

**PENGARUH KOMPENSASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA DIVISI TRANSMISI PT. SURYA CITRA
MEDIA**

Vinny Iradatiadini Dan S. Pantja Djati

Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Mercu Buana
vinny.iradatiadini@gmail.com; spantjadjati@yahoo.co.id

Abstract. The success of the organization in achieving the goals and facing competition in the era of global competition is determined by the employee performance factor, so it is very important for the organization to always improve the performance of its employees. This study aims to examine and analyze the effects of compensation, career development and competence on employee performance at the Transmission Division of PT. SCM. The type of research is quantitative research with survey method. Primary data were obtained through questionnaires. The population is all employees in the transmission division of PT. SCM. Samples were taken based on calculations using Slovin formula of 81 employees. The sampling technique using simple random sampling. The method of analysis is multiple linear regression. The results showed that partially compensation has a significant effect on employee performance, partially career development has no significant effect on employee performance, and partially competence has a significant effect on employee performance. The results also show simultaneously that compensation, career development and competence have a significant effect on employee performance. Competence is the variable that has the most significant influence on employee performance.

Keywords: Compensation, Career Development, Competence, Employee Performance

Abstrak. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan menghadapi kompetisi pada era persaingan global sangat ditentukan oleh faktor kinerja karyawan, sehingga sangat penting bagi organisasi untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompensasi, pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Divisi Transmisi PT. SCM. Jenis penelitian yaitu penelitian kuantitatif dengan metode survei. Data primer didapat melalui penyebaran kuesioner. Populasi adalah seluruh karyawan pada divisi transmisi PT. SCM. Sampel diambil berdasarkan perhitungan menggunakan rumus *Slovin* sebanyak 81 karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*. Metode analisis yaitu regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, secara parsial pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan secara parsial kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan secara simultan bahwa kompensasi, pengembangan karir dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompetensi merupakan variabel yang mempunyai pengaruh paling signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Kompensasi, Pengembangan Karir, Kompetensi, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia mempunyai posisi yang sangat penting dalam perusahaan, karena salah satu penunjang kinerja operasional suatu perusahaan adalah adanya kestabilan ekonomi yang didukung oleh sumber daya manusia yang handal. Zorlu Senyucel (2009:67) menyatakan bahwa krisis ekonomi saat ini telah memberi tekanan besar pada perusahaan untuk memikirkan kembali prioritas mereka terhadap kemajuan dan pengembangan karyawannya, sehingga mendorong perusahaan untuk bersifat adaptif dan reaktif, agar semakin dapat bersaing

dengan para kompetitornya, sehingga tetap dapat bertahan dan berkembang dari waktu ke waktu. Selain itu, dunia usaha saat ini semakin kompetitif, oleh karena itu perusahaan harus bisa beradaptasi dengan tantangan yang ada, agar dapat memberikan hasil terbaiknya.

Perusahaan harus meningkatkan kinerjanya di segala bidang, salah satu hal terpenting adalah pada peningkatan sumber daya manusia. Semakin tinggi kemampuan karyawan, semakin tinggi pula kinerja perusahaan, sebaliknya semakin rendah kemampuan karyawan, maka semakin rendah pula kinerja perusahaan. Agar aktifitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berkompeten atau berkemampuan tinggi untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin, sehingga perusahaan juga harus fokus terhadap kajian manajemen sumber daya manusia, yang merupakan berbagai macam masalah tenaga kerja yang diatur dalam urutan fungsi-fungsinya. Perusahaan harus menerapkan manajemen sumber daya manusia tersebut agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Penerapan tersebut melalui perencanaan SDM yang merupakan kegiatan penting yang wajib dilaksanakan oleh perusahaan. Beardwell dan Claydon (2007:159) menjelaskan perencanaan SDM sebagai proses untuk mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia saat ini dan masa depan.

Untuk menghadapi kompetisi dan persaingan global, PT. Surya Citra Media harus senantiasa meningkatkan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan. Salah satu faktor yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan adalah kinerja karyawan yang meningkat dari waktu ke waktu. Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan pengelolaan sumber daya manusia dengan baik, yakni melalui rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, peningkatan kompetensi, pemberian kompensasi yang sesuai, pengembangan karir, serta penilaian kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang menentukan kemampuan PT. Surya Citra Media dalam menghadapi kebutuhan pasar, kendala, fenomena permasalahan dan kondisi terkini yang mempengaruhi perusahaan, serta menghadapi pesaing yang telah ada dan kemungkinan akan terus bertambah pada bidang usaha yang sejenis dengan PT. Surya Citra Media.

Peningkatan kinerja karyawan secara berkala dan rutin dimonitor oleh perusahaan, diantaranya dengan melakukan pengukuran kinerja kepada seluruh unit kerja dan karyawan. Penilaian kinerja tersebut dilakukan setiap awal tahun terhadap kinerja tahun sebelumnya. Pengukuran kinerja untuk unit-unit kerja memakai alat ukur yang disebut KPI (*Key Performance Indicator*), sedangkan penilaian kinerja masing-masing karyawan memakai alat ukur yang dinamakan KRA (*Key Result Area*). Oleh karena itu, kinerja karyawan sangat berperan penting bagi PT. Surya Citra Media dan menjadi latar belakang dalam penelitian ini.

Tabel 1. Penilaian Kinerja Karyawan Divisi Transmisi Tahun 2013-2016

TAHUN	KRA (<i>Key Result Area</i>)	VALUES	NILAI TOTAL	PERSENTASE (%)
2013	2,92	2,92	2,92	24,65
2014	2,95	2,95	2,94	24,88
2015	3,08	3,18	3,12	26,35
2016	2,82	2,84	2,86	24,12

Sumber: Divisi Transmisi PT. Surya Citra Media (2017)

Tabel 1. memperlihatkan adanya peningkatan kinerja karyawan dari tahun 2013 ke tahun 2014 sebesar 24,65% menjadi 24,88%. Kemudian kinerja karyawan kembali meningkat dari tahun 2014 ke tahun 2015 sebesar 24,88% menjadi 26,35%. Namun terjadi penurunan kinerja karyawan pada tahun 2015 ke tahun 2016 sebesar 26,35% menjadi 24,12%.

Peneliti melakukan observasi dalam penelitian ini mengenai permasalahan yang ada di Divisi Transmisi PT. Surya Citra Media terhadap faktor-faktor yang dapat mempengaruhi dalam pembentukan kinerja karyawan yang optimal dan diharapkan terus meningkat nantinya.

Untuk lebih memastikan sejauh mana faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang ada di Divisi Transmisi tersebut, maka peneliti melakukan survei awal pada bulan Mei 2017 berupa wawancara peneliti terhadap 15 orang karyawan di Divisi Transmisi PT. Surya Citra Media. Hasil wawancara pra survei tersebut dapat dilihat pada tabel 2. sebagai berikut:

Tabel 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Divisi Transmisi

No.	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	Rekapitulasi						Jumlah	Persentase (%)
		1	2	3	4	5	6		
1.	Komitmen Organisasi	0	0	0	3	0	2	5	1,59
2.	Pengembangan Karir	12	25	8	6	0	2	53	16,83
3.	Beban Kerja	0	0	12	6	4	2	24	7,62
4.	<i>Employee Engagement</i>	6	5	0	6	4	0	21	6,67
5.	Budaya Organisasi	6	0	4	0	4	2	16	5,08
6.	Kompetensi	24	5	4	3	4	1	41	13,02
7.	Disiplin Kerja	6	0	12	6	4	5	33	10,48
8.	Motivasi Berprestasi	6	5	16	9	4	0	40	12,70
9.	Kompensasi	24	30	4	6	2	0	66	20,95
10.	Inovasi	6	5	0	0	4	1	16	5,08

Sumber: Wawancara Pra Survei (2017)

Tabel 2. memperlihatkan bahwa dari 10 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, persentase terbesar yang dipilih oleh karyawan pada Divisi Transmisi PT. Surya Citra Media adalah faktor kompensasi (20,95%), pengembangan karir (16,83%), dan kompetensi (13,02%).

Hasil wawancara pra survei tersebut kemudian diolah oleh peneliti, kemudian dilakukan pra survei kembali pada bulan Juni 2017 dengan penyebaran kuesioner kepada 15 orang karyawan pada Divisi Transmisi PT. Surya Citra Media untuk semakin memperkuat faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan jawaban kuesioner hasil pra survei, diperoleh variabel-variabel yang diasumsikan mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kompensasi, pengembangan karir, dan kompetensi. Hasil jawaban kuesioner pra survei terkait 3 variabel yang diasumsikan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut dapat dilihat tabel 3. sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Jawaban Kuesioner Pra Survei

No.	Jenis Pernyataan	Alternatif Jawaban			Total
		TS	N	S	
I. Variabel Kompensasi					
1	Karyawan puas dengan tingkat gaji secara keseluruhan.	31,25%	50%	18,75%	100%
2	Karyawan puas atas kebijakan perusahaan memberikan bonus kinerja setiap tahunnya.	12,5%	37,5%	50%	100%
3	Karyawan dapat menikmati fasilitas tambahan dari perusahaan, seperti asuransi kesehatan dan jaminan hari tua (masa pensiun).	12,5%	12,5%	75%	100%

Tabel 3.1 (Lanjutan) Hasil Jawaban Kuesioner Pra Survei

No.	Jenis Pernyataan	Alternatif Jawaban			Total
		TS	N	S	
II. Variabel Pengembangan Karir					
4	Pengembangan karir pada tempat saya bekerja ditunjang dengan pemberian program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.	18,75%	25%	56,25%	100%
5	Sistem pengembangan karir pada tempat saya bekerja berjalan dengan objektif dan diberitahukan secara terbuka kepada seluruh karyawan.	6,25%	50%	43,75%	100%
6	Informasi terkait dengan promosi suatu jabatan di dalam perusahaan disampaikan secara jelas dan terbuka kepada seluruh karyawan.	12,5%	43,5%	44%	100%
III. Variabel Kompetensi					
7	Pengetahuan dan kemampuan merupakan modal dasar bagi seorang karyawan untuk dapat memberikan kontribusi yang baik pada perusahaan.	6,25%	6,25%	87,5%	100%
8	Karyawan selalu bekerja dengan arah yang pasti, ketika menyelesaikan suatu masalah telah ada prosedur yang jelas yang harus diikuti.	6,25%	25%	68,75%	100%
9	Karyawan mampu memberi rekomendasi solusi terbaik kepada sesama rekan kerja atau atasan, ketika diminta untuk menyelesaikan suatu permasalahan.	12,5%	12,5%	75%	100%

Sumber: Kuesioner Pra Survei (2017)

Faktor-faktor yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan oleh peneliti dikembangkan lebih lanjut dalam penelitian ini. Mengurai dari latar belakang permasalahan yang telah peneliti dapatkan sesuai dengan hasil survei awal melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kepada 15 orang karyawan pada Divisi Transmisi PT. Surya Citra Media, maka kompensasi, pengembangan karir, dan kompetensi adalah variabel independen yang akan diteliti lebih lanjut terhadap pengaruhnya kepada kinerja karyawan pada Divisi Transmisi PT. Surya Citra Media.

KAJIAN TEORI

Kompensasi. Colquitt (2009:86) menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan jasa mereka terhadap perusahaan. Mathis dan Jackson (2014) berpendapat bahwa salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Menurut Thomas (2013:199) kompensasi merupakan total penjumlahan dari semua jenis bayaran yang diterima oleh karyawan. Menurut Hasibuan (2014:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Dessler (2013:352) menyatakan bahwa kompensasi karyawan meliputi seluruh bentuk pembayaran kepada para pegawai dan timbul

berdasarkan pekerjaan mereka. Kompensasi juga merupakan keseluruhan *extrinsic rewards* yang di dapat karyawan dalam bentuk upah, insentif dan beberapa tunjangan (*benefits*).

Secara umum kompensasi tidak langsung menurut Mathis (2014:370) yaitu pegawai menerima imbalan finansial tanpa menerima bentuk kas secara langsung. Bentuk kompensasi tidak langsung berupa kesejahteraan pegawai, yaitu imbalan tidak langsung yang diberikan kepada seorang pegawai atau kelompok pegawai dari keanggotaan organisasi tanpa memperhatikan kinerja, seperti asuransi kesehatan, bayaran liburan, dan imbalan pensiun. Total kompensasi terdiri atas tiga komponen yaitu kompensasi dasar, pembayaran insentif, dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi dasar berupa gaji dan upah. Pembayaran insentif termasuk pembayaran bonus dan bagi hasil. Contoh *benefit* menurut Gomez-Meija (2012:312) yaitu asuransi kesehatan, liburan, dan kompensasi saat tidak bekerja. Hasibuan (2014:118) juga menyatakan bahwa kompensasi dibagi menjadi dua, yaitu kompensasi langsung berupa gaji, upah, dan insentif; serta kompensasi tidak langsung atau kesejahteraan karyawan.

Pengembangan Karir. Manmohan Joshi (2013:36) menyatakan bahwa pengembangan karir mencakup proses dimana karyawan tidak hanya memperoleh keterampilan dan kompetensi dalam pekerjaan mereka saat ini, tetapi juga kapasitas untuk posisi manajerial di masa depan. Banfield dan Kay (2008:75) mengemukakan bahwa pengembangan karir karyawan sangat bergantung pada kemampuan individu karyawan tersebut untuk terus belajar dan mau berkembang. Pengembangan karir menurut Sulistiyani (2009:65) adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Pengembangan karir (*career development*) menurut Mondy (2008:243) meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan, yang mengacu pada dimensi pendidikan, promosi, dan pengalaman kerja. Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*).

Bentuk-bentuk dari pengembangan karir menurut Wahyudi (2007:166) dapat berupa pendidikan dan pelatihan, serta mutasi. Pendidikan menekankan pada keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan pelatihan lebih menekankan pada peningkatan keterampilan teknik pelaksanaan pekerjaan karyawan. Mutasi diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan tempat kerja dari seorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal. Mutasi secara vertikal mengandung arti bahwa tenaga kerja yang bersangkutan dipindahkan pada posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi dari sebelumnya, yang biasanya diikuti dengan perubahan wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan, dan pendapatan baik ke yang lebih tinggi maupun tingkat yang lebih rendah. Sedangkan mutasi horizontal mengandung arti terjadinya perubahan posisi/jabatan/pekerjaan/tempat namun masih dalam tingkat yang sama, yang berubah hanyalah bidang tugas atau area tempat tugasnya. Tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin dalam Mangkunegara (2009:77) adalah untuk membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan, menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan, membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka, memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan, membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan, serta mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian.

Kompetensi. Sedarmayanti (2007:179) menyatakan bahwa strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia untuk dapat memenuhi tantangan bisnis yang semakin berkembang perlu dilakukan secara terus-menerus, sehingga menjadikan sumber daya yang produktif. Menurut Marchington (2007:58) karyawan juga belajar untuk meningkatkan kompetensi ketika mereka terlibat atau berpartisipasi dalam proses organisasi. Keterlibatan dan partisipasi karyawan bukan hanya praktik vital untuk meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan, tetapi juga untuk meningkatkan pembelajaran dan kompetensi karyawan.

Jackson *et al.* (2014:205) mendefinisikan kompetensi adalah pola pengetahuan, keterampilan, kemampuan, perilaku dan karakteristik lain yang bisa diukur yang dibutuhkan oleh seseorang untuk melakukan peran pekerjaan atau fungsi pekerjaan dengan baik. Woodruffe (2012:18) menyatakan bahwa kompetensi berkaitan dengan individu dan perilaku mereka di tempat kerja. Sedangkan Spencer (2008:6) memberikan pengertian bahwa kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seorang individu yang secara sebab akibat berhubungan dengan ukuran efektif dan atau kinerja yang tinggi sekali dari suatu pekerjaan atau situasi. Kompetensi menurut Wibowo (2013:266) adalah tingkat keterampilan, pengetahuan, konsep diri dan nilai yang dimiliki oleh seseorang individu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dalam organisasi. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan sesuatu pada tingkat yang memuaskan ditempat kerja, termasuk diantaranya kemampuan untuk mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut di setiap pekerjaan.

Kinerja Karyawan. Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja karyawan yang dicapai dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009:223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Robbin & Judge (2013:396) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai kombinasi dari efektivitas dengan efisiensi karyawan saat melakukan tugas pokok pekerjaan. Bangun (2012:232) menyatakan bahwa dimensi dari kinerja karyawan yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, dan waktu kerja. Menurut Wilson Bangun (2012:232), baik atau buruknya kinerja seorang karyawan dapat diketahui melalui penilaian kinerja. Adapun tujuan dari penilaian kinerja karyawan antara lain untuk evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan diri setiap individu dalam organisasi, dan pemeliharaan sistem dalam organisasi.

METODE

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode survei. Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah Kompensasi, Pengembangan Karir, dan Kompetensi sebagai variabel bebas (*independent variabel*) dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat (*dependent variabel*). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Divisi Transmisi PT. Surya Citra Media yang berjumlah 420 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *simple random sampling* yang merupakan bagian dari teknik *probability sampling*. *Simple random sampling* dinyatakan *simple* (sederhana) menurut Burhambungin (2012:74) karena pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Berdasarkan teknik pengambilan sampel tersebut, dengan jumlah populasi target sebanyak 420 orang, maka jumlah sampel minimal yang diambil berdasarkan rumus Slovin adalah sebanyak 81 orang. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer yang diperoleh dari wawancara dan penyebaran kuesioner terhadap karyawan pada Divisi Transmisi PT. Surya Citra Media dan juga data sekunder yaitu data yang bersumber dari laporan atau data perusahaan, kajian pustaka, literatur, dan jurnal-jurnal tentang kompensasi, pengembangan karir, kompetensi, dan kinerja karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versi 21.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 4. Karakteristik Responden

No.	Variabel	Jawaban	Jumlah	Persentase
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	74 Orang	91%
		Perempuan	7 Orang	9%
		Total	81 Orang	100%
2	Usia	>50 Tahun	11 Orang	14%
		>40 – 50 Tahun	30 Orang	37%
		>30 – 40 Tahun	28 Orang	34%
		20 – 30 Tahun	12 Orang	15%
		Total	81 Orang	100%
3	Pendidikan Terakhir	S1	29 Orang	36%
		Diploma	11 Orang	13%
		SMA	41 Orang	51%
		Total	81 Orang	100%
4	Lama Bekerja	> 20 Tahun	24 Orang	29%
		>15 – 20 Tahun	22 Orang	27%
		11 – 15 Tahun	16 Orang	20%
		>5 – 10 Tahun	7 Orang	9%
		0 – 5 Tahun	12 Orang	15%
		Total	81 Orang	100%

Sumber : Data Penelitian Diolah (2017)

Berdasarkan tabel 4. di atas, dari 81 sampel yang menjadi objek penelitian dapat diketahui bahwa dilihat dari jenis kelamin responden lebih banyak didominasi oleh laki-laki sebanyak 74 orang atau 91%. Berdasarkan usia, paling banyak responden berada di rentang usia 41-50 tahun sebanyak 30 orang atau 37%. Berdasarkan pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki pendidikan SMA sebanyak 41 orang atau 51%, sedangkan dari lama bekerja paling banyak responden sudah bekerja selama lebih dari 20 tahun sebanyak 24 orang atau 29%.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

No.	Butir Kuisisioner	r_{hitung}	r_{tabel}	<i>Croanbach Alpha</i>
Kompensasi				0,828
1	X1.1	0,670	0,218	
2	X1.2	0,846	0,218	
3	X1.3	0,780	0,218	
4	X1.4	0,750	0,218	
5	X1.5	0,838	0,218	
6	X1.6	0,476	0,218	
Pengembangan Karir				0,874
1	X2.1	0,783	0,218	
2	X2.2	0,737	0,218	
3	X2.3	0,846	0,218	
4	X2.4	0,829	0,218	
5	X2.5	0,664	0,218	
6	X2.6	0,756	0,218	
7	X2.7	0,688	0,218	

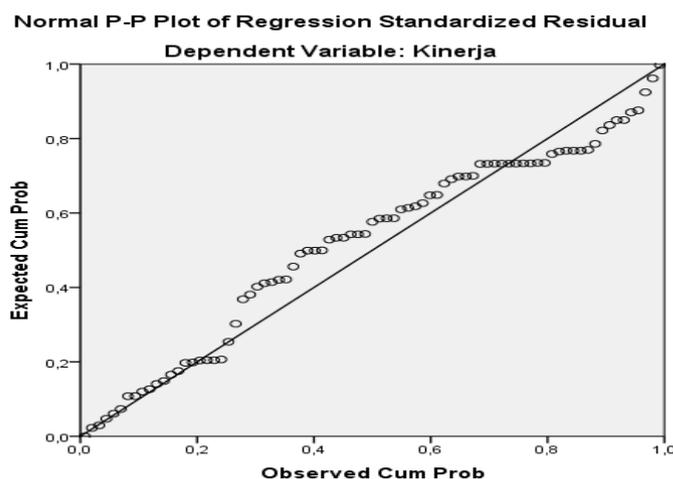
Tabel 5.1 (Lanjutan) Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

No.	Butir Kuisisioner	r_{hitung}	r_{tabel}	<i>Croanbach Alpha</i>
Kompetensi				0,761
1	X3.1	0,517	0,218	
2	X3.2	0,481	0,218	
3	X3.3	0,549	0,218	
4	X3.4	0,648	0,218	
5	X3.5	0,628	0,218	
6	X3.6	0,855	0,218	
7	X3.7	0,632	0,218	
8	X3.8	0,578	0,218	
Kinerja Karyawan				0,864
1	Y.1	0,683	0,218	
2	Y.2	0,715	0,218	
3	Y.3	0,773	0,218	
4	Y.4	0,621	0,218	
5	Y.5	0,778	0,218	
6	Y.6	0,804	0,218	
7	Y.7	0,824	0,218	

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2017)

Pada tabel 5. terlihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing konstruk $> 0,70$, hal ini berarti semua konstruk dalam penelitian ini reliabel. Untuk mengetahui apakah alat ukur valid atau tidak, peneliti membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} , dimana didapat nilai r_{hitung} sebesar 0,218. Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa semua item kuesioner memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item kuesioner valid.

Uji Normalitas. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Terdapat dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak, yaitu dengan analisis grafik dan analisis statistik. Pada penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan melihat grafik normal plot dan uji *Kolmogorov-Smirnov*.



Gambar 1. Hasil Uji Normalitas Grafik Normal Plot

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2017)

Dapat dilihat pada gambar 1. bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti arah garis diagonal, yang berarti nilai residual berdistribusi normal,

sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi kinerja karyawan berdasarkan masukan semua variabel bebas. Hasil uji normalitas juga dapat dilihat dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Hasil uji normalitas dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* dapat dilihat pada tabel 6, dimana koefisien *Kolmogorov Smirnov* sebesar 0,191. Nilai *Kolmogorov Smirnov* tersebut lebih besar dari 0,05 sehingga disimpulkan bahwa nilai *unstandardized residual* dari penelitian berdistribusi normal.

Tabel 6. Hasil Uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov*

		Unstandardized Residual
N		81
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,89516823
	Most Extreme Differences	
	Absolute	,120
	Positive	,103
	Negative	-,120
Kolmogorov-Smirnov Z		1,083
Asymp. Sig. (2-tailed)		,191

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2017)

Uji Multikolinieritas. Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen atau tidak. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independennya. Kriteria yang digunakan adalah hasil uji melalui VIF pada *output* SPSS tabel *Coefficients*, masing masing variabel independen memiliki nilai VIF tidak lebih dari 10 dan nilai toleransi lebih besar dari 0,1. Jika hal tersebut terpenuhi, maka dapat dinyatakan model regresi linier berganda terbebas dari asumsi klasik dan dapat digunakan dalam penelitian.

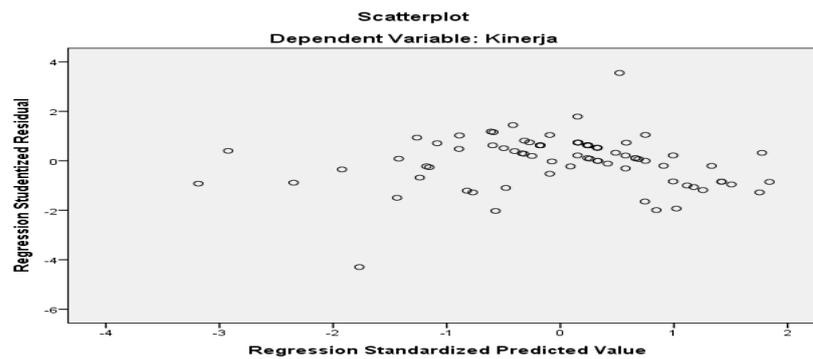
Tabel 7. Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Kompensasi (X_1)	0,350	2,854
Pengembangan Karir (X_2)	0,329	3,038
Kompetensi (X_3)	0,605	1,652

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2017)

Berdasarkan hasil dalam tabel 7. terlihat bahwa hasil ketiga variabel bebas yaitu kompensasi, pengembangan karir, dan kompetensi memiliki nilai *tolerance* diatas 0,1 dan memiliki nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak lebih dari 10. Data tersebut menunjukkan bahwa dapat dipastikan ketiga variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Pada penelitian ini uji heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot*.



Gambar 2. Hasil Uji Heterskedastisitas *Scatter Plot*

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2017)

Gambar 2. di atas menunjukkan bahwa titik-titik yang ada tidak membentuk suatu pola yang jelas dan menyebar secara acak, baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model yang digunakan.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 8. Hasil Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	,248	2,643		,094	,925
Kompensasi	-,208	,102	-,245	-2,039	,045
Pengembangan Karir	-,008	,105	-,010	-,079	,937
Kompetensi	1,005	,102	,902	9,879	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2017)

Berdasarkan tabel 8. diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,248 - 0,208 X_1 - 0,08 X_2 + 1,005 X_3$$

Nilai konstanta sebesar 0,248 berarti bahwa jika variabel kompensasi, pengembangan karir dan kompetensi sama dengan nol, maka kinerja karyawan adalah sebesar 0,248. Nilai koefisien beta pada variabel kompensasi sebesar -0,208 yang berarti bahwa setiap perubahan pada variabel kompensasi (X_1) sebesar satu satuan akan mengakibatkan perubahan kinerja karyawan sebesar -0,208 satuan, dengan asumsi faktor lain adalah tetap. Nilai koefisien beta pada variabel pengembangan karir sebesar -0,008 yang berarti bahwa setiap perubahan pada variabel pengembangan karir (X_2) sebesar satu satuan akan mengakibatkan perubahan kinerja karyawan sebesar -0,008 satuan, dengan asumsi faktor lain adalah tetap. Nilai koefisien beta pada variabel kompetensi sebesar 1,005 yang berarti bahwa setiap peningkatan pada variabel kompetensi (X_3) sebesar satu satuan akan mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan sebesar 1,005 satuan.

Koefisien Determinasi (R²)**Tabel 9.** Ringkasan Model

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,782 ^a	,612	,597	1,932

a. Predictors: (Constant), Kompetensi, Kompensasi, PengembanganKarir
b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2017)

Berdasarkan hasil perhitungan statistik dalam tabel 9. di atas, dapat diketahui bahwa angka R adalah nilai korelasi atau nilai hubungan antara kompensasi, pengembangan karir dan kompetensi dengan kinerja karyawan yaitu 0,782. Jadi besar hubungan kompensasi, pengembangan karir dan kompetensi dengan kinerja karyawan adalah sebesar 78,2%. Angka R Square (angka korelasi atau R yang dikuadratkan) sebesar 0,612. Angka R square disebut juga sebagai koefisien determinasi. Besarnya angka koefisien determinasi 0,612 atau sama dengan 61,2% yang berarti bahwa sebesar 61,2% kinerja karyawan yang terjadi dapat dijelaskan menggunakan kompensasi, pengembangan karir dan kompetensi, sedangkan sisanya sebesar 38,8% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Uji Signifikansi Simultan (Uji F). Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel independen secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel dependen.

Tabel 10. ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	452,667	3	150,889	40,435	,000 ^b
	Residual	287,333	77	3,732		
	Total	740,000	80			

a. Dependent Variable: Kinerja
b. Predictors: (Constant), Kompetensi, Kompensasi, PengembanganKarir

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS (2017)

Hasil pada tabel 10. diketahui besar $F_{Hitung} = 40,435$, jika dibandingkan dengan F_{Tabel} dengan menggunakan probabilitas 0,05 maka diketahui bahwa Nilai $F_{Tabel} = (\alpha/2; n-k-1) = (0,05/2; 81-3-1) = (0,025; 77) = 3,97$. Sehingga dapat diketahui bahwa nilai $F_{Hitung} > F_{Tabel}$ yaitu $40,435 > 3,97$. Selanjutnya bila dilihat pada kolom sig. menunjukan tingkat atau nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai tersebut berarti lebih kecil dari taraf uji signifikan sebesar 5% atau 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kompensasi, pengembangan karir dan kompetensi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, serta model penelitian dapat diterima.

Uji Signifikansi Parsial (Uji-t). Uji t dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Hasil uji t ini dapat dilihat pada output SPSS regresi linier berganda Tabel 8. di atas. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen, dilakukan dengan membandingkan nilai pada kolom sig. masing-masing variabel independen dengan tingkat signifikansi 0,05 atau 5%.

Hasil uji signifikansi ditunjukkan melalui nilai signifikansi pada masing-masing variabel di mana variabel kompensasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,045. Nilai tersebut lebih kecil dari taraf uji signifikan sebesar 0,05 sehingga dikatakan bahwa variabel

kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil uji signifikansi variabel pengembangan karir memiliki nilai signifikansi sebesar 0,937. Nilai tersebut lebih besar dari taraf uji signifikan sebesar 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel pengembangan karir tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Hasil uji signifikansi kompetensi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai tersebut lebih kecil dari taraf uji signifikan sebesar 0,05 sehingga dikatakan bahwa variabel kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Analisis Korelasi Antar Dimensi. Matriks korelasi antar dimensi digunakan untuk mengetahui dimensi mana dari masing-masing variabel bebas yang paling dominan dan berpengaruh besar dari dimensi lainnya. Hasil pengolahan data mengenai korelasi antar dimensi variabel independen yaitu kompensasi, pengembangan karir, dan kompetensi serta variabel dependen yaitu kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 11. di bawah ini:

Tabel 11. Matriks Korelasi Antar Dimensi

Variabel Independen	Dimensi	Variabel Dependen Kinerja Karyawan (Y)		
		Kualitas (Y _{1.1})	Kuantitas (Y _{1.2})	Waktu Kerja (Y _{1.3})
Kompensasi (X ₁)	Kompensasi Langsung (X _{1.1})	0,246	0,260	0,232
	Kompensasi Tidak Langsung (X _{1.2})	0,182	0,236	0,142
Pengembangan Karir (X ₂)	Pendidikan (X _{2.1})	0,215	0,337	0,331
	Promosi (X _{2.2})	0,283	0,341	0,324
	Pengalaman Kerja (X _{2.3})	0,271	0,345	0,433
Kompetensi (X ₃)	Pengetahuan (X _{3.1})	0,610	0,502	0,491
	Keterampilan (X _{3.2})	0,338	0,573	0,543
	Konsep Diri dan Nilai (X _{3.3})	0,512	0,742	0,669

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS (2017)

Pada penelitian ini dimensi-dimensi dari variabel independen yaitu kompensasi, pengembangan karir, maupun kompetensi memiliki korelasi yang positif dengan dimensi-dimensi dari variabel independen yaitu kinerja karyawan. Korelasi tertinggi terdapat pada variabel kompetensi dengan dimensi konsep diri dan nilai terhadap dimensi kuantitas kerja pada variabel kinerja karyawan dengan nilai korelasi 0,742 yang berada di antara 0,60 - 0,799. Nilai 0,742 tersebut berarti tingkat hubungan (korelasi) kedua dimensi tersebut masuk dalam kategori kuat, artinya untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan kompetensi karyawan dalam hal kuantitas kerja untuk dapat meningkatkan jumlah hasil kerja dan menambah jenis pekerjaan yang dapat diselesaikan agar bisa menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Korelasi tertinggi pada variabel pengembangan karir adalah dimensi pengalaman kerja terhadap dimensi waktu kerja pada variabel kinerja karyawan dengan nilai korelasi 0,433 yang berada di antara 0,40 - 0,599. Nilai 0,433 tersebut berarti tingkat hubungan

(korelasi) kedua dimensi tersebut masuk dalam kategori sedang, artinya untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan pengalaman kerja yang mumpuni dan baik untuk menunjang kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan tersebut. Korelasi tertinggi pada variabel kompensasi adalah dimensi kompensasi langsung terhadap dimensi kuantitas pada variabel kinerja karyawan dengan nilai 0,260 yang berada pada 0,20 – 0,399 yang berarti tingkat hubungan kedua dimensi tersebut dalam kategori rendah, artinya dengan pemberian kompensasi langsung rendah pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan. Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi yang terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimensi kompensasi langsung terdiri dari gaji, tunjangan kinerja dan bonus, sedangkan dimensi kompensasi tidak langsung terdiri dari asuransi kesehatan, pemberian program pensiun karyawan dan program rekreasi yang dapat berupa *employee gathering* maupun *family gathering* berpengaruh signifikan terhadap tiga dimensi dari kinerja karyawan, yaitu kualitas, kuantitas dan waktu kerja. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Blazovich (2013), Sanjaya *et al.* (2013), Odunlami (2014), Daly (2015), Njoroge *et al.* (2015), dan Erick (2016) dan yang menyatakan bahwa kompensasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian ini pengembangan karir tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengembangan dengan mengacu pada pendidikan karyawan, promosi karyawan, dan pengalaman kerja karyawan. Hasil tersebut mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Massie *et al.* (2015) dan Shaputra (2015) yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu dilakukan oleh Kaseger (2013), Lakoy (2013), Meryance (2014), Endarwita *et al.* (2016), dan Kakui (2016) yang menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi yang terdiri dari dimensi pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai berpengaruh signifikan terhadap tiga dimensi dari kinerja karyawan, yaitu kualitas, kuantitas dan waktu kerja. Dengan demikian hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zaim *et al.* (2013), Daly (2015), Muindi (2015), Roeleejanto *et al.* (2015), Shaputra (2015), Umar (2015) dan Rantesulu *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis regresi linier berganda di mana uji secara simultan menunjukkan terdapat pengaruh signifikan secara bersama-sama antara kompensasi, pengembangan karir dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Secara empiris penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Endarwita (2016), *Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. FIF Group)*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Florence Muindi (2015), *Quality of Work Life, Personality, Job Satisfaction, Competence, and Job Performance: A Critical Review of Literature*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi mengarah pada kinerja yang tinggi. Selain itu, kompetensi, dukungan untuk pengembangan karir, dan motivasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Begitu pula penelitian yang dilakukan oleh Rantesulu (2016), *The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengetahuan, keterampilan, pengalaman yang merupakan dimensi dari kompetensi, serta sikap karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai mediasinya.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi Transmisi PT. Surya Citra Media. Hal ini berarti dengan semakin baiknya kompensasi yang diberikan perusahaan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi Transmisi PT. Surya Citra Media. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi Transmisi PT. Surya Citra Media. Hal ini berarti semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, akan semakin baik hasil yang dicapai dan kinerja karyawan akan semakin meningkat. Kompensasi, pengembangan karir, dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi Transmisi PT. Surya Citra Media. Hal ini berarti semakin baik kompensasi, pengembangan karir, dan kompetensi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat disampaikan, yaitu kompetensi karyawan merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kompetensi karyawan divisi transmisi dapat dilakukan melalui pelatihan *hard skill* yang berhubungan langsung dengan bidang pekerjaan yang ditekuni, misalnya *technical training* untuk *update and maintenance transmitter equipment, international broadcasting seminar and training* dan lain-lain. Selain itu diberikan pula pelatihan *soft skill* yang lebih mengarah pada pengembangan SDM, seperti keterampilan manajerial, komunikasi, dan kepemimpinan. Selain itu, perusahaan dapat melakukan pengembangan karir karyawan melalui *talent pool management* pada masing-masing departemen, yaitu dengan membuat pengelompokan karyawan yang potensi dan kinerjanya tinggi untuk dipersiapkan mendapat promosi jabatan. Hal tersebut dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik agar karirnya terus berkembang, sehingga pengembangan karir juga dapat menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Saran untuk peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dapat menggunakan variabel bebas lainnya seperti motivasi berprestasi, disiplin kerja, *employee engagement*, budaya organisasi, dan lain-lain sebagai pembanding penelitian dan teori yang sudah ada sebelumnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Adewale, Omotayo; Adenike Anthonia, Hezekiah Olubusayo dan Princess Thelma. (2014). "Compensation Packages: A Strategic Tool for Employee Performance and Retention". *Leonardo Journal of Sciences*. Vol. 15, No. 25, pp. 65-84.
- Banfield, P. Dan Kay, R. (2008). *Introduction to Human Resource Management*. Oxford University Press. Oxford.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta Baru Press. Yogyakarta.
- Beardwell, J. dan Claydon. (2007). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. 5th ed. Prentice Hall. Harlow.
- Blazovich, Janell. (2013). "Team Identity and Performance-Based Compensation Effects on Performance". *An International Journal of Team Performance Management*. Vol. 19, No. 3, pp. 153-184.
- Burhambungin. (2012). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Kencana, Jakarta.
- Colquitt, Jason. (2009). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Mc Graw Hill. New York.
- Dessler, Gary. (2013). *Human Resource Management* 13th edition. Pearson Education, Inc., Prentice Hall. New Jersey.
- Endarwita dan Rini Herlina. (2016). "Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan". *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi*. Vol. 4, No. 2, pp. 117-125.

- Gómez- Mejia, Luis R., David B. Balkin, dan Robert L. Cardy. (2012). *Managing Human Resources* 7th edition. Pearson Education, Inc., Prentice Hall. New Jersey.
- Hasibuan, H. Malayu S.P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Joshi, Manmohan. (2013). *Human Resource Management*. 1st edition. Venns Publishing. Denmark.
- Kakui, Irene dan Hazel Gachunga. (2016). "Effects of Career Development on Employee Performance in the Public Sector: A Case of National Cereals and Produce Board". *The Strategic Journal of Business & Change Management*. Vol. 3, No. 9, pp. 307-324.
- Kaseger, Regina Gledy. (2013). "Pengembangan Karir dan Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Matahari Department Store Manado Town Square". *Jurnal EMBA*. Vol. 1, No. 4, pp. 906-916.
- Lakoy, Gainer Frisky. (2013). "Motivasi Kerja, Kompensasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara" *Jurnal EMBA*. Vol. 1, No. 4, pp. 771-781.
- Marchington, M. Dan Wilkinson, A. (2007). *Core Personnel and Development*. CIPD. London.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Massie, Renaldy, Bernhard Tewal, dan Greis Sendow. (2015). "Pengaruh Perencanaan Karir, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Museum Negeri Provinsi Sulawesi Utara". *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. Vol. 15, No. 5, pp. 635-645.
- Mathis, Robert L., John H. Jackson, dan Sean R. Valentine. (2014). *Human Resource Management* 14th edition. Cengage Learning. Stamford.
- Meryance, Yudi Rafani, dan Dini Pratiwi. (2014). "Pengaruh Analisis Jabatan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang". *Jurnal Ilmiah Progresif Manajemen Bisnis (JIPMB)*. Vol.1, No. 1, pp. 1-13.
- Mondy, R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Erlangga. Jakarta.
- Muindi, Florence dan Peter K'Obonyo. (2015). "Quality of Work Life, Personality, Job Satisfaction, Competence, and Job Performance: A Critical Review of Literature". *European Scientific Journal*. Vol. 11, No. 26, pp. 223-240.
- Njoroge, Sheila Wambui dan Josephat Kwasira. (2015). "Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru Country Government". *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. Vol. 17, No. 11, pp. 87-93.
- Odunlami, Bolanle dan Oludele Matthew. (2014). "Compensation Management and Employees Performance in the Manufacturing Sector, A Case Study of a Reputable Organization in the Food and Beverage Industry". *International Journal of Managerial Studies and Research*. Vol. 2, No. 8, pp.108-117.
- Rantesulu, Agustina; Abdul Rahman Mus, Mapparenta dan Zaenal Arifin. (2016). "The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment". *Journal of Research in Business and Management*. Vol. 4, No. 9, pp. 08-14.
- Robbins, Stephen dan Timothy A. Judge. (2014). *Organizational Behavior* 15th edition. Pearson Education. New Jersey.
- Roeleejanto, Catherine; Nurdin Brasit, Otto R. Payangan, dan Cepi Pahlevi. (2015). "Effects of Leadership, Competency, and Work Discipline on the Application of Total Quality Management and Employees' Performance for the Accreditation Status Achievement of Government Hospitals in Jakarta, Indonesia". *Scientific Research Journal*. Vol. 3, No. 11, pp. 14-24.
- Sedarmayanti. (2007). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju. Bandung.

- Senyucel, Zorlu. (2009). *Managing the Human Resources in the 21st Century*. Ventus Publishing. Denmark.
- Spencer, Jr., Lyle M., dan Signe. (2008). *Competence at Work*. John Willey & Sons Inc. Canada.
- Sujarweni, V. Wiratna. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi*. Pustaka
- Sulistiyani, Ambar dan Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Thomas, Stephanie R. (2013). *Compensating Your Employess Fairly, A Guie to Internal Pay Equity*. Apress Media, Springer Science Inc. New York.
- Umar, Akmal. (2015). "The Effect of Motivation and Career Development Against Employees' Performance and Job Satisfaction of the Governor Office South Sulawesi Province, Indonesia". *International Journal of Management Sciences*. Vol. 5, No. 9, pp. 628-638.
- Wahyudi. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sulita. Bandung.
- Wibowo. (2013). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Wijaya, Putra Erick. (2016). "Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Semangat Baru Jaya". *Jurnal AGORA*. Vol. 4, No. 1, pp. 83-88.
- Woddruffe,C(2012). *Designing and Achieving Competency*. Mc Graw Hill. New York.
- Zaim, Halil, Mehmet Fatih Yasar, dan Omer Faruk Unal. (2013). "Analyzing the Effects of Individual Competencies on Performance: A Field Study in Services Industries in Turkey". *Journal of Global Strategic Management*. Vol. 5, No. 7, pp. 67-77.