersebut tidak serta merta meningkatkan kinerja karyawan. Hal tersebut ditandai dengan adanya karyawan yang bekerja hanya untuk memenuhi jam kerja tanpa memaksimalkan waktu kerjanya dengan melaksanakan program kerja yang telah ditentukan.

Selain fenomena diatas, fenomena lain yang terlihat bahwa belum berjalannya analisis jabatan yang tepat sesuai golongan jabatan. Program kerja

yang sama dipikul oleh golongan jabatan yang berbeda. Padahal setiap tingkatan golongan memiliki beban kerja yang berbeda. Beban kerja tersebut sudah ditetapkan oleh perusahaan berdasarkan tingkatan golongan. Namun hal tersebut belum dilaksanakan sepenuhnya. Sehingga dalam aktivitas kerja terdapat kesamaan kegiatan kerja.

Begitu juga halnya dengan fenomena pola pengembangan karir. Pola yang berjalan masih menggunakan pola tradisional yaitu dengan mengutamakan masa kerja. Pengembangan karir belum berjalan sesuai dengan yang ditentukan oleh perusahaan. Adanya persyaratan jenjang pendidikan dan masa kerja seharusnya membuka peluang bagi setiap karyawan yang ingin mengembangkan karirnya. Sehingga dengan adanya pola pengembangan karir yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena yang telah diutarakan di atas, maka peneliti tertarik untuk membuat penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang masalah, maka masalah yang timbul dalam kompensasi, analisis jabatan dan pengembangan karir pada karyawan adalah sebagai berikut :

1. Pemberian kompensasi yang sesuai bahkan di atas Upah Minimum Kabupaten/Kota tidak serta merta meningkatkan kinerja karyawan.
2. Analisis jabatan yang perlu disesuaikan dengan golongan jabatan.

3. Belum berjalannya pola pengembangan karir yang tepat untuk menunjang peningkatan kinerja karyawan.

C. Batasan dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih fokus, sempurna dan mendalam maka penulis memandang permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi sasaran fokus penelitiannya. Oleh sebab itu, penulis membatasi kajiannya hanya berkaitan dengan Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Electrical And Mechanical Facility PT. Angkasa Pura II Kantor Cabang Kualanamu.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah yang telah penulis pilih maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian ini sebagai berikut :

- a. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu?
- b. Apakah analisis jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu?
- c. Apakah pola pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu?
- d. Apakah kompensasi, analisis jabatan dan pola pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan tujuan penelitian yang ada adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu?
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh analisis jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu?
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pola pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu?
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi, analisis jabatan dan pola pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu?

E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diambil dan dapat dipelajari dari penelitian yang telah dibahas ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memiliki manfaat teoritis yaitu untuk memberikan landasan bagi para peneliti lain dalam melakukan penelitian lain yang sejenis selanjutnya yang berhubungan dengan sumber daya manusia,

terutama pada kajian tentang kinerja, kompensasi, analisis jabatan dan pola pengembangan karir.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini memiliki manfaat praktis yaitu sebagai masukan dan pertimbangan untuk perusahaan dalam pengambilan keputusan, dalam melakukan pengadaan sumber daya manusia dan untuk memperbaiki kinerja karyawan yang ada di dalam perusahaan. Diharapkan dapat menjadi alternatif penyelesaian masalah sekaligus bahan masukan bagi manajemen.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Kinerja

Akhir-akhir ini kinerja telah menjadi terminologi atau konsep yang sering dipakai orang dalam berbagai pembahasan dan pembicaraan, khususnya dalam kerangka mendorong keberhasilan organisasi atau sumber daya manusia. Terlebih, saat ini organisasi dihadapkan pada tantangan kompetensi yang tinggi, era kompetensi pasar global, kemajuan teknologi informasi, maupun tuntutan pelanggan atau pengguna jasa layanan yang semakin kritis.

Bahkan, kinerja akan selalu menjadi isu aktual dalam organisasi karena kinerja merupakan pertanyaan kunci terhadap efektivitas atau keberhasilan organisasi. Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang didalamnya memiliki kinerja yang baik. Organisasi yang efektif atau berhasil akan ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Sebaliknya, tidak sedikit organisasi yang gagal karena factor kinerja sumber daya manusia. Dengan demikian, ada ketersesuaian antara keberhasilan organisasi atau kinerja organisasi dengan kinerja individu atau sumber daya manusia.

Selama ini masih sering terjadi perbedaan pemahaman mengenai konsep kinerja. Di satu sisi, ada pemahaman konsep kinerja yang lebih

memfokuskan pada konteks organisasi, tetapi di sisi lain ada yang lebih memfokuskan pada konteks individu atau sumber daya manusia.

Konsep kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas. Pada awalnya, orang sering kali menggunakan istilah produktivitas untuk menyatakan kemampuan seseorang atau organisasi dalam mencapai sasaran atau tujuan tertentu.

Menurut Andersen dalam Sudarmanto (2018, hal 7) menyatakan bahwa paradigma produktivitas yang baru adalah paradigma kinerja secara actual yang menuntut pengukuran secara aktual keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efisiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi non fisik.

Perusahaan dapat berkembang merupakan keinginan setiap individu yang berada di dalam perusahaan tersebut, sehingga diharapkan dengan perkembangan tersebut, perusahaan mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Karena itu, tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik. Kemajuan perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal maupun eksternal. Sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan memenuhi tuntutan lingkungannya. Memenuhi tuntutan lingkungan berarti dapat memanfaatkan kesempatan dan mengatasi tantangan atau ancaman dari lingkungan perusahaan tersebut. Perusahaan harus mampu melakukan berbagai kegiatan dalam rangka menghadapi atau memenuhi tuntutan dan perubahan-perubahan di lingkungan perusahaan.

Pembinaan dan pengembangan karyawan baru ataupun lama dalam perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri

dengan perubahan dan perkembangan karyawan. Karena itu perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau disebut dengan penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja.

Prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi dari masing-masing individu. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi. Pada saat yang sama pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang. Oleh karena itu, penilaian seharusnya menggambarkan kinerja karyawan.

Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah sumber daya manusia telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja karyawan merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya perusahaan.

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar kerja yang menerjemahkan kata dari bahasa asing prestasi. Secara etimologi, kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*), yakni (1) melakukan, (2) memenuhi atau menjalankan suatu, (3) melaksanakan suatu tanggung jawab, (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang. Dari masukan tersebut dapat diartikan, kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan pekerjaan tersebut

sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kinerja merupakan kata sifat yang memiliki arti sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja (tentang peralatan).

Menurut Rivai (2004, hal 309) “kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.”

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dari tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuai tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang ingin dicapai 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.

“Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang ingin dicapai SDM persatuan periode waktu dalam

melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” (Mangkunegara, 2017, hal. 9)

“Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing, dalam hal upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.” (Moehariono, 2012, hal. 97)

Dalam berbagai literatur, pengertian tentang kinerja sangat beragam. Akan tetapi, dari berbagai perbedaan pengertian, dapat dikategorikan dalam dua garis besar pengertian di bawah ini :

- 1) Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil. Dalam konteks hasil, Bernardin (2001, hal 143) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Dari definisi tersebut, Bernardin menekankan pengertian sebagai hasil, bukan karakter sifat dan perilaku. Pengertian kinerja sebagai hasil juga terkait dengan produktivitas dan efektivitas (Richard, 2003). Produktivitas merupakan hubungan antara jumlah barang dan jasa yang dihasilkan dengan jumlah tenaga kerja, modal dan sumber daya yang digunakan dalam produksi itu (Miner, 1988).
- 2) Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku. Terkait dengan kinerja sebagai perilaku, Murphy dalam Richard (2002) menyatakan bahwa kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja, (Sudarmanto, 2018, hal 8).

“Kinerja adalah bagaimana seseorang yang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.” (Miner dalam Sutrisno, 2011, hal. 170)

“*Job Performance* / kinerja adalah tingkat produktivitas seorang karyawan, relative pada rekan kerjanya, pada beberapa hasil dan perilaku yang terkait dengan tugas. Kinerja dipengaruhi oleh variable yang terkait dengan pekerjaan meliputi *role-stress* dan konflik kerja/non-kerja.” (Babin dan Boles dalam Riani, 2013, hal 61)

Sedangkan pendapat lain menjelaskan bahwa “Kinerja adalah perbandingan antara keluaran (*output*) yang di capai dengan masukan (*input*) yang diberikan. Selain itu, kinerja juga merupakan hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektivitas pencapaian sasaran, (Atmoseoprpto dalam Agustini, 2011, hal. 88)”.

Dari beberapa pengertian diatas, maka disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang ingin dicapai karyawan dalam suatu perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan sesuai dengan moral dan etika serta tidak melanggar peraturan perundang-undangan yang berlaku.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Simanjuntak (2005, hal 10) yaitu :

1) Faktor individu

Faktor individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Adapun beberapa yang termasuk dalam faktor

individu yaitu kesehatan fisik dan jiwa, pendidikan dan pelatihan, pengalaman kerja, lingkungan kerja, kebutuhan dan prestasi. Dimana diantara pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor berkembangnya karir karyawan dan dapat meningkatkan kinerjanya.

2) Dukungan organisasi

Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut adalah dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut.

Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas. Dalam organisasi harus dijelaskan diantaranya tentang uraian tugas dan jabatan, hubungan kerja, sarana dan prasarana, gaji dan upah. Dengan adanya uraian tugas dan jabatan yang merupakan hasil dari analisa jabatan sehingga seorang karyawan dapat ditempatkan sesuai dengan kemampuan yang ia miliki.

Dan juga besar upah dan gaji akan berpengaruh terhadap hasil kinerja karyawan tersebut.

3) Dukungan manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau

pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi pencapaian kerja, menurut model partner lawyer Donelly, Gibson dan Ivancevich yang dikutip oleh Rivai dan Basri (2005, hal 16) berpendapat bahwa kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor :

- 1) Harapan mengenai imbalan
- 2) Dorongan
- 3) Kemampuan, kebutuhan dan sifat
- 4) Persepsi terhadap tugas (imbalan internal dan eksternal)
- 5) Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

c. Tujuan Penilaian Kinerja

Pada umumnya sistem penilaian kinerja karyawan masih digunakan sebagai instrument untuk mengendalikan perilaku karyawan, membuat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi dan penempatan karyawan pada posisi yang sesuai serta mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan yang bersangkutan.

Rivai (2004, hal 311) menyatakan bahwa suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu

- 1) Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
- 2) Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat kualitas hubungannya antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk :

- 1) Mengetahu pengembangan yang meliputi identifikasi kebutuhan, pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan
- 2) Pengambilan keputusan administrative, yang meliputi keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, oengakuan kinerja karyawan, pemutusan hubungan dan mengidentifikasi yang buruk
- 3) Keperluan perusahaan yang meliputi perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi terhadap sistem SDM dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- 4) Dokumentasi yang meliputi kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu memenuhi persyaratan hukum.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi :

- 1) Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- 2) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, intensif uang.
- 3) Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- 4) Untuk pembeda antarkaryawan yang satu dengan yang lain.
- 5) Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam
 - a) Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer pekerjaan.
 - b) Promosi, kenaikan jabatan.
 - c) Training atau latihan.
- 6) Meningkatkan motivasi kerja.
- 7) Memperkuat etos kerja.
- 8) Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- 9) Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karir selanjutnya.
- 10) Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
- 11) Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan suksesi.

- 12) Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
- 13) Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
- 14) Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
- 15) Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
- 16) Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- 17) Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.
- 18) Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
- 19) Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
- 20) Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

d. Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak. Adapun survei literatur mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja adalah sebagai berikut :

John Miner (1988) mengemukakan 4 indikator yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu :

- 1) Kualitas, yaitu : tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan
- 2) Kuantitas, yaitu : jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu : tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Bernardin (2001) menyampaikan ada 6 kriteria dasar untuk mengukur kinerja, yaitu :

- 1) *Quality* terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
- 2) *Quantity* terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
- 3) *Timeliness* terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
- 4) *Cost-effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
- 5) *Need for supervision* terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.

6) *Interpersonal impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama di antara sesama pekerja dan anak buah.

Sedangkan Harbour (1997) dalam buku *The Basics of Performance Measurement*, merekomendasi pengukuran kinerja dengan 6 aspek, yaitu :

- 1) Produktivitas : kemampuan dalam menghasilkan produk barang dan jasa.
- 2) Kualitas : pemroduksian barang dan jasa yang dihasilkan memenuhi standar kualitas.
- 3) Ketepatan waktu : waktu yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut.
- 4) Putaran waktu : waktu yang dibutuhkan dalam setiap proses perubahan barang dan jasa tersebut kemudian sampai kepada pengguna/konsumen.
- 5) Penggunaan sumber daya : sumber daya yang diperlukan dalam menghasilkan produk barang dan jasa tersebut.
- 6) Biaya : biaya yang diperlukan.

Parasuraman, Zeithami dan Berry dalam *Journal of Marketing* (1985, hal 46) mengemukakan ukuran kinerja dalam indicator kualitas, sebagai berikut :

- 1) Keandalan, yakni mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan, akurat, benat dan tepat.

- 2) Daya tanggap, yaitu keinginan dan kesiapan para pegawai dalam menyediakan pelayanan dengan tepay waktu.
- 3) Kompetensi, yaitu keahlian dan pengetahuan dalam memberikan pelayanan.
- 4) Akses, yaitu pelayanan yang mudah diakses oleh pengguna layanan.
- 5) Kesopanan, yaitu mencakup kesopansantunan, rasa hormat, perhatian dan bersahabat dengan pengguna layanan.
- 6) Komunikasi, yaitu kemampuan menjelaskan dan informasikan pelayanan kepada pengguna layanan dengan baik dan dapat dipahami dengan mudah.
- 7) Kejujuran, yaitu mencakup kejujuran dan dapat dipercaya dalam memberikan layanan kepada pelanggan.
- 8) Keamanan, yaitu mencakup bebas dari bahaya, keamanan secara fisik, risiko, aman secara finansial.
- 9) Pengetahuan terhadap pelanggan yaitu berusaha mengetahui kebutuhan pelanggan, belajar dari persyaratan-persyaratan khusus pelanggan.
- 10) Bukti langsung, meliputi fasilitas fisik, penampilan pegawai, peralatan dan perlengkapan pelayanan, fasilitas pelayanan.

Menurut Kasmir (2016, hal 208) menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja dapat di gunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yaitu :

- 1) Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang di hasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang di hasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah. Dalam praktiknya kualitas suatu pekerjaan dapat dilihat dalam nilai tertentu.

2) Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) di hasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat di tunjukkan dalam bentuk satuan uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang di selesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah di tentukan kuantitas yang di capai. Pencapaian kuantitas yang di harapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi dari target yang telah di tetapkan.

3) Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus di penuhi. Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat di anggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya.

4) Penekanan biaya

Biaya yang di keluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan atau instansi sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah di anggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah di tetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya dianggap kurang baik demikian pula sebaliknya.

5) Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya. Oleh karena itu, setiap aktivitas pekerjaan memerlukan pengawasan sehingga tidak melenceng dari yang telah di tetapkan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

6) Hubungan antar rekan kerja

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar rekan kerja dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakn sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang pegawai mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara pegawai yang satu dengan dengan pegawai yang lain.

Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik.

Sedangkan indikator lain dari kinerja, (Mangkunegara, 2017, hal.

75) adalah sebagai berikut :

1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seseorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan/instansi sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan/instansi tersebut dimana kualitas ini dinilai dari ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan kebersihan, dari kerja seseorang.

2) Kuantitas Kerja

Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan/instansi adalah suatu penilaian untuk menentukan pegawai tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik atau tidak.

3) Keandalan

Keandalan seorang pegawai merupakan penilaian dari kinerja yang dimilikinya sehingga mampu melakukan kegiatan-kegiatan yang diinginkan perusahaan/instansi. Dimana seorang pegawai dapat dikatakan handal jika dapat mengikuti instruksi ketika bekerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehati-hatian dalam bekerja.

4) Sikap

Sikap ini terdiri dari sikap seorang pegawai terhadap perusahaan/instansinya, maupun sikap pegawai tersebut terhadap pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama.

2. Kompensasi

Secara praktik, manusia melakukan suatu pekerjaan agar dapat memperoleh uang yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah sumber daya manusia (SDM) baik tenaga manajerial, administratif maupun operasional akan bekerja dengan baik dan bekerja keras. Sumber daya manusia yang bekerja di suatu organisasi atau perusahaan juga akan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaannya dan aktivitas lain yang dilakukan demi memperoleh sejumlah materi. Melalui usaha kerja keras tersebut maka perusahaan memberikan penghargaan dengan jalan memberikan kompensasi.

Pemberian kompensasi kepada individu atau sumber daya manusia yang ada di suatu organisasi merupakan suatu yang relatif rumit, sebab kebijakan kompensasi yang diberikan haruslah berlandaskan kepada azas-azas yang ditetapkan oleh negara, representatif, adil, sesuai dengan kelayakan hidup di suatu daerah. sesuai dengan latar belakang SDM (pendidikan, *skill*, status sosial dan lain-lain), sesuai dengan kondisi perekonomian suatu negara dan lain sebagainya. Adakalanya kebijakan kompensasi yang diberikan sudah tepat dan bijak namun dampak yang diberikan dari pemberian kompensasi tersebut masih belum didapatkan

organisasi secara maksimal, artinya SDM belum menunjukkan prestasi dan kualitas kerja yang maksimal. Untuk itulah diperlukan pengelolaan, pengaturan kompensasi atau lebih dikenal dengan manajemen kompensasi yang baik.

Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling sulit adalah penentuan tingkat kompensasi. Hal ini tidak hanya merupakan salah satu tugas yang paling rumit, tetapi juga paling penting baik bagi organisasi maupun karyawan. Kompensasi juga merupakan salah satu aspek yang paling sensitif didalam hubungan kerja. Penentuan tingkat kompensasi berupa uang penting bagi organisasi karena upah dan gaji seringkali merupakan satu-satunya biaya perusahaan yang cukup besar. Hal ini juga penting bagi karyawan karena seringkali merupakan alat satu-satunya bagi kelangsungan hidup secara ekonomis, hal itu juga merupakan salah satu faktor yang paling berpengaruh yang menentukan status dalam masyarakat. Pada prinsipnya, pemberian kompensasi itu merupakan hasil penjualan tenaga para SDM terhadap perusahaan.

a. Pengertian Kompensasi

Besarnya balas jasa telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. 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 juga semakin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan fikiran).

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. Jadi, nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan atau lembaga, supaya perusahaan atau lembaga tersebut mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan atau lembaga tersebut terjamin.

Menurut Khair (2017, hal 6) “kompensasi adalah adalah suatu pemberian penghargaan sebagai imbalan atas jasa, perhatian, kerja keras dan keterampilan yang diberikan sumber daya manusia kepada suatu organisasi baik berbentuk finansial maupun nonfinansial (penulis).”

Menurut Sudarmanto (2018, hal 7) “kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.”

Menurut Hasibuan (2009, hal. 118), Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Handoko dalam Supriatno (2014, hal 183) yang dimaksud dengan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Sedangkan menurut Panggabean (2012, hal. 84), Kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada pegawai secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

“Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.” (Wibowo, 2017, hal. 289)

Menurut Andrew F. Sikula dalam Rachman (2009, hal 71) “kompensasi merupakan segala sesuatu yang berbentuk barang, uang dan jasa yang diterima karyawan karena jasa yang telah diberikannya yang terdiri dari gaji, intensif, *benefit* dan *service*.”

Menurut Sikula dalam Rachman (2009, hal 71) “gaji merupakan suatu balas jasa atas pertimbangan pembayaran kepada karyawan pada kurun waktu regular atas jasa kontribusi yang diberikannya, sedangkan

insentif merupakan pembayaran tambahan di luar gaji kepada karyawan untuk meningkatkan motivasi dan prestasi”.

Benefit merupakan suatu bentuk bantuan berbentuk uang yang diberikan kepada karyawan secara individu. Benefit ini seperti pembayaran asuransi, pembiayaan perawatan karyawan di rumah sakit, tunjangan-tunjangan dan lain-lain. Sedangkan service merupakan balas jasa bagi karyawan dalam bentuk jasa atau pelayanan yang tidak menciptakan nilai finansial tetapi dapat dirasakan manfaatnya secara langsung oleh karyawan seperti program rekreasi, kafetarian, fasilitas olahraga, fasilitas kerohanian dan lain-lain.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi merupakan interaksi antara tenaga kerja dengan organisasi, yang berupa timbal balik dari jasa atau tenaga yang dikeluarkan oleh tenaga kerja dan penghargaan dari organisasi dalam bentuk upah atau fasilitas lainnya serta kemampuan yang telah mereka curahkan selama periode waktu tertentu sebagai sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian Frederick Herzberg dalam Gitusudarmo (2008) menyimpulkan bahwa “terdapat dua hal yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya yaitu *Hygine Faktor* dan motivator. Gaji yang termasuk di dalam *hygine faktor* akan menyebabkan kepuasan karyawan yang hanya sementara dan tidak

berkelanjutan, karena *hygiene faktor* bukanlah sebagai motivator tetapi merupakan keharusan bagi perusahaan”.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi. Hal ini perlu mendapat perhatian supaya prinsip pengupahan adil dan layak lebih baik dan kepuasan kerja dapat tercapai. Besar kecilnya pemberian kompensasi tidak mungkin dapat ditentukan begitu saja, tanpa mengantisipasi perkembangan keadaan sekitar yang mengelilingi gerak perusahaan.

Walaupun dalam penentuan gaji itu dilibatkan sejumlah besar negoisasi dan dugaan, namun ada faktor-faktor tertentu yang diakui sangat mempengaruhi keputusan akhir mengenai jumlah gaji dalam jumlah uang.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Sutrisno (2014, hal 72) sebagai berikut : (1) permintaan dan penawaran atas keterampilan-keterampilan karyawan, (2) organisasi karyawan, (3) kemampuan perusahaan untuk membayar, (4) produktivitas perusahaan dan perekonomian, (5) biaya hidup, dan (6) pemerintah.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Tohadi (dalam Sutrisno, 2014, hal 93) yaitu :

1) Produktivitas

Pemberian kompensasi melihat besarnya produktivitas yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan. Untuk itu

semakin tingkat output, maka semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

2) Kemampuan Untuk Membayar

Secara logis ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar kompensasi karyawan. Karena sangat mustahil perusahaan membayar kompensasi di atas kemampuan yang ada.

3) Kesiediaan Untuk Membayar

Walaupun perusahaan mampu membayar kompensasi, namun belum tentu perusahaan tersebut mau membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.

4) Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Penawaran dan permintaan tenaga kerja cukup berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Jika permintaan tenaga kerja banyak oleh perusahaan, maka kompensasi cenderung tinggi, demikian sebaliknya, jika penawaran tenaga kerja ke perusahaan rendah, maka pembayaran kompensasi cenderung menurun.

Menurut Panggabean dalam Sutrisno (2014, hal 94) mengemukakan tinggi rendahnya kompensasi dipengaruhi oleh faktor-faktor : penawaran dan permintaan, serikat pekerja, kemampuan untuk membayar, produktivitas, biaya hidup dan pemerintah.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Mangkunegara (2017, hal. 84), adalah sebagai berikut :

1) Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/ angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2) Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam penentuan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan.

3) Standar dan biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan standar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan standar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian yang menunjukkan adanya korelasi yang tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dengan pencapaian tujuan perusahaan.

4) Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam penentuan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besara kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5) Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6) Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi pemberian kompensasi, perlu kiranya dikemukakan pendapat Hasibuan (2018, hal 127-128), yang menyatakan bahwa

“penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan kesediaan perusahaan, serikat buruh/organisasi karyawan, produktivitas kerja karyawan, undang-undang dan keppres, biaya hidup, posisi jabatan karyawan, pendidikan dan pengalaman kerja, kondisi perekonomian nasional, serta jenis dan sifat pekerjaan.”

1) Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dibanding lowongan yang ada maka akan relatif besar.

2) Kemampuan dan Kesiapan Perusahaan

Bila kemampuan dan kesiapan perusahaan untuk membayar semakin baik tingkat kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya jika kemampuan dan kesiapan perusahaan kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3) Serikat Buruh/Organisasi

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Jika yang terjadi sebaliknya maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4) Produktivitas Kerja

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi semakin besar dan sebaliknya bila produktivitasnya buruk maka kompensasinya kecil.

5) Undang-undang

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Penetapan ini sangat penting agar pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.

6) Biaya Hidup (*Cost Of Living*)

Bila biaya hidup di daerah tersebut tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar. Tetapi sebaliknya jika tingkat biaya hidup di daerah tersebut rendah maka tingkat kompensasi relatif kecil.

7) Posisi Jabatan

Karyawan yang memiliki posisi jabatan lebih tinggi maka akan menerima gaji/upah lebih besar. Sebaliknya karyawan dengan jabatan lebih rendah akan memperoleh gaji /kompensasi lebih kecil.

8) Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya umumnya akan lebih besar dan sebaliknya.

9) Kondisi Perekonomian Nasional

Bila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat gaji/kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya jika kondisi perekonomian depresi maka tingkat gaji/kompensasi rendah karena terdapat pengangguran.

c. Tujuan Kompensasi

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja. Kadang-

kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan *trade-offs* harus terjadi.

Suatu kegiatan yang dilakukan biasanya ada tujuan yang ingin dicapai, atau minimal kegiatan tersebut diusahakan mengarah/mendekati hal yang ingin dicapai. Demikian pula pemberian kompensasi kepada karyawan menurut Singodimedjo (dalam Edy Sutrisno, 2014, hal 188), juga mempunyai tujuan, antara lain menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri para karyawan, mempererat hubungan kerja antar karyawan, mencegah karyawan meninggalkan perusahaan, meningkatkan disiplin kerja, efisiensi tenaga kerja yang potensial, perusahaan dapat bersaing dengan tenaga kerja di pasar, mempermudah perusahaan mencapai tujuan, melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan perusahaan dapat memberikan teknologi baru.

Selain itu tujuan kompensasi adalah untuk kepentingan karyawan, dan kepentingan pemerintah atau masyarakat. Supaya tujuan kompensasi tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip-prinsip adil dan wajar, undang-undang pemburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi. Program kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerjanya sedang-sedang saja.

Tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2018, hal. 121) adalah sebagai berikut :

- 1) Ikatan Kerja Sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- 2) Kepuasan kerja, dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- 3) Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualifield* untuk perusahaan akan lebih mudah.
- 4) Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
- 5) Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
- 6) Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

- 7) Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- 8) Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Tujuan lain kompensasi menurut Notoadmojo dalam Sutrisno (2014, hal 188-189) yaitu :

- 1) Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, misalnya produktivitas yang tinggi.

- 2) Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerja.

- 3) Mempertahankan karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih survival bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah

keluarnya karyawan dari organisasi untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

4) Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.

5) Pengendalian biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

6) Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

Pada intinya tujuan kompensasi menurut Khair (2017, hal 109-110) adalah sebagai berikut :

- 1) Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan (*qualified*)
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada
- 3) Menjamin keadilan
- 4) Menghargai perilaku yang diinginkan
- 5) Mengendalikan biaya-biaya

Tujuan orang bekerja adalah agar ia dapat hidup dari hasil kerjanya. Mereka mau bekerja dikarenakan mereka merasa bahwa dengan bekerja ia akan mendapatkan kompensasi sebagai sumber rezeki untuk menghidupi dirinya beserta anak istrinya. Dengan adanya sumber nafkah tersebut, ia juga mengharapkan adanya kepastian bahwa sumber tersebut selalu ada selama ia menjadi karyawan suatu perusahaan. Oleh karena itu, tujuan perusahaan untuk memberikan kompensasi kepada karyawan adalah agar karyawan merasa terjamin sumber nafkahnya.

Dengan adanya pemberian kompensasi, amaka kehidupan dan status karyawan akan lebih terjamin di tengah-tengah masyarakat, sehingga yang bersangkutan merasa bahagia diperhatikan. Oleh karena itu, pemberian kompensasi kepada para karyawan akan turut meningkatkan rasa harga diri para karyawan. Bila hal ini dapat diciptakan, maka perusahaan telah berhasil mencapai salah satu tujuan dari pemberian kompensasi.

d. Indikator Kompensasi

Menurut Flippo dalam Handoko (2008, Hal. 56), kompensasi dibagi menjadi :

1) Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, yang biasanya diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji, upah, insentif, bonus.

- a) Gaji, yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan/minggu untuk karyawan tetap sebagai imbalan atas pekerjaannya sedangkan bila terjadi naik/turunnya prestasi kerja, tidak mempengaruhi besar kecilnya gaji tetap. Besar kecilnya nilai gaji terjadi apabila terjadi kenaikan atau penurunan nilai gaji yang ditetapkan oleh perusahaan.
 - b) Upah, yaitu imbalan finansial langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relative tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah.
 - c) Insentif, yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan/minggu untuk karyawan tetap atau part-time sebagai imbalan kasus perkasus yang dikerjakan berdasarkan keterampilan kinerjanya. Atau tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.
 - d) Bonus, yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung sebagai imbalan atas prestasi kerja yang tinggi untuk jangka waktu tertentu, dan jika prestasinya sedang menurun, maka bonusnya tidak akan diberikan.
- 2) Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan, tetapi lebih menekankan kepada pembentukan

kondisi kerja yang baik untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja (*payment for time not worker*), dalam bentuk :

- a) Istirahat *on-the-job*
- b) Hari-hari sakit
- c) Liburan dan cuti
- d) Alasan-alasan lain kehamilan, kecelakaan, dan lain-lain.

Menurut Mondy dan Noe (dalam Marwansyah, 2016, hal 276) kompensasi dibagi menjadi dua yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansil terdiri dari kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung.

Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran yang diterima oleh seseorang dalam bentuk upah, gaji bonus, dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung meliputi semua bentuk balas jasa yang tidak termasuk ke dalam kompensasi finansial langsung, seperti tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan sosial karyawan dan sebagainya.

Kompensasi non-finansial mencakup berbagai bentuk kepuasan yang diterima oleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau yang berupa lingkungan psikologis dan lingkungan fisik tempat seseorang bekerja. Kepuasan yang berasal dari pekerjaan antara lain berupa tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, dan peluang untuk mengembangkan diri. Contoh kepuasan yang berasal dari lingkungan

kerja adalah rekan kerja yang menyenangkan, atasan yang kompeten, kondisi kerja yang nyaman, dan penyediaan kafetaria.

3. Analisis Jabatan

Praktik-praktif manajemen sumber daya manusia yang efektif mengharuskan dilakukannya analisis jabatan yang kompeten dan lengkap, karena lewat analisis ini diperoleh pemahaman mendalam tentang persyaratan perilaku (*behavioral requirement*) dari sebuah pekerjaan atau jabatan. Dengan kata lain, dengan melakukan analisis jabatan, dapat diperoleh informasi tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan sebuah jabatan. Informasi ini pada gilirannya dapat menciptakan dasar yang kuat bagi pengambilan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

Perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi operasional manajemen SDM yang lain amat bergantung pada informasi yang dihasilkan oleh proses analisis jabatan. Oleh sebab itu, analisis jabatan sering juga dipandang sebagai *basic tool* atau fondasi utama dalam manajemen sumber daya manusia.

a. Pengertian Analisis Jabatan

Analisis jabatan atau pekerjaan adalah proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan, yang dilaksanakan dengan cara mengamati atau mengadakan wawancara terhadap karyawan, dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor.

Analisis jabatan ini akan menghasilkan suatu daftar uraian pekerjaan berupa pernyataan tertulis mengenai kewajiban-kewajiban karyawan dan bisa juga mencakup standar kualifikasi, yang merinci pendidikan dan pengalaman minimal yang diperlukan bagi seorang karyawan untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban dari kedudukannya secara memuaskan (Fustino Cardoso Gomes dalam Hamali, 2016, hal. 34). Artinya, analisis jabatan pekerjaan yang berkaitan dengan kebutuhan suatu jabatan, baik tentang uraian pekerjaan yang harus dilakukan, kemudian dengan adanya uraian pekerjaan, maka harus ditentukan persyaratan untuk memegang jabatan tersebut. Selanjutnya untuk setiap jabatan ditentukan target yang harus dicapai.

Menurut Marwansyah (2016, hal 82) “analisis jabatan adalah proses pengumpulan informasi secara sistematis tentang sebuah jabatan/pekerjaan, yang bertujuan untuk membuat berbagai keputusan tentang pekerjaan. Analisis jabatan mengidentifikasi tugas-tugas, kewajiban, dan tanggung jawab sebuah jabatan/pekerjaan tertentu.”

Dale Yoder dalam Mangkunegara (2017, hal.13) mendefinisikan “analisis jabatan sebagai prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis. Hal ini sering disebut studi jabatan yang mempengaruhi tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab dan kebutuhan karyawan yang harus diselidiki”.

Analisis jabatan menghasilkan dua jenis informasi pokok yaitu deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Deskripsi/uraian jabatan adalah dokumen yang memuat informasi tentang tugas-tugas, kewajiban dan tanggung jawab sebuah pekerjaan/jabatan. Spesifikasi jabatan adalah

kualifikasi atau persyaratan minimum yang harus dimiliki oleh seseorang agar ia dapat melakukan sebuah pekerjaan tertentu.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan merupakan suatu proses untuk memperoleh dan menentukan rincian informasi tentang suatu pekerjaan yang meliputi uraian pekerjaan, tugas-tugas yang harus dilakukan, persyaratan yang dibutuhkan, dan standar pencapaian pekerjaan.

Dengan demikian, pada intinya analisis pekerjaan adalah menempatkan orang yang tepat pada suatu pekerjaan tertentu, sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan. Jadi, hal ini dapat menghindari hal-hal yang kurang menguntungkan bagi perusahaan seperti seringnya mengganti atau menempatkan orang yang kurang tepat untuk suatu jabatan di dalam organisasi atau perusahaan.

b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Analisis Jabatan

Faktor-faktor yang mempengaruhi analisis jabatan menurut Rivai (2004, hal 142-143), yaitu :

1) Faktor Organisasional

Faktor Organisasional, sesungguhnya wahana utamanya adalah pendekatan yang bersifat mekanis. "Gerakan Manajemen Ilmiah" yang dipelopori oleh Fredrick W. Taylor, merupakan "Gerakan Efisiensi". Hasil temuannya dikenal juga sebagai *time and motion study* atau hubungan waktu dan gerakan. Contohnya, dalam satu hari setiap

pekerja harus dapat mencapai target produksi atau penelitian dengan jumlah yang sudah ditentukan. Melalui pendekatan ini, para pekerja terdorong untuk bekerja semaksimal mungkin. Akan tetapi, kelemahan pendekatan ini terletak pada aplikasinya. Salah satu contohnya adalah hanya pada pekerjaan spesialis dan *refetitive* atau berulang-ulang seperti di manufaktur dan pabrik produksi, bukan pada pekerjaan yang menuntut kreativitas dan inovasi seseorang.

Hal lain dalam faktor organisasional dalam merancang suatu pekerjaan adalah masalah arus dan kebiasaan-kebiasaan dalam melakukan pekerjaan tersebut. Kegiatan perakitan di pabrik-pabrik misalnya, untuk membuat sepasang sepatu terlebih dahulu harus melalui departemen pemotongan bahan, lalu ke departemen penjahitan sampai akhirnya ke *assembling* dan pemeriksaan kualitas atau mutu sepatu tersebut. Dari urutan itu, dapat diketahui keseimbangan dan penyelesaian pekerjaan yang membutuhkan perhatian utama. Pertimbangan organisasional dalam merancang pekerjaan baru itu, mencakup juga dalam hal : pemilihan struktur organisasi, pola tanggung jawab dan wewenang, prasarana kerja dan tradisi perusahaan, dan perlu tidaknya pengembangan dan pelatihan.

2) Faktor Lingkungan

Faktor lingkungan juga mempengaruhi dalam rancang bangun pekerjaan di mana pekerja itu berinteraksi dengan masyarakat sekitar. Paling tidak kita sebagai analis harus melihat dari beberapa sudut

pandangan seperti pekerjaan apa yang memang perlu diciptakan, tersedia atau tidaknya tenaga pelaksana dan perlu tidaknya pemanfaatan teknologi canggih. Tradisi budaya atau adat istiadat masyarakat setempat, juga harus kita hargai dan hormati.

Berita saat ini yang sedang hangat diperbincangkan di masyarakat adalah mengenai pengolahan limbah di sekitar lingkungan pabrik kertas di Sumatera Utara. Jadi perusahaan atau manajemen tidak hanya memikirkan keuntungan ekonomis saja yang didapat, tetapi juga bagaimana mengelola limbah industri pabrik-pabrik yang berdampak sangat buruk bagi lingkungan dan masyarakat sekitar. Untuk itu, menjadi seorang analis rancang bangun pekerjaan harus mampu dan tanggap atas tuntutan kelestarian lingkungan sekitar. Paling tidak, kita harus juga melibatkan dan menciptakan hubungan yang baik dengan daerah sekitar).

3) Faktor Keperilakuan

Faktor berperilaku juga sangat signifikan dalam meningkatkan mutu kehidupan berkarya seseorang di suatu organisasi sesuai dengan harkat dan martabat sebagai manusia. Keleluasaan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya akan berdampak kepada kepuasan batin pekerja.

c. Tujuan Analisis Jabatan

Menciptakan sumber daya manusia yang handal dalam menghadapi tantangan, teknologi modern, merasakan kenyamanan dalam bekerja,

bermartabat dan berkeadilan di dalam suatu perusahaan ada beberapa hal penting yang harus diperhatikan. *Pertama*, penggunaan teknologi canggih sekalipun, seperti mesin-mesin yang serba otomatis dan komputerisasi, analisis jabatan/pekerjaan harus berpikir panjang untuk memenuhi tuntutan suatu pekerjaan, seperti keterampilan dan pelatihan. *Kedua*, kenyamanan dan suasana kerja akan menciptakan hasil kerja yang maksimal dengan menjunjung tinggi harkat dan martabatnya sebagai manusia.

Untuk menghadapi tantangan tersebut, analisis jabatan/pekerjaan SDM harus dilaksanakan secara professional, karena akan menentukan kualifikasi yang secara langsung dan berpengaruh terhadap keberhasilan perusahaan yang ditentukan oleh manajer dalam mewujudkan keberadaannya yang penuh kompetisi di masa depan.

Perlu disadari bahwa tujuan lembaga, organisasi atau perusahaan dengan perencanaan manajemen SDM yang berorientasi pada hasil analisis pekerjaan adalah untuk mewujudkan eksistensi, efektivitas, dan efisiensi, serta produktivitas dalam mencapai tujuan atau sasaran perusahaan, seperti yang telah ditetapkan dalam program perencanaan. Analisis jabatan ini dapat diuraikan dalam spesifikasi dan deskripsi pekerjaan. Dikatakan demikian karena berbagai tindakan dalam pengelolaan SDM tergantung pada informasi tentang analisis pekerjaan yang telah dilakukan.

Dalam kenyataannya, hampir seluruh perusahaan besar melakukan analisis jabatan karna dianggap memberikan manfaat bagi perusahaan dan juga memberikan manfaat bagi karyawan agar dapat mengukur kemampuan dan memotivasi dirinya untuk meningkatkan kemampuan sesuai jabatannya.

“Tujuan melakukan analisis jabatan (Kasmir, 2016, hal. 35) adalah untuk memudahkan perusahaan dalam memetakan kebutuhan sumber daya sekarang dan dimasa yang akan datang. Di samping itu, memudahkan perusahaan untuk mengelola sumber daya manusianya secara profesional”.

Adapun beberapa tujuan analisis jabatan menurut Rivai (2004, Hal. 111), yaitu :

- 1) Mengevaluasi peran lingkungan terhadap pekerjaan individu.
- 2) Untuk mengkaji kembali kemungkinan ada persyaratan yang using.
- 3) Untuk menciptakan peraturan yang dapat menguntungkan semua pihak.
- 4) Untuk merancang kebutuhan SDM masa depan
- 5) Untuk menyesuaikan antara jumlah pelamar dan pekerjaan yang tersedia.
- 6) Untuk menyesuaikan antara jumlah pelamar dan pekerjaan yang tersedia.
- 7) Untuk merancang kebutuhan Pendidikan dan pelatihan untuk karyawan baru maupun karyawan yang sudah berpengalaman.

- 8) Untuk merancang pengembangan potensi karyawan.
- 9) Untuk menentukan standar kerja/prestasi yang realistis.
- 10) Penempatan karyawan sesuai minatnya.
- 11) Penempatan karyawan sesuai keahliannya.
- 12) Pemberian kompensasi yang wajar.

Analisis pekerjaan mengukur isi pekerjaan dan pentingnya kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan. Analisis pekerjaan merupakan landasan bagi banyak program MSDM. Analisis pekerjaan yang baik secara potensial memberikan dasar informasi yang mempunyai beberapa tujuan, yang diantaranya dijelaskan di bawah ini :

- 1) Struktur dan Desain Organisasi. Dengan merinci persyaratan pekerjaan dan interrelasi antar pekerjaan, tanggung jawab di semua level dapat dirinci, meningkatkan efisiensi dan meminimumkan tumpang tindih dan duplikasi.
- 2) Perencanaan Sumber Daya Manusia. Analisis pekerjaan merupakan pondasi meramalkan kebutuhan sumber daya manusia di samping rencana induk aktivitas seperti pelatihan, rotasi, atau promosi. Kerap kali, informasi analisis pekerjaan dipadukan dengan sistem informasi sumber daya manusia.
- 3) Evaluasi dan Kompensasi Pekerjaan. Sebelum pekerjaan diperingkat menurut nilai/pentingnya dalam organisasi atau dibandingkan dengan pekerjaan di perusahaan lain untuk tujuan survei gaji, amat penting memahami apa yang dibutuhkan pekerjaan itu. Deskripsi dan

spesifikasi pekerjaan memberikan pengertian yang demikian itu kepada mereka yang melakukan penilaian pekerjaan dan keputusan kompensasi.

- 4) Rekrutmen. Informasi yang paling penting yang dibutuhkan eksekutif perekrut (headhunter) adalah informasi lengkap pekerjaan yang sedang dicari dan karakteristik personal yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan itu.
- 5) Seleksi. Apapun metoda yang digunakan untuk menyeleksi atau mempromosikan pelamar harus didasarkan pada perkiraan yang bermakna dan mendalam tentang kinerja pekerjaan. Pengertian tentang hanya apa yang diharapkan pekerja untuk melakukan sebuah pekerjaan seperti yang tercermin dalam wawancara yang berkaitan dengan pekerjaan atau pertanyaan-pertanyaan tes, perlu untuk perkiraan yang bermakna seperti itu.
- 6) Penempatan. Dalam banyak kasus, pelamar mula-mula diseleksi dan selanjutnya ditempatkan di salah satu pekerjaan yang mungkin. Apabila ada gambaran yang jelas tentang perlunya sebuah pekerjaan dan kemampuan pekerja mengisi kebutuhan itu, keputusan seleksi akan akurat dan pekerja akan ditempatkan dipekerjaan di mana mereka mungkin sangat produktif. Yaitu seleksi dan penempatan cenderung berjalan seiring. Pada sisi lain dari seleksi-penempatan, jika tidak ada gambaran yang jelas tentang kebutuhan pekerjaan,

keputusan seleksi menjadi tidak akurat dan penempatan mungkin akan buruk lagi.

- 7) Orientasi, Pelatihan dan Pengembangan. Melatih karyawan mungkin sangat mahal. Deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang up-to-date membantu memastikan bahwa program pelatihan mencerminkan tuntutan pekerjaan yang aktual. Dengan kata lain apa yang Anda pelajari dalam pelatihan hari Ini akan Anda gunakan pada pekerjaan esok.
- 8) Manajemen Kinerja. Jika karyawan dinilai berdasarkan seberapa baik mereka melakukan bagian pekerjaan yang penting, atau bagian-bagian yang membedakan kinerja efektif dari bagian tidak efektif, sangat penting merinci persyaratan pekerjaan yang kritis dan yang tidak. Analisis melakukan pekerjaan ini dengan mengidentifikasi standar kinerja.
- 9) Kualitas Kehidupan Kerja. Analisis pekerjaan menemukan unsur-unsur pekerjaan, yaitu *job content* dan *job context* yang membantu atau menghambat terciptanya kualitas kehidupan. Dalam hal Ini yang tercakup dalam *job content* antara pekerjaan itu sendiri, prestasi, pengakuan, pertumbuhan dan tanggung jawab. Sedang *job context* antara lain gaji, kebijakan organisasi, hubungan dengan teman kerja, dan lingkungan kerja.

d. Indikator Analisis Jabatan

Terdapat beberapa aspek dan indikator analisis jabatan yang harus diperhatikan. Ghiselle dan Brown (dalam Mangkunegara, 2017, hal.15-16) mengemukakan aspek-aspek yang diperlukan dalam analisis jabatan yaitu:

- 1) Mengenai jabatan
 - a) Nama jabatan
 - b) Metode dan prosedur masa kini
 - c) Kondisi fisik dalam lingkungan kerja
 - d) Hubungan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan lainnya
 - e) Kondisi-kondisi penerimaan karyawan
- 2) Mengenai karyawan
 - a) Ciri-ciri jasmaniah karyawan
 - b) Ciri-ciri rohaniah karyawan
 - c) Latar belakang karyawan

Sedangkan Emron Edison (hal 78-79, 2018) menyatakan bahwa dalam melakukan proses mengumpulkan data para manajer, penyelia, atau konsultan perlu mengumpulkan beberapa informasi melalui analisa pekerjaan seperti berikut ini :

- 1) Identitas jabatan

Aktivitas ini bertujuan mengetahui jabatan dan bagian apa yang akan dianalisis. Ini termasuk untuk mengetahui posisi jabatan dalam

struktur organisasi, seperti siapa atasannya dan berapa banyak bawahan langsung yang diawasi.

2) Aktivitas Pekerjaan dan Produktivitas

Aktivitas ini bertujuan untuk mengamati tugas dan tanggung jawab yang meliputi tugas rutin yang dilakukan setiap hari dan tugas berkala yang dilakukan mingguan atau bulanan, dengan cara melihat langsung proses yang mereka kerjakan dan catatan-catatan yang ada, serta tanggung jawab pribadi yang berkaitan dengan hasil. Dengan demikian, diketahui persis bobot produktivitas dan kinerjanya termasuk mutu yang dihasilkan dan yang seharusnya.

3) Wewenang

Aktivitas ini bertujuan mengetahui wewenang yang diberikan kepada seseorang, misalnya seberapa besar uang yang bisa dikeluarkan dan apa yang boleh ia lakukan. Biasanya, wewenang ini diatur dalam prosedur pekerjaan.

4) Teknologi dan Keterampilan

Aktivitas ini bertujuan mengetahui teknologi yang digunakan, bahan-bahan yang diproses, pengetahuan yang diterapkan dan pelayanan yang diberikan, serta tingkat keterampilan yang dikuasai.

5) Prosedur dan Peraturan

Aktivitas ini bertujuan mengetahui peraturan dan prosedur, termasuk jadwal kerja yang ada.

6) Kondisi Lapangan

Aktivitas ini bertujuan mengetahui kondisi lapangan, dari tingkat kebisingan, cuaca, hingga keamanan dari bahaya kecelakaan. Termasuk tuntutan atas kebutuhan fasilitas penunjang.

7) Minat

Aktivitas ini merupakan informasi tambahan untuk mengetahui apa yang dirasakan pegawai/karyawan, tuntutan (misalnya upah atau tunjangan lainnya), kondisi fisik kerja, serta minat dalam posisinya, dan posisi apa yang ia anggap sesuai.

8) Spesifikasi Pekerjaan

Hal ini termasuk informasi mengenai persyaratan pekerjaan, seperti kompetensi, pengalaman kerja, pendidikan, jenis kelamin, umur, serta kondisi fisik yang ada, dan yang seharusnya.

4. Pola Pengembangan Karir

Karir merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Karena karir terkait dengan masa depan dan proses perjalanan hidup individu dalam pekerjaan atau profesi yang ditekuni. Karir memiliki konotasi makna personal dan memiliki konotasi makna organisasional. Secara personal, karir mengandung arti tingkat perkembangan atau kemajuan seseorang dalam memperoleh atau mendapatkan jabatan dan kepangkatan atau ketugasan. Orang yang memiliki karir yang baik berarti dalam kehidupan di lingkungan kerja seseorang memperoleh jabatan atau kepangkatan yang ia harapkan atau memperoleh

prestasi kerja yang prestisius. didambakan banyak orang. Orang yang tidak memiliki karir yang baik mengandung pengertian secara lazim bahwa orang tersebut tidak memiliki jabatan atau kepangkatan yang dipandang berhasil dalam kehidupan.

Dalam perspektif organisasional, karir mengandung pengertian alur jabatan yang dapat dilalui, ditempuh, dikejar atau didapatkan seseorang sesuai dengan kompetensi jabatan dan persyaratan organisasi. Dalam pengertian organisasional ini, karir berarti sistem organisasi yang terkait dengan arah pembinaan atau pengembangan jabatan dalam organisasi, baik itu jabatan struktural (eselon) dan jabatan fungsional. Dalam berbagai literatur, muncul berbagai istilah seperti manajemen karir atau sistem karir, Pola karir atau jalur karir (*career path*), perencanaan karir dan pengembangan karir.

Manajemen karir atau sistem karir merupakan proses pengelolaan karir dalam organisasi yang terdiri dari beberapa tahapan atau mata rantai kegiatan, yaitu: penyusunan pola atau jalur karir, perencanaan karir, dan pembinaan karir. Stump (1984) menyatakan manajemen atau pengelolaan karir sebagai kegiatan dan kesempatan-kesempatan yang diberikan organisasi untuk membantu SDM mengembangkan diri sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan-persyaratan yang diperlukan SDM tersebut di masa depan (Ismawan, 2005).

Jalur karir adalah jalur yang menghubungkan posisi jabatan satu dengan jabatan lain dalam lingkungan organisasi. Dalam literatur ditemui

penyebutan pola karir, yaitu pola urutan atau alur jabatan yang menunjukkan hubungan keterkaitan jabatan antara jabatan satu dengan jabatan yang lainnya, mulai dari pengangkatan pertama sampai dengan pemberhentian atau pensiun, atau mulai dari jenjang jabatan terendah sampai dengan jenjang jabatan tertinggi dalam susunan rangkaian jabatan organisasi, dan termasuk di dalamnya persyaratan jabatan yang harus dipenuhi.

Perencanaan karir merupakan proses kegiatan dalam rangka mempersiapkan karyawan untuk mencapai tujuan karir tertentu. Pengembangan karir adalah upaya manajemen untuk mengidentifikasi potensi SDM untuk tujuan karir, memberikan konsultasi atau pembinaan karir, dan mengambil keputusan yang terkait dengan karir (Sudarmanto, 2018, hal 244).

a. Pengertian Pengembangan Karir

“Karir merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia. Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dimiliki atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang” (Samsudin dalam Arif Yusuf Hamali, 2018, hal. 148). Pekerjaan tersebut merupakan suatu bagian rencana yang disusun secara hati-hati.

Perencanaan karir adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan seorang karyawan suatu perusahaan sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya.

Seorang karyawan untuk meniti karir harus memiliki atau memenuhi persyaratan tertentu guna mendukung peningkatan karirnya.

Perubahan lingkungan yang begitu dinamis telah dihadapi oleh setiap organisasi. Organisasi dituntut untuk dapat beradaptasi dan bergerak cepat dengan perubahan. Perubahan struktur organisasi dilakukan agar organisasi dapat segera merespons berbagai perubahan yang terjadi. Kenyataan akan perlunya perubahan dalam struktur organisasi telah memberikan dampak pada pengembangan karir individu. Karir akan mendukung efektivitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuan. Karir merupakan bagian dari perjalanan hidup dan tujuan hidup seseorang. Setiap orang berhak dan berkewajiban untuk sukses mencapai karir yang baik, itulah obsesinya. Anggapan yang sudah mapan dan nyata sering kita jumpai dalam kehidupan masyarakat, bahwa seseorang akan berhasil dalam karirnya bilamana seseorang tersebut sudah menjadi atau menempati posisi manajer atau kepala pada suatu instansi, baik di pemerintahan maupun di swasta. Dengan persepsi semacam ini seseorang dapat pengakuan dan merasa dihargai, dihormati baik di lingkungan kerja, di keluarga, maupun di masyarakat. Status dan martabat menjadi terangkat serta menjadi suatu kebanggaan.

Handoko (2000), mengemukakan bahwa istilah karir telah digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka.

Menurut Singodimedjo (2000), karir merupakan urutan dari kegiatan-kegiatan, perilaku-perilaku yang berkaitan dengan kerja, sikap, dan aspirasi-aspirasi yang berhubungan selama hidup seseorang.

Pendapat lain tentang “karir menurut Hall (dalam Gibson, 1987), adalah persepsi orang mengenai sikap dan perilaku berhubungan dengan pengalaman dan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan sepanjang hidup orang tersebut (dimulai pertama seseorang bekerja sampai dengan sekarang)”.

Karir tercermin dalam gagasan bahwa orang akan selalu bergerak maju dan meningkat dalam pekerjaan yang dipilihnya. Bergerak maju, berarti pada diri orang tersebut adanya keinginan untuk mendapatkan tantangan yang lebih besar, adanya keinginan untuk mendapatkan status dan prestise, serta adanya keinginan untuk mendapatkan kekuasaan yang lebih besar, (Gibson, Ivancevich, & Donnely, 1987).

Menurut Ruky (2003), “kemajuan karir sering kali menjadi obsesi banyak orang yang bekerja dan sering kali lebih menjadi pikiran mereka daripada pihak pimpinan perusahaan. Pengembangan karir sebenarnya juga menjadi tanggung jawab kedua belah pihak. Mereka yang mempunyai visi dan ambisi untuk mengembangkan karir harus selalu mengambil inisiatif dan tindakan yang akan membantu mengembangkan karirnya.”

“Dalam perikatan karyawan dengan perusahaan tempatnya bekerja perlu diciptakan harmoni hubungan di wilayah pengembangan karir yang akan menciptakan *beneficial mutualis*, yakni suatu kondisi di mana karyawan dan perusahaan sama-sama memetik manfaat dan terus dapat berkembangnya segenap potensi diri karyawan yang selaras dengan berkembangnya organisasi.” (Sutrisno, 2014, hal 161).

“Pengembangan karir adalah suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu yang

diringi dengan perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang karena penambahan usia yang semakin matang dan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang.” (Hamali, 2018, hal 153).

Pengembangan karir menurut Handoko (2008) adalah peningkatan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Sondang (2014, hal. 215) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan langkah-langkah yang dilakukan seseorang pegawai untuk melanjutkan rencana karir yang telah ditetapkan untuk masa depannya.

Sedangkan menurut Mangkuprawira (2014. hal. 196) “pengembangan karir meliputi kegiatan-kegiatan personal yang dilakukan pegawai secara personal untuk mencapai encana karirnya. Dengan kata laian pengembangan karir merupakan tindak lanjut pelaksanaan sebuah proses perencanaan karir”.

Hasil dari perencanaan karier adalah penempatan SDM pada bidang tugas yang merupakan bagian awal dari rangkaian suatu pekerjaan. Dari perspektif perusahaan, pola karier merupakan perencanaan yang penting di bidang SDM Pola karier didefinisikan sebagai bagian dari pekerjaan yang membentuk karier individu.

SDM perusahaan di masa mendatang tergantung dari proyeksi rotasi karyawan dengan memperhatikan peringkat pekerja. Dari perspektif SDM pola kan'er merupakan bagian dari pekerjaan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan pribadi dan karier.

Pola karier tradisional memfokuskan pada mobilitas/pergerakan ke atas dari suatu pekerjaan tunggal atau area fungsional. Pola ini mendasarkan pada pengalaman kerja dan preferensi individual. (Rivai, 2004, hal. 290).

Menurut Wirawan (2015, hal. 432) proses pengembangan karier seseorang meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Asesmen karier. Dalam proses asesmen, organisasi melakukan penelitian apakah pegawai tersebut mempunyai karier tertentu dalam perusahaan. Seseorang pegawai yang menginginkan karirnya menanjak harus mempunyai rencana karier yang terdiri dari tujuan karier dan upaya apa yang akan ia lakukan untuk mencapai tujuan tersebut.
- 2) Perencanaan karier. Karier pegawai merupakan pertemuan keselarasan antara rencana karier individu pegawai dengan rencana karier perusahaan. Artinya harus seimbang rencana karier yang sudah disiapkan dengan rencana karier yang sudah dimiliki oleh pegawainya.
- 3) Pelatihan. Setelah disusun rencana karier untuk individu pegawai, langkah selanjutnya adalah pelatihan pegawai. Tujuan pelatihan adalah mempersiapkan pegawai untuk menduduki posisi/ jabatan dan peran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pegawai diberikan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas barunya.

- 4) Penempatan diposisi baru. Pegawai ditempatkan di posisi baru dengan surat keputusan dan deskripsi tugas barunya. Manajer SDM mungkin harus memberikan briefing mengenai posisi baru tersebut, hak dan kewajibannya serta deskripsi tugas serta kinerja yang diharapkan.
- 5) Evaluasi pelaksanaan karir. Pegawai dievaluasi kinerjanya secara periodic mengenai pelaksanaan jabatan barunya

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Proses sebuah karir merupakan proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerja sama antara mitra-mitra perusahaan. Semua perusahaan merupakan perangkat dan sumber daya berpartisipasi aktif dalam proses karir dan pengembangannya. Perangkat karir dapat disiapkan dan direncanakan melalui suatu wadah lembaga pelatihan. Dengan adanya hal ini, maka faktor yang menentukan karir seorang karyawan meliputi enam aspek, yakni :

- 1) Kemampuan dan kemauan untuk melihat jauh ke depan, yang berupa tujuan yang kualitatif maupun kuantitatif, dapat berupa hal material maupun non material.
- 2) Keuletan dari individu tersebut dan juga berdoa kepada Yang Maha Kuasa, serta perbuatan-perbuatan baik kepada orang lain sehingga seseorang selalu memperoleh kesempatan yang baik.
- 3) Menjalin hubungan yang baik dengan atasan maupun teman sekerja. Untuk dapat menentukan sejauh mana karir seorang karyawan, selain membenahi diri dengan meningkatkan prestasi dan melaksanakan

tugas dengan baik, juga perlu mem-*back up* diri dengan tingkah laku atau moral yang baik pula.

- 4) Pengalaman kerja. Dalam hal ini dapat berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seorang karyawan.
- 5) Faktor pendidikan mempengaruhi kemulusan karir seorang karyawan. Orang yang berpendidikan lebih tinggi akan memiliki pemikiran yang lebih baik, walaupun pada kenyataannya ditemukan fenomena sebaliknya, yang tentu hal ini disebabkan adanya kesalahan dalam proses pembelajaran dan penilaian.
- 6) Prestasi. Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi pengalaman, pendidikan dan lingkungan kerja yang baik. Pengaruh prestasi dalam menentukan jenjang karir seorang karyawan akan sangat tampak jelas terlihat standarnya untuk menduduki sebuah jabatan.

Poros awal dari pengembangan karir adalah diri pegawai. Setiap orang bertanggung jawab akan menentukan tujuan karirnya. Siagian (2014, hal. 215) mengatakan ada tujuh hal yang perlu mendapat perhatian dalam pengembangan karir yaitu:

- 1) Prestasi kerja yang memuaskan
- 2) Pengenalan oleh pihak lain
- 3) Kesetiaan kepada organisasi
- 4) Pemanfaatan mentor dan sponsor
- 5) Dukungan para bawahan
- 6) Pemanfaatan kesempatan untuk tumbuh

7) Berhenti atas permintaan atau kemauan diri sendiri

Selain itu Handoko (2008, Hal. 131) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah:

- 1) Prestasi kerja, kegiatan paling penting adalah prestasi kerja yang baik. Kemajuan karir sangat bergantung pada prestasi kerja seorang karyawan.
- 2) *Exposure* adalah dikenal oleh orang-orang yang memiliki kewenangan untuk melakukan promosi, alih tugas atau kesempatan-kesempatan lainnya.
- 3) Permintaan berhenti yaitu mengajukan permintaan karena melihat peluang karir yang lebih baik ditempat lain.
- 4) Kesetiaan organisasional yaitu orang-orang yang memiliki kesetiaan yang tinggi kepada organisasinya, maka akan mendapatkan karir yang baik.
- 5) Mentor dan sponsor. Mentor adalah orang-orang yang menawarkan bimbingan karir informal, sedangkan sponsor adalah orang-orang yang dalam organisasi dapat menciptakan kesempatan mengembangkan karir pada orang lain.
- 6) Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh yaitu dengan memanfaatkan kesempatan yang ditawarkan untuk pengembangan karir seperti pendidikan dan pelatihan.

c. Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir adalah untuk membantu memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang ahli dan berpengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Andrew J. Durbin (Hamali, 2018, hal. 155) tujuan pengembangan karir adalah sebagai berikut :

- 1) Membantu dalam pencapaian tujuan karyawan dan perusahaan;
- 2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan;
- 3) Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi dirinya;
- 4) Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan;
- 5) Membuktikan tanggung jawab sosial;
- 6) Membantu memperkuat pelaksanaan program perusahaan;
- 7) Mengurangi keusangan profesi dan majerial;
- 8) Menggiatkan suatu pemikiran jarak waktu yang panjang;
- 9) Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan.

Adapun manfaat yang diambil dari sebuah perencanaan karir menurut samsudin (Hamali, 2018, hal. 150-151) adalah sebagai berikut :

- 1) Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan terutama karyawan yang memiliki potensi baik.
- 2) Menurunkan perputaran karyawan
- 3) Mengungkap potensi karyawan
- 4) Mendorong pertumbuhan karyawan
- 5) Mengurangi penimbunan karyawan

- 6) Memuaskan kebutuhan
- 7) Membantu pelaksanaan rencana kegiatan

d. Indikator Pengembangan Karir

Indikator pada pengembangan karir adalah suatu kemampuan untuk mengembangkan karir dengan dilandasi menurut Mondy (2008), yaitu:

- 1) Pendidikan adalah suatu upaya sadar dan terencana untuk dapat memberikan suatu wahana dan wawasan tentang pengetahuan kerja dan cara mengerjakan pekerjaan sesuai orientasi kemajuan pekerjaan.
- 2) Mutasi karyawan merupakan proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seorang karyawan dalam lingkup organisasi.
- 3) Promosi merupakan kemampuan kerjasama dan mengapresiasi atau mengaktualisasikan suatu tujuan dari kepentingan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi.
- 4) Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki.

B. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual disajikan untuk melihat gambaran mengenai hubungan antara independent variabel atau variabel bebas (kompensasi, Analisis Jabatan dan pola pengembangan karir) terhadap dependent variabel atau variabel terikat (Kinerja Karyawan).

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan kepada karyawan baik langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial yang adil kepada karyawan atas sumbangan mereka mencapai tujuan organisasi, sehingga pemberian kompensasi sangat dibutuhkan oleh perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawannya. Pemenuhan kompensasi yang baik tentu saja akan meningkatkan kinerja para karyawan (wether dan Davis dalam Wibowo, 2017, hal. 289).

Kompensasi sangat penting bagi pegawai, hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi pegawai dan keluarganya. Kompensasi juga merupakan gambaran dalam status sosial bagi pegawai. Tingkat penghasilan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja. Perusahaan yang menentukan tingkat upah dengan mempertimbangkan standar kehidupan normal, akan memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh motivasi. Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya, (Hamali, 2016, hal. 81).

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Catherina Nathania (2016) dengan judul jurnal "*Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PD Damai Motor Bandar Lampung*" menyimpulkan bahwa

kompensasi secara signifikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Begitu juga dengan hasil penelitian Yuli Suwati (2013) dalam jurnalnya dengan judul “*Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda*” menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda. Sama halnya dengan hasil penelitian Ririvega Kasenda (2013) menyatakan bahwa berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado.

2. Pengaruh Analisis Jabatan terhadap Kinerja Karyawan

Analisis jabatan merupakan cara yang sistematis yang mampu mengidentifikasi serta menganalisa persyaratan apa saja yang diperlukan dalam sebuah pekerjaan serta personel yang dibutuhkan sehingga sumber daya manusia yang dipilih mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Analisis jabatan sebagai dasar penilaian kinerja bagi pegawai. Penilaian kinerja ini lazimnya dilakukan setiap tahun sekali namun demikian semua kembali pada kebijakansetiap perusahaan. Hasil penilaian kinerja tersebut dijadikan dasar untuk kenaikan sebuah jabatan dan golongan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Shinta Tanumihardjo (2013) dengan judul jurnal “*Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai*

(studi pada sekretariat daerah pemerintah kabupaten Malang)” menyimpulkan bahwa Analisis jabatan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian Salmah Pattisahusiwa (2013) dengan judul jurnal *”Pengaruh Job Description dan Job Specifation Terhadap Kinerja Proses”* menyatakan bahwa *Job Description* berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

3. Pengaruh Pola Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir merupakan suatu proses dimana seorang karyawan merencanakan karir dan mengimplementasikan untuk tujuan karirnya dan bagaimana sebuah perusahaan merancang dan mengimplementasikan program pengembangan karirnya. Meskipun perusahaan merancang perencanaan karir bagi pegawai, pada dasarnya yang bertanggung jawab atas keberhasilan karirnya adalah masing-masing karyawan itu sendiri.

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Nita Ayu Irmayani (2018) dengan judul jurnal *“Pengaruh Pendidikan dan pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Pada Pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat”* menyimpulkan bahwa pola pengembangan karir secara positif dan signifikan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian M. Harlie (2013) dalam judul *“Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai*

Negeri Sipil pada Pemerintahan Kabupaten Tabolang di Tanjung Kalimantan Selatan” menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh nyata secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Begitu juga dengan hasil penelitian Ita Rifiani Permatasari (2006) dalam jurnal ekonomi dengan judul “*Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Telkom Malang)*” menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan, dan Pola Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

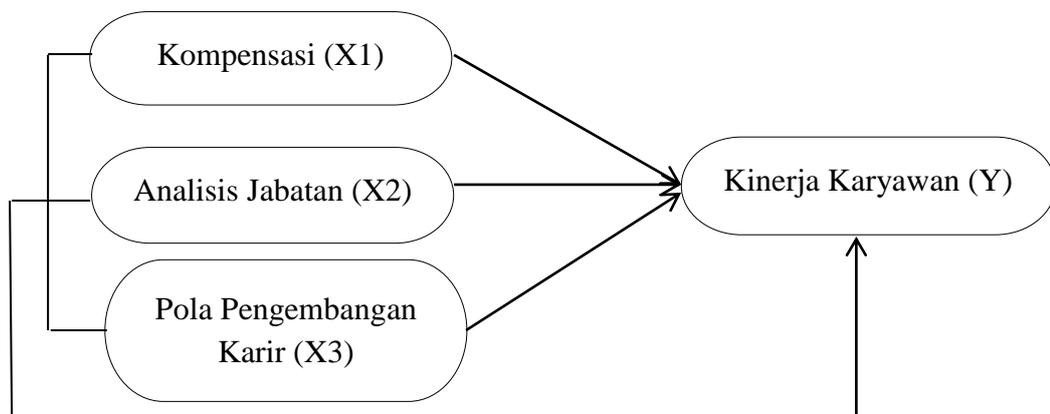
Kompensasi mengacu pada semua wujud dari imbalan keuangan serta jasa dan manfaat terukur yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan ketenagakerjaan. Dengan diberikannya kompensasi kepada seluruh karyawan yang bekerja di sebuah organisasi atau perusahaan, diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja sehingga tercapailah target-target yang telah disusun dan direncanakan oleh perusahaan.

Selain kompensasi, jabatan atau pangkat seorang karyawan juga merupakan hal yang penting yang perlu diperhatikan oleh sebuah perusahaan, dengan adanya analisis jabatan, sebuah perusahaan dapat menempatkan sumber daya manusia yang tepat di sebuah tugas dan dapat menilai pantas atau tidak pantas nya seorang karyawan dalam mengemban tugas yang telah diberikan oleh sebuah perusahaan.

Pengembangan karir yang baik yang dilaksanakan oleh sebuah perusahaan melalui perencanaan yang baik pula, dapat meningkatkan prestasi bekerja seorang karyawan dan dengan adanya jenjang karir, karyawan akan semakin menunjukkan loyalitas bekerja terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

Hasil penelitian oleh Purwanto S. Katidjan (2017) menyimpulkan bahwa kompensasi, analisis jabatan dan pola pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut di atas, penulis menyimpulkan dalam bentuk kerangka konsep tersebut berikut ini :



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian
Sumber : Diolah Oleh Peneliti (2019)

C. Hipotesis

Berdasarkan batasan dan rumusan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. Kompensasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

2. Analisis Jabatan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.
3. Pola Pengembangan Karir berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.
4. Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir berpengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif,. Pendekatan asosiatif adalah pendekatan dimana untuk mengetahui bahwa adanya hubungan atau pengaruh diantara kedua variabel (variabel bebas dan variabel terikat). Dalam penelitian ini variabel bebas X_1 yaitu Kompensasi, X_2 yaitu Analisis Jabatan, X_3 yaitu Pola Pengembangan Karir dan variabel terikat Y yaitu Kinerja Karyawan. Kemudian data yang sudah diperoleh akan diolah secara kuantitatif.

B. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjabaran lebih lanjut tentang definisi konsep yang di klasifikasikan dalam bentuk variabel sebagai petunjuk untuk mengukur dan mengetahui baik buruknya pengukuran dalam suatu penelitian. Definisi operasional dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Moeheriono, 2012, Hal. 95). Adapun Indikator Kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan

No	Indikator
1	Kualitas Kerja
2	Kuantitas Kerja
3	Jangka Waktu
4	Penekanan Biaya
5	Pengawasan
6	Hubungan Antar Rekan Kerja

Sumber : Kasmir, 2016, hal. 208

2. Kompensasi (X_1)

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan. 2009. hal. 118). Adapun indikator kompensasi adalah:

Tabel 3.2 Indikator Kompensasi

No.	Indikator
1.	Gaji
2.	Upah
3.	Insentif
4.	Bonus
5.	Fasilitas Kerja

Sumber : Handoko, 2012, hal. 56

3. Analisis Jabatan (X_2)

Analisis jabatan menurut Dale Yolder (Arif Yusuf Hamali, 2017, hal.35) adalah prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis. Adapun Indikator Analisis Jabatan adalah :

Tabel 3.3 Indikator Analisis Jabatan

No	Indikator
1	Identitas Jabatan
2	Aktivitas Pekerjaan dan Produktivitas
3	Wewenang
4	Teknologi dan Keterampilan
5	Prosedur dan Peraturan
6	Kondisi Lapangan
7	Minat
8	Spesifikasi Pekerjaan

Sumber : Edison, 2018, hal 78.

4. Pola Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah upaya perubahan atau peningkatan karir karyawan dari suatu jabatan lain dalam ruang dan golongan yang berbeda serta terdapat tanggung jawab yang berbeda pula (Rivai. 2012. Hal. 290). Adapun Indikator Pengembangan Karir adalah :

Tabel 3.4 Indikator Pola Pengembangan Karir

No	Indikator
1	Pendidikan
2	Mutasi
3	Promosi
4	Pengalaman Kerja

Sumber : Mondy, 2008.

C. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan pada Karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu, beralamat di Bandar Udara Internasional Kuala Namu, Deli Serdang, Sumatera Utara. Sedangkan waktu penelitian dilakukan bulan Juli 2019

sampai dengan Desember 2019. Untuk lebih jelasnya terhadap kegiatan penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 3.5 Jadwal Kegiatan Penelitian

No	Proses Penelitian	Bulan																							
		Juli'19				Ags'19				Sep'19				Okt'19				Nov'19				Des'19			
		1	2	3	4	1	1	1	1	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset	■	■																						
2	Penyusunan Proposal			■																					
3	Bimbingan dan Perbaikan Proposal				■																				
4	Seminar Proposal					■	■																		
5	Pengumpulan Data							■																	
6	Pengolahan Data dan Analisis Data									■	■	■	■												
7	Penyusunan Tesis													■	■										
8	Seminar Hasil															■									
9	Bimbingan Tesis																	■	■	■	■	■	■	■	■
10	Sidang																								■

Sumber : Peneliti (2019)

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2012, Hal. 57) “Populasi adalah jumlah keseluruhan unit analisis yang akan diteliti yang mempunyai kuantitas (jumlah) dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari, ada pun yang menjadi kesimpulan bahwa “Populasi penelitian ini adalah karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu Divisi *Electrical and Mechanical Facility* berjumlah 60 Orang.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2012, hal. 115) sampel adalah sebagian dari jumlah populasi dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada penelitian ini, dikarenakan penelitian hanya berfokus pada karyawan *Divisi Electrical and Mechanical Facility* yang berjumlah sedikit maka sampel pada penelitian ini menggunakan keseluruhan populasi yang ada yaitu 60 orang Karyawan menggunakan *sampling jenuh*. Menurut Sugiyono (2012, hal. 122) *sampling jenuh* yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah :

1. Wawancara (*interview*) yaitu melakukan tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan.
2. Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada guru di objek penelitian dengan menggunakan *Skala Likert* dengan bentuk *checklist* dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi.

Dalam teknik pengumpulan data penelitian setelah data kuesioner dibagikan kepada responden , selanjutnya angket (kuesioner) penelitian di uji kelayakannya dengan uji validitas dan uji reliabilitas terlebih dahulu.

Tabel 3.6 Penilaian Skala Likert

Pernyataan	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono, 2012

1. Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan menganalisis apakah isi item-item instrumen angket (kuisisioner) yang disusun memang benar-benar tepat untuk mengukur sah atau valid tidaknya sebuah variabel yang digunakan dalam penelitian.

Menurut Sugiyono (2012, hal. 182) untuk mengukur validitas setiap butir pertanyaan, maka akan menggunakan teknik korelasi *product moment*.

$$r = \frac{n(\sum xiyi) - (\sum xi)(\sum yi)}{\sqrt{\{n \cdot \sum xi^2 - (\sum xi)^2\}\{n \cdot \sum yi^2 - (\sum yi)^2\}}}$$

Dimana :

- n = banyaknya pasangan pengamatan
- $(\sum xi)$ = jumlah pengamatan variabel x
- $(\sum yi)$ = jumlah pengamatan variabel Y
- $(\sum xi^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan variabel x
- $(\sum yi^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan variabel y

$(\sum xi)^2$ = kuadrat jumlah pengamatan variabel x

$(\sum yi)^2$ = kuadrat jumlah pengamatan variabel y

$\sum xiyi$ = jumlah hasil kali variabel x dan y

Untuk menentukan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak valid adalah dengan melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya. Menurut Imam Ghozali (2005, hal. 45), uji signifikan dilakukan untuk membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilainya positif, maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid. Dengan cara lain yaitu dilihat dari nilai *sig (2 tailed)* dan membandingkannya dengan taraf signifikan (α) yang ditentukan peneliti. Bila nilai *sig (2 tailed)* > 0.05 , maka butir instrumen valid, jika nilai *sig (2 tailed)* ≤ 0.05 maka butir instrumen tidak valid.

Dari semua butir pertanyaan untuk masing-masing variabel (kompensasi, lingkungan kerja, motivasi terjadinya kepuasan kerja) ternyata semua pertanyaan mempunyai status valid atau absah artinya setiap butir pertanyaan sah untuk dijadikan instrumen penelitian.

Untuk mengetahui kelayakan dan tingkat kepercayaan instrument dari angket/kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini maka digunakan uji validitas dan realibilitas yaitu untuk penelitian cukup layak digunakan dan dapat dipercaya sehingga mampu menghasilkan data yang akurat dengan tujuan ukurnya. Sebuah kuisisioner dinyatakan valid apabila nilai koefisien korelasi

lebih besar daripada r tabel (Pearson Correlation > r tabel). Diketahui bahwa sampel penelitian berjumlah 60 orang dan taraf signifikan 5% (0.05). Oleh karena itu untuk melihat r tabel harus dimasukkan rumus :

$$Df = n-2$$

Df = Degree of freedom

n = jumlah sampel

Dengan menggunakan rumus di atas dapat ditentukan Df yaitu 60-2 sama dengan 58. Selanjutnya nilai r tabel pada Df 58 yaitu 0.2542. Dengan menggunakan aplikasi SPSS didapat nilai koefisien korelasi masing-masing variabel sebagai berikut :

Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Instrument Kompensasi (X₁)

No	Koefisien Korelasi	r tabel	Status
1	0.882	0.2542	Valid
2	0.724	0.2542	Valid
3	0.867	0.2542	Valid
4	0.919	0.2542	Valid
5	0.856	0.2542	Valid
6	0.841	0.2542	Valid
7	0.776	0.2542	Valid
8	0.767	0.2542	Valid
9	0.817	0.2542	Valid
10	0.642	0.2542	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian (2019)

Tabel 3.8 Hasil Uji Validitas Instrument Analisis Jabatan (X_2)

No	Koefisien Korelasi	r tabel	Status
1	0.858	0.2542	Valid
2	0.727	0.2542	Valid
3	0.898	0.2542	Valid
4	0.810	0.2542	Valid
5	0.745	0.2542	Valid
6	0.736	0.2542	Valid
7	0.800	0.2542	Valid
8	0.855	0.2542	Valid
9	0.657	0.2542	Valid
10	0.726	0.2542	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian (2019)

Tabel 3.9 Hasil Uji Validitas Instrument Pola Pengembangan Karir (X_3)

No	Koefisien Korelasi	r tabel	Status
1	0.825	0.2542	Valid
2	0.719	0.2542	Valid
3	0.812	0.2542	Valid
4	0.691	0.2542	Valid
5	0.839	0.2542	Valid
6	0.776	0.2542	Valid
7	0.662	0.2542	Valid
8	0.824	0.2542	Valid
9	0.762	0.2542	Valid
10	0.823	0.2542	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian (2019)

Tabel 3.10 Hasil Uji Validitas Instrument Kinerja (Y)

No	Koefisien Korelasi	r tabel	Status
1	0.883	0.2542	Valid
2	0.857	0.2542	Valid
3	0.894	0.2542	Valid
4	0.886	0.2542	Valid
5	0.882	0.2542	Valid
6	0.889	0.2542	Valid
7	0.834	0.2542	Valid
8	0.902	0.2542	Valid
9	0.812	0.2542	Valid
10	0.673	0.2542	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian (2019)

Dapat dilihat tabel diatas bahwa semua kuisisioner bernilai valid dikarenakan nilai koefisien korelasi (Pearson Correlation) lebih besar dari r tabel. Sehingga selanjutnya kuisisioner bisa dilanjutkan untuk proses penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha*.

Menurut Imam Ghozali (2011, hal. 47) dikatakan reliable bila hasil Alpha > 0.6, dengan rumus *Aplha* sebagai berikut :

$$r = \left[\frac{k}{(k - 1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Dimana :

R = Reliabilitas instrument

K = banyaknya butir pernyataan

$$\sum \sigma b^2 = \text{jumlah varians butir}$$

$$\sigma_1^2 = \text{variens total}$$

Kriteria pengujiannya adalah :

- a. Jika nilai koefisien reliabilitas yakni $\text{Alpha} \geq 0,6$ maka reliabilitas dinyatakan reliabel (terpercaya).
- b. Jika nilai koefisien reliabilitas $\text{Alpha} \leq 0,6$ maka reliabilitas dinyatakan tidak reliabel (tidak terpercaya).

Tabel 3.11 Nilai Reliability Variabel X_1, X_2, X_3 , dan Y

Variabel	Nilai Reliabelitas	Status
Kompensasi	0.938	Reliabel
Analisis Jabatan	0.928	Reliabel
Pola Pengembangan Karir	0.925	Reliabel
Kinerja	0.957	Reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian (2019)

Nilai reliabilitas instrumen di atas menunjukkan tingkat reliabilitas instrumen penelitian sudah memadai karena mendekati 1 ($>0,6$). Dapat disimpulkan bahwa butir pertanyaan dari masing-masing variabel sudah menjelaskan atau memberikan gambaran tentang variabel yang diteliti.

F. Uji Asumsi Klasik

Penggunaan Uji Model Asumsi Klasik yang digunakan antara lain :

a) Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel X_1, X_2, X_3 dan variabel Y memiliki distribusi normal. Menurut

Ghozali (2005) ada dua cara mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik dengan melihat histogram dan normal plot sedangkan analisis statistik dilakukan dengan menggunakan uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov.

b) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Jika variabel independent saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Variabel orthogonal adalah variabel independent sama dengan nol.

Menurut Imam Ghozali (2011, hal 105-106) uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk menguji multikolinieritas dengan cara melihat nilai VIF masing-masing variabel independen, jika nilai VIF < 10, maka dapat disimpulkan data bebas dari gejala multikolinieritas..

c) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk melakukan uji heteroskedastisitas, yaitu uji grafik plot, uji park, uji glejser, dan uji white.

Pengujian pada penelitian ini menggunakan Grafik Plot antara nilai prediksi variabel dependen yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Tidak terjadi heteroskedastisitas apabila tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. (Imam Ghozali, 2011, hal 139-143).

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data penelitian asosiatif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mencari pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut dengan menggunakan rumus - rumus sebagai berikut:

1. Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Menurut Sugiyono (2012, hal. 182) persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3$$

Dimana :

Y = Nilai Variabel Kinerja Pegawai

a = Konstanta

$b_1 - b_2$ = Besaran Koefisien Regresi dari masing-masing variabel

x_1 = Nilai Variabel Kompensasi

x_2 = Nilai Variabel Analisis Jabatan

x_3 = Nilai Variabel Pola Pengembangan Karir

2. Pengujian Hipotesis

a. Uji t (Uji Parsial)

Uji statistik t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y) untuk menguji signifikan hubungan, digunakan rumus uji statistik t (Sugiyono, 2012, hal. 251) sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana :

t = Nilai t_{hitung}

r = Koefisien Korelasi

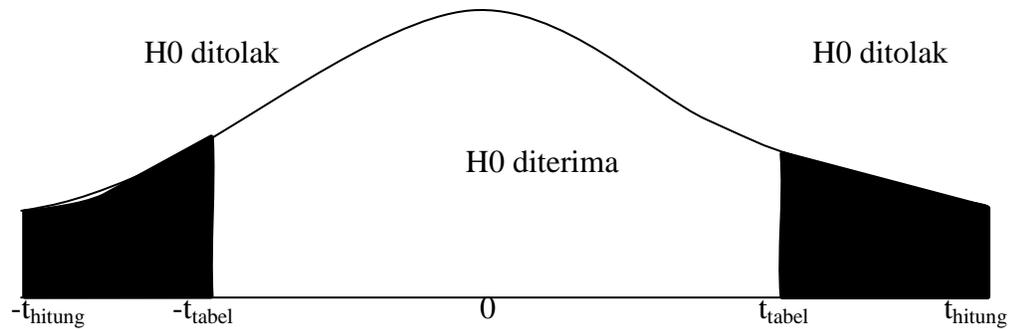
n = Banyaknya Pasangan Rank

1) Kriteria Pengambilan Keputusan

Bila t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} maka H_0 diterima, dan H_a ditolak.

Tetapi bila sebaliknya, bila t_{hitung} lebih besar dari tabel ($t_{hitung} > t_{tabel}$)

maka H_a diterima.



Gambar 3.1 Kurva Ketentuan Uji t
Sumber : Sugiyono, 2017

b. Uji F (Uji Simultan)

Untuk menguji signifikansi koefisien korelasi ganda maka dihitung dengan menggunakan rumus uji F sebagai berikut :

$$F_h = \frac{\frac{R^2}{K}}{\frac{(1 - R^2)}{(n - k - 1)}}$$

Dimana :

R = Koefisien Korelasi Ganda

K = Jumlah variabel Independent

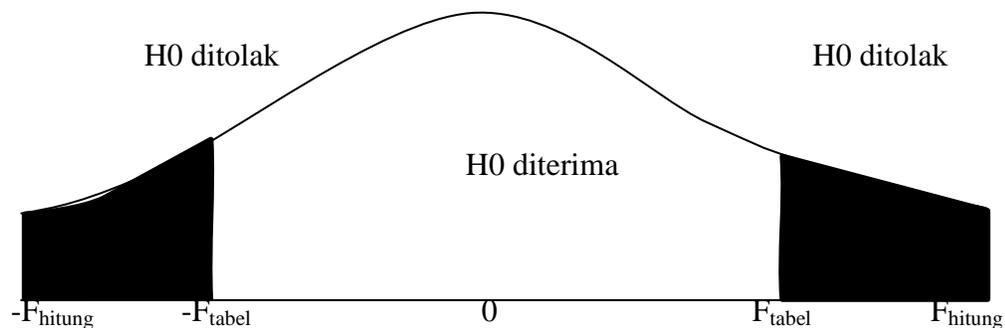
n = Jumlah Sampel

R^2 = Koefisien Korelasi Ganda yang telah Ditentukan

F = F_{hitung} yang selanjutnya dibandingkan dengan F_{table}

Kriteria pengujian :

- a) Tidak signifikan jika H_0 diterima dan H_a ditolak bila $F_{hitung} < F_{tabel}$ dan -
 $F_{hitung} > F_{tabel}$
- b) Signifikan jika H_0 ditolak dan H_a diterima bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan -
 $F_{hitung} < -F_{tabel}$



Gambar 3.2 Kurva Ketentuan Uji F

Sumber : Sugiyono, 2017

3. Koefisien Determinasi (D)

Koefisien determinasi yaitu untuk mengetahui seberapa besar presentase yang dapat dijelaskan variabel kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja. Adapun rumus perhitungan koefisien determinasi yaitu :

$$d = r_2 \times 100\%$$

Keterangan :

- d = Koefisien Determinasi
- r = Nilai Korelasi Berganda
- 100% = Persentase Kontribusi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskriptif Data Penelitian

Data penelitian ini diperoleh dari angket yang telah disiapkan oleh peneliti. Angket terbagi menjadi empat yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel kompensasi (X_1), 10 pernyataan untuk variabel analisis jabatan (X_2), 10 pernyataan untuk variabel pola pengembangan karir (X_3), dan 10 pernyataan untuk variabel kinerja (Y). Angket ini disebarakan pada tanggal 26 Agustus 2019 kepada karyawan dari Divisi *Electrical and Mechanical Facility* PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu yang berjumlah 60 orang karyawan sebagai sampel penelitian. Metode yang digunakan adalah metode skala *Likert* yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian sebagai berikut :

Tabel 4.1 Skala *Likert*

Pernyataan	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono (2012, hal. 132-133)

Berdasarkan ketentuan penelitian skala *likert* pada tabel di atas dapat di pahami bahwa ketentuan di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel bebas maupun variabel terikat. Dengan demikian untuk setiap responden yang menjawab angket penelitian, maka skor tertinggi bobot ini adalah nilai 5 dan skor terendah di berikan nilai 1.

a. Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang ada pada Divisi *Electrical and Mechanical Facility* PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu tahun 2019 adalah sebagai berikut :

1) Usia

Dari hasil jawaban responden diperoleh data usia responden sebagai berikut :

Tabel 4.2 Usia

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1.	20 - 30 Tahun	40	66.7
2.	31 - 40 Tahun	14	23.3
3.	41 – 50 Tahun	4	6.7
4.	> 50	2	3.3
Jumlah		60	100.0

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas usia responden yaitu pada usia 20 - 30 tahun berjumlah 40 orang karyawan (66.7%). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada Divisi *Electrical and Mechanical Facility* PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu memiliki karyawan dengan usia produktif, sehingga tenaga kerja yang berasal dari kelompok ini bisa membantu meningkatkan tingkat produktivitas perusahaan. Tenaga kerja usia produktif memiliki kelebihan baik dari segi stamina, fisik, serta tingkat kecerdasan dan kreativitas.

2) Jenis Kelamin

Dari hasil jawaban responden diperoleh data jenis kelamin responden sebagai berikut :

Tabel 4.3 Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki – laki	54	90.0
2.	Perempuan	6	10.0
Jumlah		60	100.0

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas jumlah responden yang bekerja terdiri dari 54 orang karyawan berjenis kelamin laki-laki (91.7%). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada Divisi *Electrical and Mechanical Facility* PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu didominasi oleh laki-laki, sehingga sesuai dengan bidang pekerjaan mereka. Karyawan berjenis kelamin laki-laki memiliki stamina dan fisik yang lebih kuat dibandingkan perempuan, sehingga mampu menerima dan melaksanakan pekerjaan dengan baik untuk bagian *Electrical and Mechanical Facility*.

3) Tingkat Pendidikan

Dari hasil jawaban responden diperoleh data pendidikan responden sebagai berikut :

Tabel 4.4 Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	Diploma (1/2/3)	26	33.4
2.	S1	32	63.3
3.	S2	2	3.3
Jumlah		60	100.0

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden yang bekerja adalah karyawan yang berpendidikan S1 yang berjumlah 38 orang (63.3%). Hal tersebut menunjukkan bahwa

karyawan pada Divisi *Electrical and Mechanical Facility* PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu sudah sesuai dengan kriteria yang berikan perusahaan, bahwa perusahaan memberikan syarat pada pendidikan karyawan yaitu minimal berpendidikan Diploma (1/2/3). Selain itu karyawan yang berpendidikan S1 memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik, hal ini akan berpengaruh pada kemampuan mereka dalam menerima dan melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

4) Masa Kerja

Dari hasil jawaban responden diperoleh data pendidikan responden sebagai berikut :

Tabel 4.5 Masa Kerja

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1	< 5 Tahun	14	23.3
2	5 – 10 Tahun	40	66.7
3	> 10 Tahun	6	10.0
Jumlah		60	100.0

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden yang bekerja memiliki masa kerja 5 – 10 tahun berjumlah 40 orang karyawan (66.7%). Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan pada Divisi *Electrical and Mechanical Facility* PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu memiliki loyalitas terhadap perusahaan, hal ini juga menunjukkan bahwa karyawan tersebut bersedia untuk membantu perusahaan mencapai

tujuan serta membantu perusahaan untuk terus meningkatkan pelayanan kepada penumpang maupun pengguna jasa bandara.

b. Distribusi Jawaban Responden

Berikut ini adalah penyajian tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang peneliti sebariskan yaitu :

1) Variabel Kompensasi (X_1)

Berikut ini merupakan variabel penyajian data berdasarkan jawaban kuesioner dari penelitian variabel X_1 (Kompensasi) yang di rangkum dalam tabel frekuensi sebagai berikut :

Tabel 4.6 Skor Angket Untuk Variabel X_1 (Kompensasi)

No. Pern	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	25	41.7	29	48.3	5	8.3	1	1.7	0	0	60	100
2	32	53.3	26	43.3	1	1.7	1	1.7	0	0	60	100
3	23	38.3	31	51.7	5	8.3	1	1.7	0	0	60	100
4	27	45.0	29	48.3	3	5.0	1	1.7	0	0	60	100
5	25	41.7	27	45.0	7	11.7	1	1.7	0	0	60	100
6	26	43.3	28	46.7	5	8.3	1	1.7	0	0	60	100
7	19	31.7	32	53.3	9	15.0	0	0	0	0	60	100
8	21	35.0	29	48.4	8	13.3	2	3.3	0	0	60	100
9	18	30.0	36	60.0	5	8.3	1	1.7	0	0	60	100
10	13	21.7	35	58.3	9	15.0	2	3.3	1	1.7	60	100

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Dari tabel tabulasi diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Jawaban responden tentang besarnya gaji yang saya terima sesuai dengan hasil pekerjaan yang saya berikan pada perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 orang karyawan dengan persentase 48.3%.

- b) Jawaban responden tentang mendapatkan gaji atas pekerjaan saya setiap bulan secara tepat waktu, responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang karyawan dengan persentase 53.3%.
- c) Jawaban responden tentang upah yang diberikan perusahaan sebanding dengan waktu kerja lembur, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang karyawan dengan persentase 51.7%.
- d) Jawaban responden tentang insentif yang saya terima sesuai dengan kinerja saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 orang karyawan dengan persentase 48.3%.
- e) Jawaban responden tentang bonus yang diberikan perusahaan sesuai dengan berat ringannya pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 27 orang karyawan dengan persentase 45.0%.
- f) Jawaban responden tentang bonus yang diberikan perusahaan tempat saya bekerja selama ini dapat meningkatkan semangat kerja dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 28 orang karyawan dengan persentase 46.7%.
- g) Jawaban responden tentang besarnya jaminan kecelakaan kerja sudah sesuai dengan resiko pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 orang karyawan dengan persentase 53.3%.

- h) Jawaban responden tentang perusahaan memperhatikan pemenuhan kebutuhan dan fasilitas karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 orang karyawan dengan persentase 48.4%.
- i) Jawaban responden tentang puas dengan jaminan sosial tenaga kerja yang diberikan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 36 orang karyawan dengan persentase 60.0%.
- j) Jawaban responden tentang lingkungan kerja saya sangat nyaman, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 orang karyawan dengan persentase 58.3%.

Kesimpulan dari uraian mengenai pemberian gaji atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan secara tepat waktu dapat diketahui bahwa kompensasi yang diberikan oleh PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu pada Divisi *Electrical and Mechanical Facility* sudah baik, dimana persentase tersebut berada diatas 50%. Namun perusahaan perlu untuk terus mempertahankan kompensasi tersebut agar kinerja karyawan terus meningkat.

2) Variabel Analisis Jabatan (X_2)

Berikut ini merupakan variabel penyajian data berdasarkan jawaban kuesioner dari penelitian variabel X_2 (Analisis Jabatan) yang di rangkum dalam tabel frekuensi sebagai berikut :

Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel X₂ (Analisis Jabatan)

Alternatif Jawaban												
No. Pern	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	21	35.0	35	58.3	4	6.7	0	0	0	0	60	100
2	21	35.0	32	53.3	6	10.0	1	1.7	0	0	60	100
3	24	40.0	30	50.0	6	10.0	0	0	0	0	60	100
4	25	41.7	32	53.3	3	5.0	0	0	0	0	60	100
5	24	40.0	31	51.7	5	8.3	0	0	0	0	60	100
6	20	33.3	33	55.0	7	11.7	0	0	0	0	60	100
7	20	33.3	36	60.0	4	6.7	0	0	0	0	60	100
8	19	31.7	36	60.0	5	8.3	0	0	0	0	60	100
9	22	36.7	33	55.0	4	6.7	0	0	1	1.7	60	100
10	23	38.3	31	51.7	5	6.7	1	1.7	0	0	60	100

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Dari tabel tabulasi diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Jawaban responden tentang mengetahui posisi jabatan saya di dalam perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 orang karyawan dengan persentase 58.3%.
- b) Jawaban responden tentang struktur organisasi mempermudah saya untuk berkoordinasi dengan rekan kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 orang karyawan dengan persentase 53.3%.
- c) Jawaban responden tentang pekerjaan yang saya terima sesuai dengan jabatan saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 orang karyawan dengan persentase 50.0%.
- d) Jawaban responden tentang bertanggung jawab terhadap aktivitas pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 orang karyawan dengan persentase 53.3%.

- e) Jawaban responden tentang mengetahui beban kerja yang diberikan perusahaan kepada saya, materi yang diberikan sesuai yang dibutuhkan karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang karyawan dengan persentase 51.7%.
- f) Jawaban responden tentang perusahaan memberikan fasilitas teknologi sesuai dengan pekerjaan dan keterampilan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 33 orang karyawan dengan persentase 55.0%.
- g) Jawaban responden tentang perusahaan menetapkan prosedur kerja sesuai peraturan yang berlaku, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 36 orang karyawan dengan persentase 60.0%.
- h) Jawaban responden tentang perusahaan memberikan kebebasan kerja sesuai dengan minat saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 36 orang karyawan dengan persentase 60.0%.
- i) Jawaban responden tentang ditempatkan pada jabatan atau posisi yang sesuai dengan keahlian saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 33 orang karyawan dengan persentase 55.0%.
- j) Jawaban responden tentang mendapatkan jabatan sesuai dengan tingkat pendidikan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang karyawan dengan persentase 51.7%.

Kesimpulan dari uraian mengenai pemberian posisi atau jabatan yang sesuai dengan keahlian karyawan dapat diketahui bahwa analisa jabatan yang dilakukan oleh PT. Angkasa Pura II (Persero)

Kantor Cabang Kualanamu pada Divisi *Electrical and Mechanical Facility* sudah baik, dimana persentase tersebut berada diatas 50%. Namun perusahaan perlu untuk terus meningkatkan dan mempertahankan analisa jabatan tersebut agar kinerja karyawan terus meningkat.

3) Variabel Pola Pengembangan Karir (X_3)

Berikut ini merupakan variabel penyajian data berdasarkan jawaban kuesioner dari penelitian variabel X_3 (Pola Pengembangan Karir) yang di rangkum dalam tabel frekuensi sebagai berikut :

Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel X_3 (Pola Pengembangan Karir)

Alternatif Jawaban												
No. Pert	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	24	40.0	30	50.0	5	8.3	1	1.7	0	0	60	100
2	21	35.0	33	55.0	5	8.3	1	1.7	0	0	60	100
3	21	35.0	33	55.0	5	8.3	1	1.7	0	0	60	100
4	15	25.0	38	63.3	7	11.7	0	0	0	0	60	100
5	15	25.0	33	55.0	9	15.0	3	5.0	0	0	60	100
6	22	36.7	30	50.0	7	11.7	1	1.7	0	0	60	100
7	18	30.0	33	55.0	7	11.7	2	3.3	0	0	60	100
8	23	32.3	28	46.7	8	13.3	1	1.7	0	0	60	100
9	24	40.0	31	51.7	4	6.7	1	1.7	0	0	60	100
10	15	25.0	35	58.3	8	13.3	2	3.3	0	0	60	100

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Dari tabel tabulasi diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Jawaban responden tentang perusahaan memberikan kesempatan berkarir bagi setiap karyawannya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 orang karyawan dengan persentase 50.0%.

- b) Jawaban responden tentang pendidikan yang saya peroleh mampu mengembangkan karir saya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 33 orang karyawan dengan persentase 55.0%.
- c) Jawaban responden tentang pelatihan yang saya peroleh memungkinkan saya melakukan pekerjaan pada jenjang karir yang lebih tinggi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 33 orang karyawan dengan persentase 55.0%.
- d) Jawaban responden tentang perusahaan membuka peluang mutasi bagi karyawan sesuai dengan jenjang pendidikan yang saya miliki, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang karyawan dengan persentase 63.4%.
- e) Jawaban responden tentang puas dengan sistem promosi yang ada di perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 33 orang karyawan dengan persentase 55.0%.
- f) Jawaban responden tentang setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dalam setiap promosi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 orang karyawan dengan persentase 50.0%.
- g) Jawaban responden tentang atasan biasanya mempromosikan karyawan yang berprestasi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 33 orang karyawan dengan persentase 55.0%.
- h) Jawaban responden tentang jenjang karir yang jelas membuat saya nyaman untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama, mayoritas

responden menjawab setuju sebanyak 28 orang karyawan dengan persentase 46.7%.

- i) Jawaban responden tentang pengalaman kerja membantu saya untuk meningkatkan karir, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang karyawan dengan persentase 51.7%.
- j) Jawaban responden tentang perusahaan mengadakan program yang dapat membantu karyawan untuk mengembangkan karirnya seperti seminar, pelatihan, pendidikan dan sebagainya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 orang karyawan dengan persentase 58.3%.

Kesimpulan dari uraian mengenai perasaan puas karyawan terhadap sistem promosi yang ada di perusahaan dapat diketahui bahwa pola pengembangan karir yang dilakukan oleh PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu pada Divisi *Electrical and Mechanical Facility* sudah baik, dimana persentase tersebut berada diatas 50%. Namun perusahaan perlu untuk terus meningkatkan pola pengembangan karir tersebut agar kinerja karyawan terus meningkat.

4) Variabel Kinerja (Y)

Berikut ini merupakan variabel penyajian data berdasarkan jawaban kuesioner dari penelitian variabel Y (Kinerja) yang di rangkum dalam tabel frekuensi sebagai berikut :

Tabel 4.9 Skor Angket Untuk Variabel Y (Kinerja)

Alternatif Jawaban												
No. Pert	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	24	40.0	33	55.0	3	5.0	0	0	0	0	60	100
2	22	36.7	35	58.3	3	5.0	0	0	0	0	60	100
3	28	46.7	29	48.3	3	5.0	0	0	0	0	60	100
4	22	36.7	36	60.0	2	3.3	0	0	0	0	60	100
5	22	36.7	35	58.3	3	5.0	0	0	0	0	60	100
6	28	46.7	30	50.0	2	3.3	0	0	0	0	60	100
7	24	40.0	33	55.0	3	5.0	0	0	0	0	60	100
8	23	38.3	36	60.0	1	1.7	0	0	0	0	60	100
9	23	38.3	32	53.3	3	5.0	1	1.7	1	1.7	60	100
10	30	50.0	28	48.3	1	1.7	0	0	0	0	60	100

Sumber : Data Penelitian Diolah (2019)

Dari tabel tabulasi diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- a) Jawaban responden tentang selalu berusaha mencapai target kerja yang ditetapkan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 33 orang karyawan dengan persentase 55.0%.
- b) Jawaban responden tentang dapat menyelesaikan pekerjaan lebih dari yang ditargetkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 orang karyawan dengan persentase 58.3%.
- c) Jawaban responden tentang selalu berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai tuntas, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 29 orang karyawan dengan persentase 48.3%.
- d) Jawaban responden tentang selalu mengerjakan tugas sesuai dengan kualitas yang diinginkan oleh perusahaan, mayoritas responden

menjawab setuju sebanyak 36 orang karyawan dengan persentase 60.0%.

- e) Jawaban responden tentang selalu menyelesaikan tugas tepat waktu, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 orang karyawan dengan persentase 58.3%.
- f) Jawaban responden tentang selalu berusaha memperbaiki kesalahan yang pernah saya lakukan dalam melaksanakan pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 orang karyawan dengan persentase 50.0%.
- g) Jawaban responden tentang selalu bekerja sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 33 orang karyawan dengan persentase 55.0%.
- h) Jawaban responden tentang merasa dapat menyelesaikan tugas sesuai permintaan pimpinan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 36 orang karyawan dengan persentase 60.0%.
- i) Jawaban responden tentang atasan selalu mengawasi kinerja tanpa adanya tekanan yang dirasakan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 orang karyawan dengan persentase 53.3%.
- j) Jawaban responden tentang bersedia untuk membantu sesama rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang karyawan dengan persentase 50.0%.

Kesimpulan dari uraian mengenai kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan lebih dari yang ditargetkan dapat diketahui

bahwa kinerja yang dihasilkan oleh karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu pada Divisi *Electrical and Mechanical Facility* sudah sangat baik, dimana persentase tersebut berada diatas 50%. Namun perusahaan perlu untuk terus mengawasi dan mempertahankan kinerja tersebut.

2. Analisis Data Penelitian

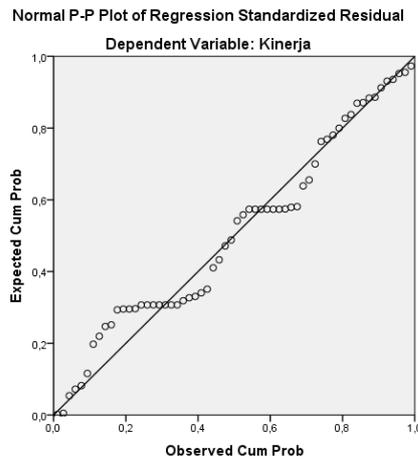
Hasil pengolahan data dengan SPSS tentang pengaruh variabel kompensasi (X_1), analisis jabatan (X_2) dan pola pengembangan karir (X_3) terhadap kinerja (Y) maka dapat di lihat dengan menggunakan asumsi klasik yaitu :

a. Uji Normalitas

Uji normalitas untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Berdasarkan hasil olahan data menggunakan data SPSS versi 22.0 maka di ketahui uji normalitas menggunakan metode P-Plot adalah sebagai berikut :

Gambar 4.1 Uji Normalitas Menggunakan P-Plot



Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Gambar tersebut menunjukkan bahwa titik-titik telah membentuk dan mengikuti arah garis diagonal pada gambar, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa data telah terdistribusi secara normal.

b. Uji Multikoleniaritas

Uji Multikoleniaritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antara variabel independen dengan melihat nilai VIF (*variance inflasi factor*) tidak melebihi 10, (Ghozali, 2011, hal. 101).

Tabel 4.10 Coefficients Multikolinieritas

Model		Correlations			Collinearity Statistics	
		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	Kompensasi	,688	-,080	-,050	,184	5,437
	Analisis Jabatan	,784	,426	,291	,131	7,625
	Pola Pengembangan Karir	,705	,075	,046	,229	4,361

a. Dependent Variable: Kinerja

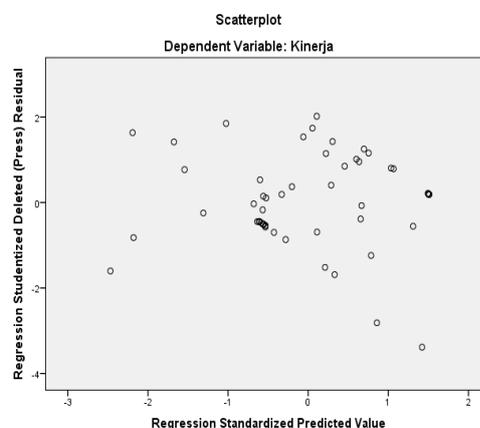
Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Jika dilihat pada tabel 4.10 diketahui bahwa variabel kompensasi (X_1), analisis jabatan (X_2) dan pola pengembangan karir (X_3) telah mengalami multikolinieritas dimana masing-masing nilai VIF tidak melebihi 10.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaknyamanan variance dari residual pengamatan satu ke pengamatan yang lain. Jika variance residual dari suatu pengamatan yang lain tetap maka dikatakan homokedastisitas, dan jika variance berbeda dikatakan heteroskedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

Gambar 4.2 Uji Heteroskedastisitas Menggunakan Scatterplot



Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Uji ini akan menyatakan terbebas dari Heteroskedastisitas jika titik-titik yang terdapat pada gambar tersebar secara acak. Gambar di atas menunjukkan suatu pola yang tidak jelas menyebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y.

3. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi disusun untuk melihat hubungan yang terbangun antara variabel penelitian, apakah hubungan yang terbangun positif atau hubungan negative. Berdasarkan olahan data yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa model hubungan dari analisis regresi linier berganda dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel 4.11 Coefficients Regresi Linier Berganda

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.029	3.560		2.817	.000
	Kompensasi	.101	.168	.688	7.210	.000
	Analisis Jabatan	.803	.228	.784	9.614	.000
	Pola Pengembangan Karir	.087	.154	.705	7.571	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Berdasarkan pada tabel 4.11 maka dapat disusun model penelitian persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y = 10,029 + 0,101X_1 + 0,803X_2 + 0,087X_3$$

Model persamaan regresi berganda tersebut bermakna :

- a. Nilai Konstanta sebesar 10,029 yang berarti bahwa jika variabel independen yaitu kompensasi (X_1), analisis jabatan (X_2) dan pola pengembangan karir (X_3) sama dengan nol, maka kinerja (Y) adalah sebesar 10,029.
- b. Nilai koefisien regresi $X_1 = 0,101$ menunjukkan apabila kompensasi mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan meningkatkan kinerja

karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu sebesar 10,1% kontribusi yang diberikan kompetensi terhadap kinerja karyawan dilihat dari *Unstandardized Coefficients* pada tabel 4.11 diatas.

- c. Nilai koefisien regresi $X_2 = 0,803$ menunjukkan apabila analisis jabatan mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu sebesar 80,3% kontribusi yang diberikan analisis jabatan terhadap kinerja karyawan dilihat dari *Unstandardized Coefficients* pada tabel 4.11 diatas.
- d. Nilai koefisien regresi $X_3 = 0,087$ menunjukkan apabila pola pengembangan karir mengalami kenaikan sebesar 100% maka akan mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu sebesar 8,7% kontribusi yang diberikan pola pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dilihat dari *Unstandardized Coefficients* pada tabel 4.11 diatas.

4. Uji Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji t)

Uji statistik t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y).

1) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Tabel 4.12 Uji t

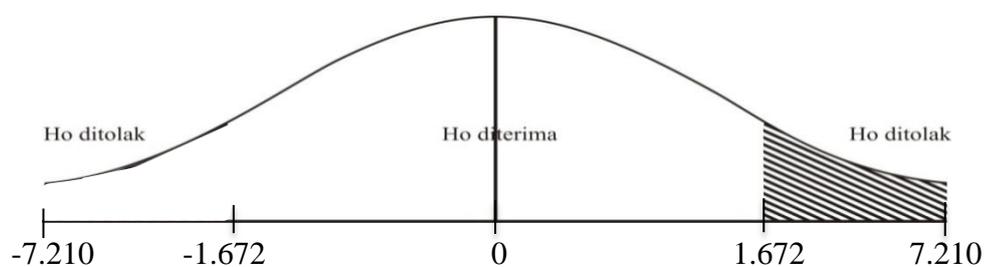
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.191	3.565		5.103	.000
	Kompensasi	.600	.083	.688	7.210	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Pada tabel di atas dapat di ketahui bahwa variabel X_1 yaitu kompensasi memiliki signifikansi sebesar 0,00 lebih kecil dari 0,05, artinya bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

Dari tabel 4.12 tentang pengaruh kompensasi (X_1) terhadap kinerja (Y) diperoleh nilai t_{hitung} 7.210 > t_{tabel} 1.672 dengan probabilitas Sig 0,000, lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Dapat di simpulkan bahwa kompensasi (X_1) secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pada Divisi *Electrical and Mechanical Facility* PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Dengan kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut :



Gambar 4.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

2) Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja

Tabel 4.13 Uji t Analisis jabatan

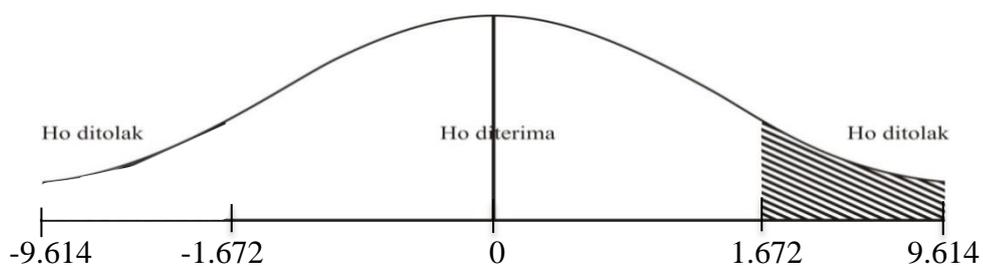
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	Analisis Jabatan	.783	.081	.784	9.614	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Pada tabel 4.13 di atas dapat diketahui bahwa variabel X_2 yaitu analisis jabatan memiliki signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 artinya bahwa analisis jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

Dari tabel 4.13 tentang pengaruh analisis jabatan (X_2) terhadap kinerja (Y) diperoleh nilai t_{hitung} 9.614 > t_{tabel} 1.672 dengan probabilitas Sig 0,000, lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Dapat di simpulkan bahwa analisis jabatan (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) Divisi *Electrical and Mechanical Facility* PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Dengan kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut :



Gambar 4.4 Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja

3) Pengaruh Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

Tabel 4.14 Uji t Pengembangan Karir

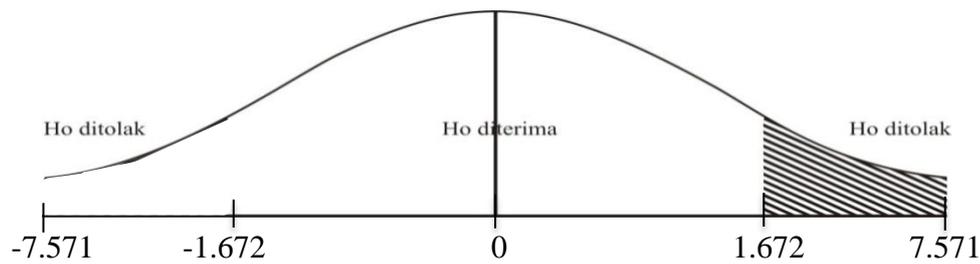
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	Pola Pengembangan Karir	.629	.083	.705	7.571	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Pada tabel 4.14 di atas dapat diketahui bahwa variabel X_3 yaitu pola pengembangan karir memiliki signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, artinya bahwa pola pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Electrical and Mechanical Facility* PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

Dari tabel 4.14 tentang pengaruh pola pengembangan karir (X_3) terhadap kinerja (Y) diperoleh nilai $t_{hitung} 7.571 > t_{tabel} 1.672$ dengan probabilitas Sig 0,000, lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Dapat di simpulkan bahwa pola pengembangan karir (X_3) secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Dengan kriteria pengujian hipotesis sebagai berikut :



Gambar 4.5 Pengaruh Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

b. Uji Simultan (Uji F)

Uji statistik F (*simultan*) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas (*independent*) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (*dependen*). Hasil uji secara simultan dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

Tabel 4.15 Uji F

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	856,585	3	285,528	30,260	,000 ^b
Residual	528,398	56	9,436		
Total	1384,983	59			

a. Dependent Variable: Kinerja

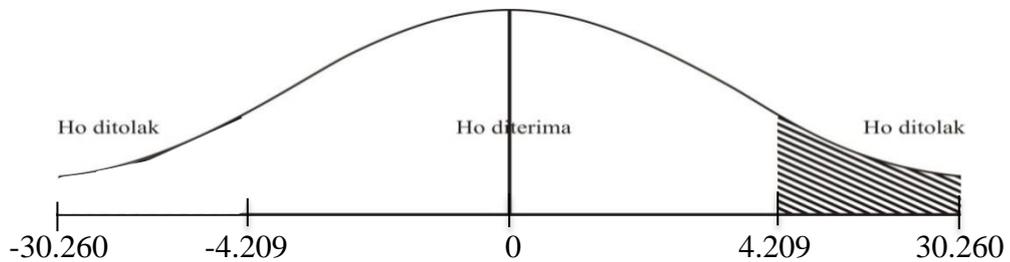
b. Predictors: (Constant), Kompensasi, Analisis Jabatan, Pola Pengembangan Karir

Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Berdasarkan dari tabel uji F diketahui bahwa terdapat nilai signifikan sebesar 0,000 nilai signifikan ini lebih kecil dari 0,05 artinya bahwa kompensasi, analisis jabatan dan pola pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Electrical and Mechanical Facility* PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

Jika dibandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} maka dihasilkan $30.260 > 4.209$ sehingga di simpulkan bahwa kompensasi, analisis jabatan dan pola

pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.



Gambar 6.6 Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

c. Koefisien Determinasi

Uji determinasi ini untuk melihat seberapa besar kompensasi, analisis jabatan, dan pola pengembangan karir dalam menjelaskan variasi variabel dependen yaitu kinerja. Untuk mengetahui besarnya determinasi kompensasi, analisis jabatan, dan pola pengembangan karir dalam menjelaskan variasi variabel dependennya yaitu kinerja dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.16 Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,786 ^a	,618	,598	3,07176

a. Predictors: (Constant), Pola Pengembangan Karir, Kompensasi, Analisis Jabatan

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Penelitian (2019)

Berdasarkan pada tabel di atas diketahui bahwa nilai R_{square} adalah sebesar 0,618 atau sama dengan 61,8% artinya bahwa kompensasi, analisis

jabatan dan pola pengembangan karir mampu untuk menjelaskan kinerja karyawan Divisi *Electrical and Mechanical Facility* PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu adalah sebesar 61,8% dan sisanya 37,2% dijelaskan oleh variabel bebas yang lainnya yang tidak diikutsertakan ke dalam model penelitian ini.

B. Pembahasan

Dari hasil pengujian terlihat bahwa semua variabel bebas kompensasi (X_1), analisis jabatan (X_2) dan pola pengembangan karir (X_3) mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja (Y) untuk lebih memperjelas terhadap rincian hasil analisis dan pengujian tersebut dapat di jelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Setiap karyawan yang bekerja sudah pasti menginginkan kompensasi berupa gaji dan fasilitas kerja yang baik. Hal ini sudah barang pasti karena manusia bekerja agar dapat memenuhi kebutuhan dan melanjutkan hidup. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan kompensasi tersebut.

Menurut Wibowo (2017, hal. 289) kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Dengan diberikannya kompensasi yang sesuai ataupun lebih pastinya akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian mengenai

pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Divisi *Electrical and Mechanical Facility* PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu yang menyatakan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $7.210 \leq 1.672$ berada di daerah penolakan H_0 sehingga H_0 diterima, hal ini dinyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu. Sesuai dengan hasil penelitian Usman Fauzi (2014) dan Ririvega Kasenda (2013) menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Diharapkan dengan adanya pemberian kompensasi yang cukup akan memberikan efek atau pengaruh hasil kinerja karyawan Divisi *Electrical and Mechanical Facility* PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu

2. Pengaruh Analisis Jabatan terhadap Kinerja

Analisis jabatan ini akan menghasilkan suatu daftar uraian pekerjaan berupa pernyataan tertulis mengenai kewajiban-kewajiban karyawan dan bisa juga mencakup standar kualifikasi, yang merinci pendidikan dan pengalaman minimal yang diperlukan bagi seorang karyawan untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban dari kedudukannya secara memuaskan. Menurut Fustino Cardoso Gomes dalam Hamali (2016, hal. 34) analisis jabatan pada suatu perusahaan berpengaruh terhadap kinerja agar terwujudnya penempatan sumber daya manusia yang dimiliki yang sesuai dengan keahliannya. Dengan ketersesuaian penempatan sumber daya

manusia tersebut diharapkan semua lini perusahaan dapat bekerja maksimal karena diisi oleh orang yang berkompeten dibidangnya masing-masing. Hal ini diharapkan akan meningkatkan kinerja masing-masing sumber daya manusia tersebut. Artinya, analisis jabatan pekerjaan yang berkaitan dengan kebutuhan suatu jabatan, baik tentang uraian pekerjaan yang harus dilakukan, kemudian dengan adanya uraian pekerjaan, maka harus ditentukan persyaratan untuk memegang jabatan tersebut. Selanjutnya untuk setiap jabatan ditentukan target yang harus dicapai.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh antara analisis jabatan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh antara analisis jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu yang menyatakan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $9.614 > 1.672$ berada di daerah penerimaan H_a sehingga H_0 ditolak, hal ini di nyatakan bahwa analisis jabatan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Divisi *Electrical and Mechanical Facility* PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu Meryance (2014) yang menunjukkan bahwa analisis jabatan berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian Shinta Tanumihardjo (2013) juga menyatakan bahwa analisis jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Diharapkan dengan adanya ketepatan analisis jabatan, para karyawan dapat meningkatkan aktualisasi diri dan meningkatkan kinerjanya.

3. Pengaruh Pola Pengembangan Karir terhadap Kinerja

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan perusahaan/organisasi dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa ekstensinya di masa depan tergantung pada SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Pengembangan karir dapat diartikan sebagai kegiatan kepegawaian guna membantu para pegawai merencanakan karir masa depan di tempat mereka bekerja. Sehingga pegawai yang bersangkutan dan juga pihak perusahaan bisa mengembangkan diri secara optimal.

Menurut Sudarmanto (2018, hal 244) perencanaan karir merupakan proses kegiatan dalam rangka mempersiapkan karyawan untuk mencapai tujuan karir tertentu. Pengembangan karir adalah upaya manajemen untuk mengidentifikasi potensi SDM untuk tujuan karir, memberikan konsultasi atau pembinaan karir, dan mengambil keputusan yang terkait dengan karir. Pola pengembangan karir yang tersusun rapi akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya demi mendapatkan jabatan di masa yang akan datang.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh antara pola pengembangan karir terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh antara pola pengembangan karir terhadap kinerja pada karyawan Divisi *Electrical and Mechanical Facility* PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu yang menyatakan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu

7.571 > 1.672 berada di daerah penolakan H_0 sehingga H_0 diterima, hal ini dinyatakan bahwa pola pengembangan karir berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Divisi *Electrical and Mechanical Facility* PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu Dini Pratiwi (2017) yang menunjukkan bahwa pola pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian Ni Made Candra Megita Atma Negara (2014) juga menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir terhadap Kinerja

Banyak unsur-unsur yang dapat menentukan naik turunnya kinerja karyawan di setiap perusahaan. Unsur-unsur tersebut harus selalu diperhatikan oleh perusahaan agar tujuan dari perusahaan dapat terwujud. Sudah pasti setiap perusahaan menginginkan kegiatan operasionalnya berjalan dengan baik dan mendapatkan hasil atau keuntungan yang meningkat setiap tahun berjalan. Unsur-unsur tersebut diantaranya adalah pemberian kompensasi yang sesuai, adanya analisis jabatan yang jelas dan sistem pengembangan karir yang dapat diikuti oleh setiap karyawan.

Menurut Andersen dalam Sudarmanto (2018, hal 7) menyatakan bahwa paradigma produktivitas yang baru adalah paradigma kinerja secara actual yang menuntut pengukuran secara aktual keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efisiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi non

fisik. Pemberian kompensasi yang sesuai, adanya analisis jabatan dan adanya pengembangan karir yang jelas sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal diatas diharapkan akan membentuk seorang karyawan profesional dan dapat meningkatkan taraf hidup karyawan tersebut.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ada pengaruh antara kompensasi, analisis jabatan dan pola pengembangan karir terhadap kinerja. Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh antara kompensasi, analisis jabatan dan pola pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu pada penelitian ini sudah jelas terbukti ada pengaruh secara simultan, di mana hasil uji F di dapat nilai $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ yaitu $30.260 \geq 4.209$ dengan signifikan $0,000 < 0,05$. Karena F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} maka H_0 di tolak dan H_a di terima artinya ada pengaruh antara kompensasi, analisis jabatan dan pola pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di Divisi *Electrical and Mechanical Facility* PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu Surya Wardani (2018) yang menunjukkan bahwa kompensasi, analisis jabatan dan pola pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja. Pernyataan di atas didukung juga oleh hasil penelitian Purwanto S. Katidjan (2017) yang menyimpulkan bahwa kompensasi, analisis jabatan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti mengenai pengaruh kompensasi, analisis jabatan dan pola pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
2. Analisis jabatan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
3. Pola pengembangan karir secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
4. Kompensasi, analisis jabatan dan pola pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, untuk itu perusahaan dapat mempertahankan sistem kompensasi yang sudah berjalan dan menambah target pekerjaan yang didampingi dengan kompensasi tambahan pula demi peningkatan kinerja setiap karyawan.

2. Analisis jabatan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Agar terwujudnya penempatan sumber daya manusia yang dimiliki yang sesuai dengan keahliannya, perusahaan perlu untuk melakukan evaluasi analisa jabatan guna menempatkan orang yang tepat sehingga kinerja perusahaan lebih efektif dan memberikan motivasi sendiri untuk bersaing secara positif di dalam perusahaan. Jika pembagian tugas dan pekerjaan berjalan dengan baik, kinerja perusahaan juga akan meningkat.
3. Pola pengembangan karir yang terstruktur akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya demi mendapatkan jabatan di masa yang akan datang. Untuk itu diharapkan perusahaan untuk mempertahankan serta menjaga pola pengembangan karir yang sudah ditetapkan.
4. Dari semua variabel yang peneliti gunakan dalam penelitian ini, terdapat variabel yang memiliki jawaban responden pada opsi pilihan kurang setuju dan tidak setuju paling banyak yaitu variabel bebas X_3 (Pola Pengembangan Karir). Dimana terdapat jawaban responden paling banyak pada opsi pilihan kurang setuju dan tidak setuju di pernyataan angket yaitu karyawan puas dengan sistem promosi yang ada di perusahaan. Hal ini menunjukkan adanya kemungkinan bahwa tidak semua karyawan yang bekerja di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu khususnya pada Divisi *Electrical and Mechanical Facility* merasa puas oleh sistem promosi yang ada di perusahaan tersebut. Untuk itu diharapkan kepada pimpinan perusahaan agar terus meningkatkan sistem promosi yang ada di perusahaan

agar karyawan puas dalam bekerja sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

5. Bagi para peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian diharapkan agar dapat mencari referensi yang lain untuk lebih menambah variasi pada dimensi dan indikator-indikator variabel yang telah dilakukan pada penelitian sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, Fauzia. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Medan: Madenatera.
- Edison, dkk. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Ghozali, Imam (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Gitosudarmo, dkk. (2008). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Hamali, Arif Yusuf. (2016). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Handoko, T. Hani (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. Hani (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2018). *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ita Rifiani Permatasari (2006). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Telkom Malang). *Jurnal Ekonomi Modernisasi, Vol. 2, No. 3*.
- Kasmir (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Khair, Hazmanan (2017). *Manajemen Kompensasi*. Medan: Penerbit Madenatera.
- M. Harlie (2012). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintahan Kabupaten Tabolang di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol. 10, No. 4*.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Rosda.
- Mangkuprawira (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Marwansyah (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Meryance, dkk. (2014). Pengaruh Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang. *Jurnal Ilmiah Progresif Manajemen Bisnis, Vol. 1, No. 1*.
- Moeheriono (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moekijat (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Mondy, R. Wayne (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Ni Made Candra Megita Atma Negara (2014). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Jembrana Tahun 2014. *Jurnal Pendidikan Ekonomi, Vol. 4, No. 1*.
- Panggabean, Mutia Sibarani (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Purwanto S. Katidjan, Suharno Pawirosumarto dan Albertus Isnaryadi (2017). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol. 7, No. 3*.
- Rachman, Taufiq (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Cita Pustaka Media Perintis.
- Ririvega Kasenda (2013). Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen Bisnis dan Akutansi, Vol. 1, No. 3*.
- Rivai, Veithzal (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Salmah Pattisahusiwa (2013). Pengaruh Job Description dan Job Specification Terhadap Kinerja Proses. *Jurnal Akuntabel, Vol. 10, No. 1*.
- Samsudin, Sadili (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.

- Shinta Tanumihardjo, Abdul Hakim, dan Irwan Noor (2013). Pengaruh Analisis Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang). *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 1, No. 6.
- Siagian, Sondang P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak, Payaman J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: FE UI.
- Sudarmanto (2018). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Wibowo (2017). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wirawan (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yuli Suwati (2013). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 1, No. 1.

Lampiran 2. Variabel Bebas X2 (Analisis Jabatan)

No.	Nomor Item Instrumen/angket										Skor Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	40
2.	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
3.	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	37
4.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
6.	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	43
7.	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	47
8.	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
9.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
10.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
11.	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	41
12.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
13.	5	4	4	4	5	4	4	4	4	2	40
14.	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	42
15.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
16.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
17.	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	46
18.	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	45
19.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
20.	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	32
21.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
22.	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	45
23.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
24.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
25.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
26.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
27.	5	3	5	5	5	4	4	4	5	4	44
28.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
29.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
30.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
31.	4	3	4	5	4	3	4	4	4	5	40
32.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
33.	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	37
34.	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	32
35.	3	4	3	4	3	3	4	3	5	4	36

36.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
37.	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	49
38.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
39.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
40.	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	43
41.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
42.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
43.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
44.	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	47
45.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
46.	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	36
47.	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	44
48.	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	44
49.	4	3	4	4	5	5	4	4	5	5	43
50.	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	43
51.	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	48
52.	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	47
53.	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	46
54.	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	46
55.	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	46
56.	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	46
57.	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	45
58.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
59.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
60.	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	46

Lampiran 3. Variabel Terikat X3 (Pola Pengembangan Karir)

No.	Nomor Item Instrumen/angket										Skor Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	42
2.	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	40
3.	4	4	2	4	2	3	3	2	3	2	29
4.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
6.	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	45
7.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
8.	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	43
9.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
10.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
11.	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	42
12.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
13.	4	3	4	3	3	5	4	3	4	4	37
14.	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	36
15.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
16.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
17.	5	5	5	3	3	5	3	5	5	3	42
18.	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	41
19.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
20.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
21.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
22.	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
23.	2	4	4	4	2	2	4	4	4	2	32
24.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
25.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
26.	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	45
27.	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	45
28.	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	44
29.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
30.	4	4	4	4	4	4	2	3	5	4	38
31.	4	4	3	4	3	4	5	5	3	3	38
32.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
33.	3	4	4	3	3	3	5	4	5	4	38
34.	3	4	4	4	3	3	2	3	4	3	33
35.	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	35

36.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
37.	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	47
38.	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	46
39.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
40.	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	44
41.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
42.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
43.	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	47
44.	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	46
45.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
46.	3	2	3	3	2	3	4	3	2	3	28
47.	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	46
48.	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	42
49.	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	40
50.	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	45
51.	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	43
52.	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49
53.	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	46
54.	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	48
55.	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	43
56.	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	44
57.	4	3	5	4	5	4	4	5	5	4	43
58.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
59.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
60.	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	46

36.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
37.	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	47
38.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
39.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
40.	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	42
41.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
42.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
43.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
44.	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	43
45.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
46.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
47.	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	46
48.	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
49.	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	48
50.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
51.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
52.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
53.	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45
54.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
55.	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
56.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
57.	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	48
58.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
59.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
60.	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49

Lampiran 4. Reability

Variabel X₁ (Kompensasi)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,938	10

Variabel X₂ (Analisis Jabatan)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	10

Variabel X₃ (Pola Pengembangan Karir)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,925	10

Variabel Y (Kinerja)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,957	10

Lampiran 5. Hasil Uji Asumsi Klasik

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	856,585	3	285,528	30,260	,000 ^b
	Residual	528,398	56	9,436		
	Total	1384,983	59			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Pola Pengembangan Karir, Kompensasi, Analisis Jabatan

Correlations

		Kinerja	Kompensasi	Analisis Jabatan	Pola Pengembangan Karir
Pearson Correlation	Kinerja	1,000	,688	,784	,705
	Kompensasi	,688	1,000	,901	,819
	Analisis Jabatan	,784	,901	1,000	,875
	Pola Pengembangan Karir	,705	,819	,875	1,000
Sig. (1-tailed)	Kinerja	.	,000	,000	,000
	Kompensasi	,000	.	,000	,000
	Analisis Jabatan	,000	,000	.	,000
	Pola Pengembangan Karir	,000	,000	,000	.
N	Kinerja	60	60	60	60
	Kompensasi	60	60	60	60
	Analisis Jabatan	60	60	60	60
	Pola Pengembangan Karir	60	60	60	60

P8	Pearson Correlation	,542**	,442**	,560**	,582**	,612**	,565**	,571**	1	,615**	,597**	,767**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
P9	Pearson Correlation	,625**	,571**	,762**	,745**	,606**	,577**	,552**	,615**	1	,533**	,817**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
P10	Pearson Correlation	,393**	,432**	,503**	,516**	,374**	,323*	,449**	,597**	,533**	1	,642**
	Sig. (2-tailed)	,002	,001	,000	,000	,003	,012	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ttlx1	Pearson Correlation	,822**	,724**	,867**	,919**	,856**	,841**	,776**	,767**	,817**	,642**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

P18	Pearson Correlation	,784**	,578**	,744**	,682**	,621**	,579**	,656**	1	,459**	,595**	,855**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
P19	Pearson Correlation	,516**	,406**	,629**	,442**	,364**	,306*	,488**	,459**	1	,536**	,657**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,004	,018	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
P20	Pearson Correlation	,527**	,484**	,659**	,474**	,354**	,445**	,544**	,595**	,536**	1	,726**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ttlx2	Pearson Correlation	,858**	,727**	,898**	,810**	,745**	,736**	,800**	,855**	,657**	,726**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

P28	Pearson Correlation	,608**	,510**	,715**	,434**	,588**	,583**	,730**	1	,584**	,582**	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
P29	Pearson Correlation	,544**	,593**	,743**	,449**	,582**	,498**	,304*	,584**	1	,632**	,762**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,018	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
P30	Pearson Correlation	,649**	,498**	,602**	,496**	,750**	,601**	,528**	,582**	,632**	1	,823**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ttlx3	Pearson Correlation	,825**	,719**	,812**	,691**	,839**	,776**	,662**	,824**	,762**	,823**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

P38	Pearson Correlation	,752**	,749**	,709**	,762**	,749**	,779**	,808**	1	,753**	,630**	,902**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
P39	Pearson Correlation	,603**	,642**	,709**	,705**	,596**	,683**	,603**	,753**	1	,574**	,812**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
P40	Pearson Correlation	,484**	,380**	,584**	,544**	,491**	,585**	,484**	,630**	,574**	1	,673**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
ttly	Pearson Correlation	,883**	,857**	,894**	,886**	,882**	,889**	,834**	,902**	,812**	,673**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 6. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel X₁ Terhadap Y

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18.191	3.565		5.103	.000
	Kompensasi	.600	.083	.688	7.210	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Variabel X₂ terhadap Y

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.186	3.506		2.905	.005
	Analisis Jabatan	.783	.081	.784	9.614	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Variabel X₃ terhadap Y

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.388	3.502		4.965	.000
	Pola Pengembangan Karir	.629	.083	.705	7.571	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Variabel X₁, X₂ dan X₃ terhadap Y

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.029	3.560		2.817	.000
	Kompensasi	.101	.168	.116	7.210	.000
	Analisis Jabatan	.803	.228	.804	9.614	.000
	Pola Pengembangan Karir	.087	.154	.097	7.571	.000

a. Dependent Variable : Kinerja

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.786 ^a	.618	.598	3,07176

a. Predictors : (Constant), Pola Pengembangan Karir, Kompensasi, Analisi Jabatan

b. Dependent Variable : Kinerja