

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) atau *Human Resource Management* (HRM) merupakan salah satu pilar utama dalam keberhasilan sebuah organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan, serta pemutusan hubungan kerja, dengan tujuan untuk mencapai sasaran individu, organisasi, dan Masyarakat (Hidayat dkk., 2022). Peran MSDM sangat penting karena sumber daya manusia adalah aset utama yang dapat menggerakkan seluruh aktivitas organisasi, mulai dari perencanaan strategis hingga operasional sehari-hari (Rosita dkk., 2024).

Dalam manajemen sumber daya manusia terdapat beberapa faktor penting yang dapat mempengaruhi proses pengelolaan sumber daya manusia, salah satunya adalah kompensasi (Mintawati, 2024). Menurut Pandari (2021), kompensasi adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas jasa mereka dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan tersebut. Kompensasi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia

berperan besar dalam menarik dan mempertahankan karyawan
as, sehingga menjadikannya fokus utama organisasi (Gunawan



dan Onsardi, 2021). Kompensasi yang baik dapat meningkatkan keterikatan dan kinerja karyawan (Kristiani dkk., 2022). Selain itu, kompensasi juga berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Dewi dkk., 2023).

Menurut Salampessy dkk (2024), kepuasan kerja merujuk pada rasa puas atau pencapaian yang dirasakan oleh seorang karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya. Hal tersebut terjadi ketika pekerjaan yang dilakukan mampu memenuhi kebutuhan dasar karyawan, memberikan nilai yang berarti, serta membantu individu mencapai tujuan pribadinya (Rulianti, 2020). Selain itu, Kepuasan kerja juga dapat menjadi indikator untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan merasa nyaman, senang, atau bahkan tidak menyukai pekerjaannya (Nilawati, 2022). Dengan kata lain, kepuasan kerja dapat mencerminkan kondisi emosional positif yang muncul dari pengalaman kerja, di mana karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan terpenuhi dalam peran yang mereka jalani, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang baik dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut relevan dengan salah satu penelitian yang dilakukan oleh Riskawati dkk (2023), yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang baik dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan hal yang harus diperhatikan oleh pemimpin, karena kinerja karyawan merupakan modal bagi organisasi untuk mencapai tujuannya (Silaen, 2022). Menurut Nugraha (2017), kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor utama,



yaitu faktor individual (kemampuan dan keahlian), faktor psikologis (persepsi, motivasi, dan sikap), serta faktor organisasi (kepemimpinan, struktur, dan sumber daya). Kinerja yang baik tidak hanya diukur dari hasil pekerjaan yang sesuai dengan target, tetapi juga dari proses kerja yang dilakukan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, hubungan antara ketiga variabel tersebut menjadi topik yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Hubungan antara kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan telah di dukung oleh hasibuan (2008) dalam teorinya, yang dimana menurut hasibuan, kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan terlebih dahulu mempengaruhi kepuasan kerja. Selain itu hasibuan juga berpendapat bahwa tujuan dari pemberian kompensasi adalah untuk kepuasan kerja. Karena dengan adanya rasa puas terhadap pemberian kompensasi, akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih secara maksimal dan lebih berprestasi dalam mencapai target kerja yang telah di tetapkan.

Pemahaman mengenai hubungan antara kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan tersebut menjadi relevan untuk dianalisis lebih lanjut dalam konteks dunia kerja yang spesifik. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Aditya Iskandar dan Rekan sebagai objek kajian, untuk melihat bagaimana ketiga variabel

berinteraksi dalam lingkungan kerja profesional yang bergerak di asa penilaian.



Di Indonesia, perusahaan penilai publik atau yang dikenal dengan sebutan *appraiser*, secara resmi menggunakan nama Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP). Menurut Pusat Pembinaan Profesi Keuangan (PPPK Kemenkeu), Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) merupakan badan usaha yang memperoleh izin dari Menteri Keuangan untuk menjadi wadah bagi Penilai dalam menjalankan layanan penilaian dan jasa lainnya yang meliputi; studi kelayakan proyek, pengawasan arus kas, agen property, manajemen property, sistem informasi manajemen aset (SIMA). Penilai yang dimaksud merupakan seseorang yang memiliki kualifikasi, kemampuan, dan pengalaman dalam melakukan kegiatan penilaian guna memperoleh estimasi nilai ekonomis dari suatu objek sesuai dengan bidang keahliannya. Dalam praktiknya, penilai dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu: (1) Tenaga Penilai, yaitu individu yang telah menyelesaikan pendidikan di bidang penilaian yang diselenggarakan oleh asosiasi profesi penilai atau lembaga pendidikan yang telah diakreditasi; (2) Penilai Bersertifikat, yaitu penilai yang telah lulus ujian sertifikasi dari asosiasi profesi penilai; dan (3) Penilai Publik, yaitu penilai yang telah memperoleh izin resmi dari Menteri Keuangan untuk menjalankan praktik penilaian secara professional (Suciati & Amapoli, 2023).

Layanan yang diberikan oleh KJPP memiliki peran strategis dalam mendukung pengambilan keputusan berbagai pihak, termasuk lembaga keuangan, perusahaan, dan pemerintah, baik untuk keperluan perpajakan, pembiayaan, maupun transaksi lainnya.



Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Aditya Iskandar dan Rekan dapat menjadi objek penelitian karena penilaian dari profesi penilai publik, yang di mana hal ini dari waktu ke waktu semakin memiliki peran penting dalam berbagai aspek ekonomi dan pembangunan negara. Hal tersebut mencakup kebutuhan seperti jaminan pinjaman, pengelolaan aset, penawaran saham di bursa, aktivitas korporasi, penilaian untuk pengadaan lahan bagi pembangunan kepentingan umum, hingga pelaporan nilai wajar dalam laporan keuangan (Lestari dkk., 2019).

Informasi berupa laporan penilaian yang dihasilkan oleh Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) sering kali menjadi dasar utama dalam pengambilan keputusan, sehingga kinerja karyawan di perusahaan ini menjadi aspek yang sangat penting. Namun, setelah melakukan observasi di kantor KJPP Aditya Iskandar dan rekan peneliti menemukan bahwa kinerja karyawannya masih kurang optimal. Hal tersebut berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan bersama HRD, bahwa masih terdapat beberapa karyawan yang sering terlambat dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sehingga menurunnya kualitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan. Hal tersebut didukung dengan data yang telah diperoleh sebagai berikut.



**Tabel 1. 1 Jumlah Laporan Lewat Dari Masa Tenggat
Periode 2022-2024**

Tahun	Jumlah Laporan yang Diterbitkan	Jumlah Laporan Lewat Dari Masa Tenggat	%
2022	498	105	21,08%
2023	532	61	11,47%
2024	550	77	14,00%

Sumber : Admin KJPP Aditya Iskandar dan Rekan

Berdasarkan Tabel 1.1, jumlah laporan yang diterbitkan oleh KJPP Aditya Iskandar dan Rekan mengalami peningkatan setiap tahunnya, dari 498 laporan pada tahun 2022, menjadi 532 laporan pada tahun 2023, dan 550 laporan pada tahun 2024. Hal ini mengindikasikan adanya peningkatan produktivitas karyawan dari sisi kuantitas laporan yang dihasilkan. Meskipun demikian, masih terdapat fluktuasi pada jumlah laporan yang melewati masa tenggat penyelesaian, dengan persentase menurun dari 21,08% pada tahun 2022 menjadi 11,47% pada 2023, dan kembali naik menjadi 14% pada tahun 2024. Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas karyawan dalam menyelesaikan laporan tepat waktu masih menjadi tantangan yang perlu diperbaiki.

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi hal tersebut adalah kompensasi yang diterima karyawan. Berdasarkan hasil wawancara pra-penelitian dengan pihak HRD, ditemukan bahwa masih ada sebagian n yang merasa kompensasi yang diberikan belum sepenuhnya ng dengan beban kerja yang dijalani. Ketidakpuasan terhadap



kompensasi berpotensi menurunkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat berdampak pada kinerja karyawan, khususnya terkait ketepatan waktu dalam menyelesaikan laporan. Dengan demikian, penelitian ini berfokus untuk menganalisis sejauh mana kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Meskipun banyak penelitian telah dilakukan mengenai hubungan antara kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan, hasilnya masih bervariasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja (Garaika, 2020) dan (Hadi, 2022), sementara penelitian lain menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja baik secara langsung maupun dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Alviana, 2020).

Perbedaan temuan ini mengindikasikan bahwa konteks organisasi, karakteristik pekerjaan, atau faktor-faktor lain dapat memengaruhi hasil. Fenomena di KJPP Aditya Iskandar dan Rekan menunjukkan adanya variasi dalam kinerja karyawan, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kompensasi dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk mengeksplorasi lebih lanjut terkait bagaimana kompensasi

perikan dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan ini, dengan



harapan dapat memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai dinamika manajemen sumber daya manusia di KJPP dan organisasi sejenis.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Aditya Iskandar dan Rekan?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Aditya Iskandar dan Rekan ?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Aditya Iskandar dan Rekan?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Aditya Iskandar dan Rekan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dalam penelitian ini, tujuan yang ingin dicapai antara lain:

1. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Aditya Iskandar dan Rekan.



2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Aditya Iskandar dan Rekan.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan karyawan pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Aditya Iskandar dan Rekan.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Aditya Iskandar dan Rekan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan wawasan mengenai bagaimana hubungan dan pengaruh kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang bermanfaat serta menjadi sumber informasi bagi Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Aditya Iskandar dan Rekan dalam mempertimbangkan pengambilan keputusan yang bertujuan meningkatkan kinerja awan secara optimal.



1.4.3 Kegunaan Kebijakan

Penelitian ini diharapkan dapat membantu Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Aditya Iskandar dan Rekan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi bagi karyawan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mendorong peningkatan kinerja karyawan secara optimal.

1.4.4 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini yaitu :

BAB I. Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II. Tinjauan Pustaka

Bab ini mencakup tinjauan teoritis dan konsep yang menjelaskan dasar teori untuk setiap variabel, serta tinjauan empiris yang memuat hasil penelitian sebelumnya.

BAB III. Kerangka Konseptual

Bab ini menyajikan gambaran umum terkait kerangka konseptual ; menguraikan hubungan antar variabel serta proses ;embangan hipotesis.



BAB IV. Metode Penelitian

Bab ini menguraikan jenis dan rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis serta sumber data, teknik sampling, metode pengumpulan data, variabel penelitian berikut definisi operasionalnya, instrumen yang digunakan, teknik analisis data, dan langkah-langkah pengujian hipotesis.

BAB V. Hasil dan Pembahasan Penelitian

Bab ini membahas pengujian hipotesis, yang mencakup penjelasan hasil dari pengujian tersebut serta analisis mengenai alasan diterimanya atau ditolaknya sebuah hipotesis.

BAB VI. Penutup

Bab ini berisi Kesimpulan, saran serta keterbatasan penelitian.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teoritis

2.1.1 Kompensasi (*Compensation*)

2.1.1.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Kim dan Jang (2020), kompensasi dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai bentuk penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Dalam konteks ini, kompensasi tidak hanya terbatas pada imbalan fisik, tetapi juga mencakup penghargaan non-fisik yang diberikan oleh perusahaan untuk mengakui kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi. Sejalan dengan itu, Widodo dkk (2022) menjelaskan bahwa kompensasi mencakup berbagai bentuk imbalan yang dapat diterima karyawan, baik yang bersifat material maupun non-material.

Selain itu, kompensasi juga merupakan seluruh bentuk pendapatan yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi, yang dapat berupa uang, barang, atau fasilitas lainnya (Hasibuan, 2019). Jika kompensasi diberikan dengan tepat, karyawan akan terdorong untuk bekerja secara maksimal demi mencapai target perusahaan. Sebaliknya, apabila karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima tidak sebanding dengan usaha yang



mereka keluarkan, maka kualitas kerja mereka terhadap perusahaan dapat menurun secara signifikan (Rahim dkk, 2022).

Dengan demikian, kompensasi berfungsi sebagai timbal balik dari perusahaan kepada karyawan atas kontribusinya. Sebagai bentuk penghargaan yang diterima, kompensasi ini menjadi salah satu cara perusahaan untuk mengapresiasi kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi (Enny, 2019).

2.1.1.2 Tujuan Kompensasi

Hasibuan (2019) mengidentifikasi delapan tujuan utama pemberian kompensasi, sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja Sama

Pemberian kompensasi dapat menciptakan hubungan kerja yang formal antara perusahaan dan karyawan, di mana karyawan memiliki kewajiban untuk melaksanakan tugasnya, sementara perusahaan berkewajiban membayar kompensasi sesuai dengan yang telah disepakati berdasarkan kinerja.

2. Kepuasan Kerja

Dengan adanya kompensasi, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dasar mereka dan memperoleh status sosial yang dapat meningkatkan rasa penghargaan terhadap diri mereka sendiri.



3. Pengadaan yang Efektif

Kompensasi yang tepat dapat mengurangi biaya sirkulasi perusahaan, karena akan memudahkan perusahaan dalam menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas.

4. Motivasi

Pemberian kompensasi yang lebih tinggi akan meningkatkan minat karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut, karena mereka merasa dihargai atas kontribusinya.

5. Stabilitas Karyawan

Pemberian kompensasi yang adil, layak, konsisten, dan kompetitif dapat meningkatkan stabilitas karyawan, mengurangi tingkat turnover, dan memastikan keberlanjutan hubungan kerja.

6. Disiplin

Dengan pemberian kompensasi yang memadai, karyawan akan lebih menghormati dan mematuhi aturan yang ada, sehingga kedisiplinan mereka akan meningkat.

7. Pengaruh Serikat Pekerja

Kompensasi yang diberikan dapat membantu mengurangi masalah yang berkaitan dengan serikat pekerja, karena karyawan akan lebih fokus pada pekerjaannya.



8. Pengaruh Pemerintah

Pemberian kompensasi yang sesuai dapat mengurangi kemungkinan intervensi dari pemerintah terkait kebijakan ketenagakerjaan.

2.1.1.3 Bentuk – Bentuk Kompensasi

Menurut Hasibuan (2019), kompensasi dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kedua bentuk kompensasi ini memiliki karakteristik dan fungsi yang berbeda dalam memberikan penghargaan kepada karyawan atas kontribusinya terhadap organisasi.

1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

Kompensasi langsung merupakan kompensasi berupa gaji, upah, dan upah insentif. Menurut Astuti (2020), Kompensasi langsung adalah salah satu bentuk imbalan tunai yang diberikan perusahaan kepada karyawan secara rutin dalam periode waktu tertentu sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi atau jasa yang telah diberikan oleh karyawan selama menjalankan tugas pekerjaannya.

2. Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi ini juga disebut kesejahteraan karyawan (*employee welfare*). Menurut Hardiansyah dan Kusuma (2020) kompensasi tidak langsung merupakan manfaat yang tidak diberikan dalam bentuk uang secara langsung, seperti asuransi



kesehatan, tunjangan hari raya, cuti tahunan, dan fasilitas kesejahteraan lainnya.

2.1.1.4 Indikator Kompensasi

Menurut Hasibuan (2019), terdapat beberapa indikator kompensasi, yang mencakup gaji, insentif, dan *benefit and service*. Dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Gaji

Gaji adalah imbalan yang dibayarkan secara kepada pegawai tetap dengan kepastian penerimaan. Gaji/Upah memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang dapat mendorong mereka untuk bekerja lebih efektif dan penuh semangat. Dengan demikian, hal ini akan berdampak positif pada peningkatan kinerja dan produktivitas perusahaan, serta membantu mengatasi kekurangan dan memperkuat keterlibatan serta komitmen, yang merupakan karakteristik utama angkatan kerja masa kini (Yuliana, dkk. 2020) .

2. Insentif

Insentif merupakan tambahan kompensasi bagi pegawai yang memiliki kinerja melampaui standar. Insentif ini digunakan untuk mendukung prinsip keadilan dalam sistem kompensasi. Perusahaan biasanya menawarkan berbagai program insentif yang disesuaikan dengan produktivitas karyawan, penjualan, keuntungan perusahaan,



dan faktor lainnya. Selain itu, insentif juga biasanya dikaitkan dengan upaya perusahaan dalam melakukan pemangkasan biaya tertentu, yang bergantung pada kebijakan masing-masing Perusahaan (Winata, 2022).

3. *Benefit dan Service*

Benefit dan *service* merujuk pada kompensasi tambahan yang bisa bersifat finansial maupun nonfinansial. Tujuan dari pemberian benefit ini adalah untuk mendukung peningkatan kesejahteraan karyawan, seperti tunjangan hari raya, dana pensiun, pakaian dinas, fasilitas olahraga, tempat ibadah, serta program rekreasi yang disediakan oleh perusahaan.

2.1.2 Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif yang dirasakan seorang pegawai terkait pekerjaannya dan kondisi pribadinya yang mencerminkan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, termasuk hubungannya dengan rekan kerja dan atasan (Nurhandayani, 2022). Nurhandayani (2022) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sifat yang bersifat individual, di mana tingkat kepuasan setiap orang berbeda-beda karena dipengaruhi oleh sistem nilai,

angan, dan kebutuhan pribadi yang unik pada masing-masing individu. Kepuasan kerja adalah ketika seseorang merasa aman,



nyaman, dan tenang saat bekerja di sebuah perusahaan yang memungkinkan mereka untuk memberikan kontribusi yang baik, sehingga kinerja mereka meningkat dan tujuan perusahaan dapat tercapai (Sufiyati dkk., 2021). Kepuasan kerja ini menunjukkan bagaimana seseorang bersikap terhadap pekerjaannya, yang biasanya terlihat dari sikap positif terhadap tugas dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja memiliki berbagai aspek, seperti kepuasan terhadap pekerjaan, gaji, penghargaan, hubungan dengan atasan, dan peluang untuk berkembang (Jodie dkk., 2023). Sebaliknya, ketidakpuasan muncul ketika harapan-harapan tersebut tidak terpenuhi.

Berdasarkan ketiga pandangan terdahulu, kepuasan kerja ini sangat penting dikarenakan dapat memengaruhi produktivitas, kinerja, dan suasana kerja di sebuah perusahaan. Ketika seorang pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik, menunjukkan sikap positif, dan berkontribusi secara maksimal. Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal, seperti rasa nyaman dan penghargaan atas hasil kerja, tetapi juga faktor eksternal, seperti lingkungan kerja yang mendukung, hubungan yang baik dengan rekan kerja, dan peluang untuk mengembangkan kemampuan diri. Sebaliknya, jika pegawai merasa tidak puas, hal ini bisa berdampak negatif pada semangat kerja, meningkatkan tingkat absensi, hingga menyebabkan pergantian karyawan yang tinggi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk



menciptakan kondisi kerja yang kondusif dan memastikan bahwa kebutuhan serta harapan karyawan dapat terpenuhi, sehingga tercipta keseimbangan antara tujuan perusahaan dan kepuasan pegawai.

2.1.2.2 Teori Kepuasan Kerja

Dalam pembahasan mengenai kepuasan kerja, teori-teori yang dikembangkan para ahli menjadi landasan penting untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa seorang karyawan dapat merasa puas atau tidak puas dalam menjalani pekerjaannya. Keberadaan teori-teori ini memberikan kerangka konseptual yang berguna untuk menelusuri dinamika psikologis, sosial, dan organisasi yang melatarbelakangi persepsi karyawan terhadap pekerjaan dan kompensasi yang diterimanya.

Teori kepuasan kerja telah dikemukakan oleh Robbins & Judge yang mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sikap menyeluruh seorang individu terhadap pekerjaannya. Dalam dunia kerja, individu tidak hanya berfokus pada tugas utama, tetapi juga berinteraksi dengan rekan kerja, pimpinan, kebijakan serta peraturan organisasi, standar kinerja, maupun kondisi lingkungan kerja. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi tercermin dari munculnya sikap positif terhadap pekerjaan, sementara ketidakpuasan akan menimbulkan sikap



tif terhadap pekerjaan tersebut (Robbins & Judge, 2017).

Pada konteks penelitian ini, dua teori yang dipandang relevan dan mendukung analisis terhadap hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja adalah Teori Keadilan (*Equity Theory*) dan Teori Nilai (*Value Theory*) sebagaimana dijelaskan oleh Sinambela (2016) dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia”.

Teori Keadilan (*Equity Theory*) yang dikemukakan oleh John Stacey Adams dan dijelaskan oleh Sinambela (2016), menyatakan bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh sejauh mana seseorang merasa diperlakukan secara adil dalam hubungan kerja, khususnya dalam membandingkan antara kontribusi yang diberikan (seperti usaha, keterampilan, dan waktu) dengan hasil yang diterima (seperti gaji, tunjangan, dan pengakuan atau penghargaan). Ketika karyawan merasa bahwa input yang mereka berikan sepadan dengan output yang mereka peroleh, maka akan timbul rasa puas. Sebaliknya, apabila terdapat ketidakseimbangan, maka muncul rasa ketidakadilan yang dapat menurunkan kepuasan kerja.

Sementara itu, Teori Nilai (*Value Theory*) yang juga dijelaskan pada buku “Manajemen Sumber Daya Manusia” oleh Sinambela, 2016. Menekankan bahwa kepuasan kerja muncul apabila pekerjaan yang dijalani mampu memenuhi nilai-nilai pribadi atau harapan individu. Nilai



but bisa berupa keamanan kerja, kenyamanan lingkungan kerja, hargaan, atau kesempatan untuk berkembang. Teori ini injukkan bahwa setiap individu memiliki sistem nilai yang berbeda-

beda, sehingga apa yang dianggap memuaskan bagi satu orang belum tentu sama bagi orang lain. Oleh karena itu, pemahaman terhadap nilai individu menjadi penting dalam merancang sistem kompensasi dan lingkungan kerja yang mendukung.

2.1.2.3 Faktor – Faktor Kepuasan Kerja

Menurut McKenna (2020), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yang dijelaskan dalam bukunya, antara lain:

1. Gaji

Imbalan yang diterima karyawan adalah salah satu faktor utama yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka. Jika imbalan yang diberikan terlalu kecil, karyawan cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Hal yang sama juga berlaku ketika gaji yang diterima dianggap tidak adil atau tidak sebanding dengan usaha yang mereka lakukan. Ketidakpuasan ini dapat memengaruhi motivasi kerja, semangat, dan bahkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa imbalan yang diberikan sesuai dengan kontribusi karyawan serta adil dibandingkan dengan rekan kerja lainnya.

2. Promosi



ka seseorang memiliki kesempatan untuk mendapatkan promosi, besar maupun kecil, serta transparansi dalam proses kenaikan

jabatan dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja (Jopanda, 2021). Jika prosesnya jelas dan adil, hal ini dapat meningkatkan kepuasan, namun jika sebaliknya, karyawan bisa merasa kurang puas.

3. Pekerjaan

Karyawan pada dasarnya lebih tertarik pada pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk mengembangkan dan memanfaatkan keterampilan serta kemampuan yang mereka miliki (Prasetyo dan Marlina, 2019). Mereka juga lebih menyukai pekerjaan yang menawarkan berbagai macam tugas, memberikan kebebasan dalam mengambil keputusan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif. Hal ini membuat mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik, karena mereka merasa pekerjaan tersebut memberi tantangan dan peluang untuk berkembang.

4. Atasan (*Supervisor*)

Atasan adalah seseorang yang bertanggung jawab memberikan arahan atau instruksi kepada karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Cara seorang atasan berkomunikasi dan memimpin dapat sangat memengaruhi kenyamanan serta kepuasan kerja karyawan (Prasetyo dan Marlina, 2019). Jika pendekatan atasan dirasa menyenangkan, mendukung, dan adil, karyawan cenderung merasa

dihargai dan termotivasi untuk bekerja dengan baik. Sebaliknya, atasan bersikap tidak menyenangkan, seperti terlalu otoriter, kurang



mendengarkan, atau tidak memberikan arahan yang jelas, hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan yang memengaruhi semangat dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang baik sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif.

5. Rekan Kerja (*Co-worker*)

Rekan kerja yang mendukung memiliki peran penting dalam kepuasan kerja karyawan, karena bekerja tidak hanya tentang menyelesaikan tugas tetapi juga memenuhi kebutuhan untuk berinteraksi secara sosial (Prasetyo dan Marlina, 2019). Oleh karena itu, memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan rasa nyaman dan kepuasan dalam bekerja.

6. Kondisi Kerja

Lingkungan kerja atau kondisi yang mendukung sangat penting bagi karyawan, karena mereka membutuhkan suasana yang nyaman untuk menjaga kesejahteraan pribadi sekaligus mendukung produktivitas (Prasetyo dan Marlina, 2019). Kondisi kerja yang baik, seperti fasilitas yang memadai, suasana yang kondusif, dan hubungan kerja yang harmonis, dapat membantu karyawan menyelesaikan tugas dengan lebih mudah dan efisien. Ketika lingkungan kerja dirancang untuk memenuhi kebutuhan karyawan, mereka akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik.



7. Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan

Kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan adalah kondisi di mana karakteristik individu, seperti minat, nilai, dan gaya kerja, sejalan dengan tuntutan serta lingkungan pekerjaan yang di mana hal tersebut dapat memengaruhi kondisi psikologis karyawan (Londok dkk., 2019). Hal ini sesuai dengan Teori RIASEC yang dikemukakan oleh John Holland mengenai “kesesuaian kepribadian–pekerjaan” yang menyimpulkan bahwa semakin cocok kepribadian seorang karyawan dengan jenis pekerjaannya, semakin besar kemungkinan mereka merasa puas dengan pekerjaan tersebut (Prasetyo dan Marlina, 2019). Orang yang memiliki tipe kepribadian yang sesuai dengan pekerjaannya cenderung lebih sukses dan merasa lebih puas dengan apa yang mereka kerjakan.

2.1.2.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Dahniar dkk (2024), terdapat beberapa indikator yang memengaruhi kepuasan kerja yang dijelaskan dalam bukunya yang berjudul “*POF WASAKA, Keadilan Organisasi, Quality of Work Life, Kepuasan Kerja, dan Kinerja*”, antara lain:

1. Kepuasan dengan Gaji

Karyawan menginginkan sistem gaji dan kebijakan promosi yang adil, jelas, dan sesuai dengan harapan mereka. Jika gaji yang diberikan dianggap adil, berdasarkan tuntutan pekerjaan dan tingkat



keterampilan individu, maka karyawan kemungkinan akan merasa puas (Dahniar dkk., 2024). Sebaliknya, jika gaji yang diterima lebih rendah dari standar yang berlaku, karyawan akan merasa tidak puas.

2. Kepuasan dengan Pekerjaan itu Sendiri

Pekerjaan itu sendiri bisa menjadi sumber kepuasan bagi karyawan jika pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk mengambil tanggung jawab (Tarjo, 2019). Nilai yang terkandung dalam pekerjaan tersebut berperan penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan.

3. Kepuasan dengan Rekan Kerja

Rekan kerja yang bersahabat dan kerjasama yang baik antar anggota tim merupakan sumber kepuasan kerja bagi setiap individu. Kelompok kerja yang bisa memberikan dukungan, saran, dan bantuan satu sama lain, membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan. Tingkat kedekatan hubungan antar rekan kerja mempengaruhi kualitas dan intensitas interaksi dalam kelompok. Hubungan yang baik dengan rekan kerja cenderung membuat anggotanya merasa lebih puas bekerja bersama, karena suasana yang lebih santai, kurangnya kecemasan, dan kemampuan yang lebih baik dalam menghadapi tekanan pekerjaan (Dahniar dkk., 2024).



4. Kepuasan dengan Promosi

Kesempatan untuk mendapatkan promosi, peluang untuk naik jabatan, atau kesempatan untuk berkembang dalam karir dianggap sebagai peluang untuk tumbuh dalam organisasi (Tarjo, 2019). Peluang-peluang ini memiliki dampak yang berbeda-beda terhadap kepuasan kerja, karena promosi tidak hanya meningkatkan gaji dan imbalan lainnya, tetapi juga meningkatkan status dan pengakuan seseorang di tempat kerja.

5. Kepuasan dengan Penyelia atau Atasan (*Supervisor*)

Penyelia yang baik adalah penyelia yang dapat menghargai pekerjaan bawahannya (Andayani, 2020). Bagi karyawan, penyelia sering kali dipandang sebagai figur atasan yang penting. Perlunya arahan, perhatian, dan motivasi dari atasan dapat mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Kepemimpinan sebenarnya bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan yang tinggi, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal (Dahniar dkk., 2024).

2.1.3 Kinerja Karyawan (*Job Performance*)

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah pencapaian atau hasil kerja, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yang diperoleh oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi sesuai dengan wewenang dan



tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja ini dapat diukur menggunakan alat ukur tertentu (Garaika, 2020). Sejalan dengan Saputra dkk (2023), yang mengemukakan bahwa Kinerja karyawan mencakup hasil kerja dalam bentuk kualitas dan kuantitas yang tercapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab yang diberikan, di mana peningkatan kinerja tersebut akan memberikan dampak positif bagi perusahaan, karena akan mendorong tercapainya tingkat kinerja yang optimal dan produktivitas yang lebih tinggi, sehingga dapat membantu perusahaan dalam mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, dengan kinerja karyawan yang digunakan sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat produktivitas setiap individu di dalam perusahaan.

Dari beberapa pengertian kinerja yang telah di jelaskan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah ukuran sejauh mana individu atau kelompok dalam suatu organisasi berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan melalui hasil kerja yang diperoleh, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Kinerja mencerminkan kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, serta seberapa efektif dan efisien kontribusinya terhadap pencapaian sasaran organisasi secara keseluruhan.



3.2 Faktor – Faktor Kinerja Karyawan

inerja karyawan dalam organisasi tidak terlepas dari berbagai yang saling berkaitan. Gibson, dkk (1997) melalui teori kinerja yang

dikemukakannya, menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor individual, psikologis, dan organisasi. Teori ini menjadi dasar yang relevan dalam memahami bagaimana elemen-elemen tersebut membentuk performa seseorang dalam bekerja.

Pandangan serupa juga disampaikan oleh Mangkunegara (2017) yang menjelaskan bahwa terdapat faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seseorang di tempat kerja. Faktor-faktor ini mencakup aspek individual, psikologis, dan organisasi yang saling berkaitan dalam menentukan efektivitas kerja seseorang. Penjelasan masing-masing faktor adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individual

Faktor ini melibatkan karakteristik pribadi yang dibawa oleh individu ke dalam pekerjaan. Komponen-komponennya meliputi kemampuan dan keahlian teknis, yang mencerminkan kapasitas individu dalam menyelesaikan tugas secara efektif. Selain itu, latar belakang individu, termasuk pengalaman sebelumnya, pendidikan, serta faktor demografi seperti usia dan jenis kelamin, turut memengaruhi kinerja.

2. Faktor Psikologis

Faktor ini merujuk pada aspek psikologis yang memengaruhi cara individu berpikir, merasakan, dan berperilaku dalam konteks pekerjaan. Beberapa elemen penting dalam kategori ini meliputi



persepsi, yaitu cara individu memahami situasi kerja; sikap (*attitude*), yang mencerminkan pandangan dan perasaan terhadap pekerjaan; kepribadian (*personality*), yang menggambarkan karakter unik individu; pembelajaran, yang mencakup kemampuan untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru; serta motivasi, yaitu dorongan internal yang memengaruhi tingkat usaha dalam bekerja.

3. Faktor Organisasi

Faktor organisasi meliputi elemen-elemen di lingkungan kerja yang dapat mendukung atau menghambat kinerja karyawan. Beberapa aspek utama dari kategori ini mencakup ketersediaan sumber daya, baik itu alat, teknologi, maupun fasilitas kerja; kualitas kepemimpinan, yang mencakup gaya dan efektivitas pemimpin dalam mengelola tim; sistem penghargaan, yang berkaitan dengan pengakuan dan kompensasi yang diberikan kepada karyawan; struktur organisasi, yaitu bagaimana tugas dan tanggung jawab diatur; serta desain pekerjaan (*job design*), yang mencakup penugasan tugas-tugas yang sesuai dengan kemampuan dan minat karyawan.

2.1.3.3 Indikator Kinerja Karyawan



Menurut Soelistya dkk. (2021), terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas yang dimaksud adalah kualitas berhubungan dengan mutu hasil kerja, baik dari segi kerapian maupun ketelitian, serta tingkat kesalahan yang dilakukan oleh karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas yang dimaksud adalah jumlah hasil yang dapat diukur dari pekerjaan yang telah diselesaikan, yang berkaitan dengan jumlah tugas atau pekerjaan yang harus diselesaikan atau dicapai, serta menggambarkan banyaknya pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh seorang karyawan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu yang di maksud adalah mengacu pada sejauh mana hasil kerja sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.

2.2 Tinjauan Empirik

Tinjauan empirik terhadap penelitian sebelumnya dilakukan dengan tujuan untuk memahami bagaimana penelitian yang akan datang berhubungan satu sama lain. Tinjauan empirik memungkinkan peneliti



membuat rangkuman atau kesimpulan dari temuan penelitian nya yang relevan sebagai dasar atau referensi untuk mendukung fokus penelitian yang akan datang.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Penulis dan Tahun	Judul	Metodologi	Hasil
1	Annisa Alviana (2024)	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Metode penelitian kuantitatif deskriptif dengan uji <i>SEM-PLS</i> Jumlah sampel sebanyak 27. Lokasi penelitian bertempat di CV. Gemilang Kencana, Kabupaten Wonosobo, Jawa Tengah	Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Sedangkan, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Namun tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara langsung.
2	Siska Pertiwi, Hablil Ikhwana, Siti Wardah Pratidina Nasution (2024)	Pengaruh Kompensasi Dan Tingginya Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kerja Kontrak Di PT. Socfindo Mata Pao	Metode penelitian kualitatif dengan uji regresi linear berganda. Jumlah sampel sebanyak 36 orang. Lokasi penelitian bertempat di PT. Socfindo, Sumatera Utara.	Kompensasi dan beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3	Arifin, 	Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Konflik Kerja	Metode penelitian kasual dengan uji <i>SEM-PLS</i> . Jumlah sampel sebanyak	Kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja. Kompetensi terhadap Kinerja berpengaruh positif dan

No.	Penulis dan Tahun	Judul	Metodologi	Hasil
	Perkasa, Wenny Desty Febrian (2023)	terhadap Kinerja Karyawan	50 karyawan. Lokasi penelitian bertempat di PT. Karina Jakarta Utara.	signifikan terhadap Kinerja. Dan konflik kerja terhadap Kinerja Tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
4	Indah Novianti (2023)	Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Kasus Di Assalaam <i>Hypermarket</i> Kartasura)	Metode penelitian kuantitatif dengan uji hipotesis. Sampel yang digunakan merupakan seluruh karyawan pada Assalaam <i>Hypermarket</i> . Lokasi penelitian bertempat di Assalaam <i>Hypermarket</i> , Sukoharjo.	Kompensasi belum memiliki pengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan, motivasi kerja sangat memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan dan kinerja karyawan.
5	Yusuf Al Alim, Budi Prabowo (2023)	Pengaruh Kompensasi dan Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i> pada <i>Driver</i>	Metode penelitian kuantitatif dengan uji hipotesis. Jumlah sampel sebanyak 97. Lokasi penelitian bertempat di Sidoarjo.	Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, sedangkan Fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap



No.	Penulis dan Tahun	Judul	Metodologi	Hasil
		<i>Shopeefood</i> di Sidoarjo		kinerja baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja.
6	Oktavianto Wahyu Ashary (2022)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan <i>Goodfellas Barbershop</i> .	Metode penelitian kualitatif dengan uji <i>SEM-PLS</i> . Jumlah sampel sebanyak 30 orang. Lokasi penelitian bertempat di Surabaya.	Semua variabel memiliki pengaruh positif signifikan. Kompensasi terhadap kepuasan kerja, kompensasi terhadap motivasi kerja, motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, serta motivasi kerja secara tidak langsung memperkuat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.
7	Akbar Hidayat (2021)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Metode penelitian kualitatif dengan uji <i>Analisis Structural Equation Model (SEM)</i> . Jumlah sampel sebanyak 218. Lokasi penelitian bertempat di Rumah Sakit Umum Universitas Muhammadiyah Malang.	Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja, sedangkan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, kompensasi dan motivasi secara tidak langsung signifikan mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja.



No.	Penulis dan Tahun	Judul	Metodologi	Hasil
8	Andre Kurniawan (2021)	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Hotel Inna Dharma Deli	Metode penelitian kuantitatif dengan uji <i>path analysis</i> . Jumlah sampel sebanyak 104. Lokasi penelitian bertempat di Hotel Inna Dharma Deli, Medan.	Pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh langsung. Sedangkan pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja lebih besar daripada pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja.
9	Tachika Soegiono (2020)	Pengaruh Kompensasi Terhadap <i>Turnover Intention</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Metode penelitian kuantitatif dengan uji <i>Path Analysis</i> . Jumlah sampel sebanyak 154 orang. Lokasi penelitian bertempat di Giri Palma Mebel Malang.	Kompensasi finansial dan non-finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi finansial berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , baik langsung maupun melalui kepuasan kerja, sedangkan kompensasi non finansial hanya berpengaruh langsung. Kepuasan kerja juga berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>turnover</i> .
10	Yayan	Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap	Metode penelitian kuantitatif dengan analisis regresi linear berganda.	masing-masing kompensasi dan pengembangan karier memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kompensasi dan



No.	Penulis dan Tahun	Judul	Metodologi	Hasil
		Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Benesse Indonesia)	Jumlah sampel sebanyak 107. Lokasi penelitian bertempat di PT. Benesse Indonesia.	pengembangan karier secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

