

**SKRIPSI**

**ANALISIS PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, KEPEMIMPINAN,  
DAN PEMBERIAN KOMPENSASI TERHADAP PRODUKTIVITAS  
KARYAWAN PT. MITRA ABADI MAHAKAM ( PT.MAM )**



Oleh:

**ANDI WIJANARKO**

**NPM: 1861201107**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS WIDYA GAMA MAHAKAM SAMARINDA**

**2025**

**SKRIPSI**

**ANALISIS PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, KEPEMIMPINAN,  
DAN PEMBERIAN KOMPENSASI TERHADAP PRODUKTIVITAS  
KARYAWAN PT. MITRA ABADI MAHAKAM ( PT.MAM )**



**OLEH:**

**ANDI WIJANARKO**

NPM: 1861201107

**Diajukan untuk memenuhi salah satu  
syarat guna memperoleh gelar Sarjana Manajemen**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS WIDYA GAMA MAHAKAM SAMARINDA**

**2025**



**UNIVERSITAS  
WIDYA GAMA MAHAKAM SAMARINDA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**BERITA ACARA  
UJIAN SKRIPSI (KOMPREHENSIF)**

Panitia Ujian Skripsi (Komprehensif) Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda, Program Studi **Manajemen**; telah melaksanakan Ujian Skripsi (Komprehensif) pada hari ini tanggal **14 Agustus 2025** bertempat di **Kampus Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda**.

- Mengingat :
1. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional.
  2. Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
  3. Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 2014 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi.
  4. Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan tentang Status, Peringkat dan Hasil Akreditasi Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda Nomor : 238/SK/BAN-PT/Ak.Ppj/PT/III/2023, Terakreditasi Baik Sekali.
  5. Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan tentang Status, Peringkat dan Hasil Akreditasi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda Nomor : 338/DE/A.5/AR.10/IV/2023, Terakreditasi Baik Sekali.
  6. Surat Keputusan Yayasan Pembina Pendidikan Mahakam Samarinda No.22.a/SK/YPPM/VI/2017 tentang Pengesahan Statuta Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda.
  7. Surat Keputusan Rektor Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda Nomor. 424.237/48/UWGM-AK/X/2012 Tentang Pedoman Penunjukkan Dosen Pembimbing dan Penguji Skripsi peserta didik.

- Memperhatikan :
1. Surat Keputusan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis tentang Penunjukkan Dosen Pembimbing Mahasiswa dalam Penelitian dan Penyusunan Skripsi;
  2. Surat Keputusan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis tentang Penunjukkan Tim Penguji Ujian Skripsi (Komprehensif) Mahasiswa;
  3. Hasil Rekapitulasi Nilai Ujian Skripsi (Komprehensif) mahasiswa yang bersangkutan;

No.	Nama Penguji	Tanda Tangan	Keterangan
1.	Dr. Suyanto, SE., M.Si	1.	Ketua
2.	Hj. Yeni Yahdiani, S.Sos, MM	2.	Anggota
3.	Emi Setiawati, SE., ME	3.	Anggota

MEMUTUSKAN

Nama Mahasiswa : ANDI WIJANARKO  
 NPM : 18.61201.107  
 Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Pengembangan Karir, Kepemimpinan Dan Pemberian Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan PT. MAM.

Nilai Angka/Huruf : **60.71/ = C =**

Catatan :

1. **LULUS / TIDAK LULUS**
2. **REVISI / TIDAK REVISI**

Mengetahui

Pembimbing I  
  
Dr. Suyanto, SE., M.Si.

Pembimbing II  
  
Hj. Yeni Yahdiani, S.Sos, MM

**HALAMAN PERSETUJUAN**

Judul : **ANALISIS PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, KEPEMIMPINAN, DAN PEMBERIAN KOMPENSASI TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN PT. MITRA ABADI MAHAKAM ( MAM )**

Diajukan Oleh : Andi Wijanarko

NPM : 1861201107

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Suyanto, SE., M.Si


NID. 0009087701



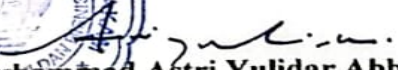
Yeni Yuhdiani, S.Sos., MM

NID. 1120126901

Mengetahui,

  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Widya Gama Mahakam



  
Dr. Muhammad Astri Yulidar Abbas, S.E., M.M

NIP. 1973 0704 20050 1 002

Lulus Ujian Komprehensif Tanggal : 14 Agustus 2025

**HALAMAN PENGUJI**

**SKRIPSI INI TELAH DIUJI DAN DINYATAKAN LULUS  
PADA :**

Hari : Kamis

Tanggal : 28 Agustus 2025

Dosen Penguji,

1. Dr. Suyanto, SE., M.Si

1. 

2. Yeni Yahdiani, S.Sos., MM

2. 

3. Erni Setiawati, SE., ME

3. 

**LEMBAR PERSETUJUAN REVISI SKRIPSI**

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa:

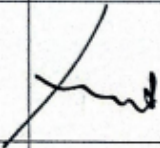

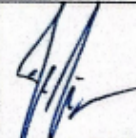
Nama : Andi Wijanarko

NPM : 1861201107

Telah melakukan revisi Skripsi yang berjudul:

**ANALISIS PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, KEPEMIMPINAN,  
DAN PEMBERIAN KOMPENSASI TERHADAP PRODUKTIVITAS  
KARYAWAN PT. MITRA ABADI MAHAKAN ( MAM ).**

sebagaimana telah disarankan oleh Dosen Penguji, sebagai berikut:

No	Dosen Penguji	Bagian yang Direvisi	Tanda Tangan
1	Dr.Suyanto, SE., M.Si	.....	
2	Yeni Yahdiani, S.Sos.,MM	Judul jangan disingkat	
3	Erni Setiawati, SE.,ME	.....	

## RIWAYAT HIDUP



Andi Wijanarko; lahir di Long Api pada tanggal 26 Mei 2000, anak dari Bapak Yohanes Piuk dan Ibu Jenrita Lalung. Menempuh pendidikan dasar tahun 2007 s.d tahun 2012 di SDN 013 Long Api, melanjutkan ke SMPN 04 tahun 2012 s.d tahun 2015. Melanjutkan ke SMAN 01 Long Bawan pada tahun 2015 s.d tahun 2018. Pada tahun 2018, terdaftar sebagai mahasiswa Universitas Widya Gama Mahakam Samrinda, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen.

Andi Wijanarko

## **KATA PENGANTAR**

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan penulisan Skripsi ini guna memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda. Penelitian ini dilakukan pada PT MAM.

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua yang telah mendoakan dan memberikan dukungan penuh pada peneliti. Tidak lupa, pada Bapak Prof. Dr. Husaini Usman, M.Pd., M.T. selaku Rektor Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda, Bapak Dr. Muhammad Astri Yulidar Abbas, S.E., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi, serta Bapak Dr. Suyanto, SE., M.Si dan Ibu Hj. Yeni Yahdiani, S.Sos., MM selaku Dosen Pembimbing I dan Dosen Pembimbing II yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam mempersiapkan dan meneliti sampai pada menyusun skripsi ini.

Keberhasilan penulis dalam melaksanakan pendidikan pada Fakultas Ekonomi Universitas Widya Gama Mahakam juga tidak terlepas dari dorongan dan bimbingan Ayahanda dan Ibu yang selalu mendoakan. Penulis menyadari bahwa didalam skripsi ini masih terdapat kekurangan, tetapi penulis mengharapkan bahwa apa yang ada di dalam skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi mereka yang memerlukan.

Samarinda, 13 Agustus 2025

Andi Wijanarko

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>II</b>
<b>BERITA ACAR UJIAN KOMPREHENSIF .....</b>	<b>III</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.</b>
<b>HALAMAN PENGUJI .....</b>	<b>V</b>
<b>PERSETUJUAN REVISI .....</b>	<b>VI</b>
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>VII</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>VIII</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>IX</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>XI</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>XII</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>XIII</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>XIV</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Batasan Masalah .....	6
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	6
1.5. Sistematika Penulisan .....	8
<b>BAB II DASAR TEORI.....</b>	<b>9</b>
2.1. Penelitian Terdahulu .....	9
2.2. Tinjauan Teori .....	10
2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) .....	10
2.2.2. Produktivitas Karyawan.....	16
2.2.3. Pengembangan Karir.....	22
2.2.4. Kepemimpinan.....	29
2.2.5. Kompensasi.....	35
2.3. Model Konseptual.....	40
2.4. Hipotesis Penelitian .....	40
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
3.1. Metode Penelitian .....	42

3.2. Definisi Operasional Variabel .....	43
3.3. Populasi dan Sampel .....	44
3.4. Teknik Pengumpulan Data .....	45
3.5. Metode Analisis .....	46
<b>BAB IV GAMBARAN OBJEK PENELITIAN .....</b>	<b>50</b>
4.1. Profil PT. Mitra Abadi Mahakam (MAM) .....	50
4.2. Struktur Organisasi dan Tata Kelola Perusahaan .....	51
4.3. Kinerja Operasional dan Penguatan Kapabilitas .....	54
<b>BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>56</b>
5.1. Analisis Data .....	56
5.2. Pembahasan .....	68
5.2.1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Karyawan PT. MAM .....	68
5.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Karyawan PT. MAM .....	70
5.2.3. Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan PT. MAM .....	72
5.2.4. Pengaruh Secara Simultan Pengembangan Karir, Kepemimpinan, dan Pemberian Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan PT. MAM .....	74
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>76</b>
6.1. Kesimpulan .....	76
6.2. Saran .....	77
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>79</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>83</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Work Hour Karyawan PT. MAM .....	2
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	9
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	43
Tabel 3.2 Skala Perhitungan .....	45
Tabel 3.3 Kategori Skor .....	47
Tabel 5.1 Hasil Uji Validitas.....	56
Tabel 5.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	57
Tabel 5.3 Hasil Uji Normalitas .....	58
Tabel 5.4 Hasil Uji Linearitas .....	59
Tabel 5.5 Hasil Uji Multikolinieritas .....	60
Tabel 5.6 Kategori Produktivitas .....	61
Tabel 5.7 Kategori Pengembangan Karir.....	62
Tabel 5.8 Kategorisasi Kepemimpinan.....	62
Tabel 5.9 Kategori Kompensasi.....	63
Tabel 5.10 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	64
Tabel 5.11 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Karyawan PT. MAM .....	65
Tabel 5.12 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Karyawan PT. MAM.....	66
Tabel 5.13 Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan PT. MAM	66
Tabel 5.14 Pengaruh Pengembangan Karir, Kepemimpinan, dan Pemberian Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan PT. MAM.....	67
Tabel 5.15 Hasil Uji Determinasi .....	67

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Konseptual .....	40
Gambar 5.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	60

## **DAFTAR LAMPIRAN**

No	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner.....	84
Lampiran 2. Hasil Pengisian Kuesioner.....	92
Lampiran 3. Hasil Olah Data SPSS .....	100
Lampiran 4. Surat Balasan Penelitian .....	107

## ABSTRAK

Andi Wijanarko, Analisis Pengaruh Pengembangan Karir, Kepemimpinan, dan Pemberian Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan PT. MAM, dengan dosen pembimbing I Dr. Suyanto, SE., M.Si dan dosen pembimbing II Hj. Yeni Yahdiani, S.Sos., MM.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: 1) pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan; 2) pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan; 3) pengaruh pemberian kompensasi terhadap produktivitas karyawan; serta 4) pengaruh pengembangan karir, kepemimpinan, dan pemberian kompensasi terhadap produktivitas karyawan PT. MAM. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan inferensial. Sampel pada penelitian ini berjumlah 100 orang karyawan PT. MAM. Pengumpulan data dilakukan dengan pengisian kuesioner dengan analisis data secara kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. MAM dengan signifikansi 0,001. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. MAM dengan signifikansi 0,000. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. MAM dengan signifikansi 0,001. Pengembangan karir, kepemimpinan, dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. MAM dengan signifikansi 0,000.

**Kata Kunci:** pengembangan karir, kepemimpinan, pemberian kompensasi produktivitas karyawan

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Produktivitas kerja karyawan merupakan salah satu fokus utama di dalam manajemen sumber daya manusia pada setiap perusahaan. Hal ini terjadi karena tingkat produktivitas yang tinggi akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan, baik dari sisi efisiensi, efektivitas, maupun daya saing perusahaan. Produktivitas kerja yang optimal juga berkontribusi terhadap pertumbuhan dan keberlangsungan usaha, sekaligus menciptakan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan. Di Indonesia, isu produktivitas tenaga kerja masih menjadi perhatian serius karena pada beberapa sektor, tingkat produktivitas cenderung stagnan bahkan tertinggal dibandingkan dengan negara lain di kawasan Asia Tenggara (Kemnaker, 2025:1).

Stagnasi produktivitas kerja tersebut diakibatkan oleh beberapa faktor, seperti kompetensi sumber daya manusia yang belum optimal, ketidaksesuaian keterampilan dengan kebutuhan industri, serta lingkungan kerja yang kurang mendukung (Kemnaker, 2025:1). Selain itu, faktor lain yang dapat memengaruhi produktivitas kerja karyawan antara lain adalah pengembangan karir, kepemimpinan, dan pemberian kompensasi. Pengembangan karir dianggap dapat memengaruhi karena hal ini berkaitan dengan kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan jenjang jabatan, sehingga mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target yang ditetapkan (Norizka & Amalia, 2024:79).

Kepemimpinan juga diduga dapat memengaruhi karena peran seorang pemimpin tidak hanya sebatas mengarahkan, tetapi juga memberikan teladan, membangun komunikasi yang efektif, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya (Azizah, Mulyadi, & Partimah, 2023:205). Begitu pula pemberian kompensasi, baik berupa gaji, tunjangan, maupun insentif lainnya, yang dianggap dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan karena kompensasi merupakan bentuk penghargaan atas kinerja yang telah dicapai, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih optimal (Rahmawati, Partha, & Piar, 2022:187).

Dugaan bahwa pengembangan karir, kepemimpinan, dan pemberian kompensasi dapat memengaruhi produktivitas kerja dapat pula dilihat secara faktual di PT. Mitra Abadi Mahakam (MAM). Hal ini dinyatakan karena berdasarkan hasil observasi awal, diketahui bahwa perusahaan menghadapi stagnasi produktivitas dalam beberapa periode terakhir, dimana target sasaran produksi 800 BCM/jam hanya dapat terealisasi 563,99 BCM/jam. Salah satu faktornya adalah tingkat absensi yang cukup tinggi yang ditandai dengan rata-rata *work hour* karyawan yang cukup rendah.

Tabel 1.1 *Work Hour* Karyawan PT. MAM

No	Bagian	Rata-Rata <i>Work Hour</i>
1	HSE	57,8%
2	Logistik	62,4%
3	Plant	61,1%
4	HRGA	60,9%
5	Engineer	57%
6	Produksi	58,7%

Sumber: PT MAM, 2025

Data di atas menunjukkan bahwa rata-rata jam kerja di seluruh bagian masih berada pada kisaran 57%–62%. Angka tersebut jauh di bawah standar ideal (100%), yang menunjukkan adanya ketidakhadiran karyawan maupun ketidakefektifan jam kerja yang berdampak langsung pada pencapaian target produksi. Permasalahan tersebut diduga berkaitan erat dengan kondisi internal perusahaan, terutama dalam hal pengembangan karir karyawan. Berdasarkan hasil observasi, diketahui bahwa jenjang karir di PT. MAM terbagi dalam beberapa tingkatan, mulai dari Staff, Supervisor, Superintendent, hingga Manager. Setiap tingkatan memiliki kriteria tertentu, seperti:

- a. Staff ke Supervisor: minimal masa kerja 3 tahun, memiliki penilaian kinerja di atas rata-rata selama dua tahun berturut-turut, dan lulus pelatihan kepemimpinan dasar.
- b. Supervisor ke Superintendent: minimal masa kerja 5 tahun, memiliki sertifikasi kompetensi sesuai bidang, dan lulus program pengembangan kepemimpinan menengah.
- c. Superintendent ke Manager: minimal masa kerja 7 tahun, memiliki rekam jejak prestasi yang baik, sertifikasi manajemen tingkat lanjut, serta rekomendasi dari atasan langsung.

Namun, meskipun jenjang karir telah ditetapkan, banyak karyawan menyatakan tidak mengetahui secara jelas alur dan syarat pengembangan karir tersebut. Hal ini pada akhirnya berimplikasi pada produktivitas karyawan, sebab ketidakjelasan jalur karir cenderung dapat menurunkan motivasi dan keterikatan karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa tidak memiliki prospek

pengembangan yang jelas cenderung kurang bersemangat dalam mencapai target kerja, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan angka absensi serta menurunkan efektivitas jam kerja.

Masalah lain yang ditemukan berkaitan dengan kepemimpinan. Dalam hal ini, beberapa karyawan mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan masih bersifat instruksional dan kurang partisipatif. Pemimpin cenderung hanya memberikan perintah tanpa memberikan ruang bagi karyawan untuk mengemukakan pendapat atau inisiatif. Hal ini menciptakan jarak antara atasan dan bawahan, serta menurunkan keterlibatan karyawan dalam proses kerja. Kondisi tersebut membuat karyawan merasa tidak dihargai secara emosional, sehingga berdampak pada menurunnya produktivitas. Tidak hanya itu, kepemimpinan yang kurang inspiratif ini akhirnya mengurangi kemampuan organisasi dalam membangun budaya kerja yang positif dan produktif.

Masalah ketiga yang teridentifikasi berkaitan dengan pemberian kompensasi. Meskipun PT. MAM telah memberikan struktur gaji dengan cakupan gaji pokok, tunjangan (jabatan dan kehadiran), gaji kotor, potongan kewajiban (BPJS Kesehatan dan PPh), serta gaji bersih, beberapa karyawan merasa bahwa kompensasi yang diterima belum sesuai dengan beban kerja. Hal ini akhirnya berdampak pada produktivitas karyawan, sebab ketidakpuasan terhadap kompensasi dapat menurunkan motivasi, mengurangi loyalitas, dan memicu perilaku negatif seperti peningkatan absensi atau rendahnya kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan uraian di atas, maka diduga bahwa menurunnya produktivitas kerja karyawan di PT. MAM disebabkan oleh pengembangan karir, kepemimpinan, dan pemberian kompensasi. Namun, dugaan ini masih bersifat subjektif/hipotesis, sehingga untuk membuktikannya perlu dilakukan kajian penelitian mendalam terhadapnya. Kajian tersebut akan diberi judul “Analisis Pengaruh Pengembangan Karir, Kepemimpinan, dan Pemberian Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan PT. MAM”. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai sejauh mana ketiga faktor tersebut memengaruhi produktivitas karyawan, serta menjadi dasar dalam penyusunan strategi peningkatan kinerja yang lebih efektif dan terarah di PT. MAM.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap produktivitas karyawan PT. MAM?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan PT. MAM?
3. Apakah pemberian kompensasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan PT. MAM?
4. Apakah pengembangan karir, kepemimpinan, dan pemberian kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap produktivitas karyawan PT. MAM?

### **1.3. Batasan Masalah**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka penelitian ini dibatasi pada:

1. Variabel bebas yang dianalisa hanya pengembangan karir, kepemimpinan, dan pemberian kompensasi. Adapun variabel terikatnya adalah produktivitas karyawan.
2. Data yang diperoleh akan berasal dari proses pengisian kuesioner yang dilakukan oleh karyawan PT. MAM dan dilakukan pada bulan Agustus 2025.

### **1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan PT. MAM.
2. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan PT. MAM.
3. Mengetahui pengaruh pemberian kompensasi terhadap produktivitas karyawan PT. MAM.
4. Mengetahui pengaruh secara simultan pengembangan karir, kepemimpinan, dan pemberian kompensasi terhadap produktivitas karyawan PT. MAM.

### **1.4.2. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan muncul dari proses penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pemahaman, dan pengalaman penulis dalam menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja karyawan, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan karir, kepemimpinan, dan pemberian kompensasi.

2. Bagi PT. MAM

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan rekomendasi bagi manajemen PT. MAM dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Selain itu, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi perusahaan untuk mengevaluasi dan menyusun kebijakan yang lebih efektif terkait pengembangan karir, kepemimpinan, serta sistem pemberian kompensasi agar sesuai dengan kebutuhan karyawan dan tujuan perusahaan.

3. Bagi Universitas Widya Gama Mahakam

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah referensi ilmiah khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia. Selain itu, hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan rujukan atau literatur bagi mahasiswa maupun pihak lain yang tertarik untuk melakukan penelitian sejenis di masa mendatang.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Pada penulisan skripsi ini, bab akan terdiri dari 6 hal yakni pendahuluan, dasar teori, dan metodologi penelitian, Gambaran objek penelitian, hasil analisis dan Kesimpulan serta saran.

BAB I : Bab ini berisi mengenai latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : Bab ini berisi mengenai penelitian terdahulu, teori, model konseptual, dan hipotesis penelitian.

BAB III : Bab ini berisi mengenai metode penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, serta metode analisis.

BAB IV: Bab ini berisi mengenai gambaran dari PT MAM sebagai objek penelitian.

BAB V: Bab ini berisi mengenai hasil analisis data dan pembahasan.

BAB VI: Bab ini berisi mengenai kesimpulan serta saran penelitian.

## BAB II

### DASAR TEORI

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Pada kajian ini, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan. Relevansi tersebut dapat terlihat dari pendekatan, metode, dan variabel yang digunakan. Meskipun demikian, beberapa penelitian terdahulu yang relevan memiliki beberapa perbedaan, baik dari segi objek yang dianalisa hingga menggunakan pendekatan penelitian yang berbeda. Beberapa penelitian tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Judul	Variabel	Persamaan/ Perbedaan	Hasil
1	Pebriyanti, Mulia, & Danial (2020)  Efektivitas Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Senamas Energindo Mineral	Variabel bebas: Pengembangan karir  Variabel terikat: Produktivitas karyawan	Persamaan:  Pendekatan dilakukan secara inferensial  Perbedaan: Objek yang dianalisa	Pengembangan karier berpengaruh terhadap produktivitas karyawan pada PT. Senamas Energindo Mineral
2	Ali & Suwoko (2020)  Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis	Variabel bebas: Kepemimpinan Demokratis	Persamaan:  Menggunakan metode kuantitatif	Kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Jasa Mutu Mineral

	Terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Jasa Mutu Mineral Indonesia di Kota Samarinda	Variabel terikat: Produktivitas karyawan	Perbedaan: Menggunakan pendekatan deskriptif	Indonesia di Kota Samarinda
3	Batubara, Siregar, & Elanda (2025)  Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dan Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Pasifik Energi Trans Medan	Variabel bebas: Kompensasi dan Disiplin Kerja  Variabel terikat: Produktivitas karyawan  Variabel intervening: Motivasi	Persamaan: Variabel terikat adalah produktivitas karyawan  Perbedaan: Menggunakan variabel intervening	Kompensasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas dan kinerja karyawan. Motivasi sebagai variabel intervening juga terbukti memediasi hubungan tersebut secara positif, sehingga meningkatkan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan.

Sumber: data diolah peneliti, 2025

## 2.2. Tinjauan Teori

### 2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

#### a. Pengertian MSDM

MSDM merupakan fungsi penting dalam organisasi, yang berfokus pada manajemen strategis sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. MSDM mencakup berbagai praktik, mulai dari perekrutan dan pelatihan hingga evaluasi kinerja dan kompensasi. Evolusi MSDM telah membuatnya bertransisi dari peran administratif menjadi mitra strategis dalam perencanaan bisnis. Oleh karenanya, MSDM merupakan bagian integral dari perencanaan strategis dengan

tujuan untuk memastikan bakat yang tepat tersedia untuk mendorong kesuksesan. MSDM modern melibatkan pengembangan kebijakan proaktif dan inisiatif strategis, bergerak melampaui administrasi personalia tradisional untuk mempengaruhi desain dan struktur organisasi (Gutterman, 2023:18).

Para ahli lain juga telah mendefinisikan MSDM dengan berbagai perspektif.

Berikut definisi-definisi MSDM menurut para ahli:

- 1) Menurut Dessler (2018:15) MSDM adalah proses yang melibatkan perekrutan, pengembangan, motivasi, dan pemeliharaan tenaga kerja organisasi. MSDM juga mencakup segala aktivitas yang berfokus pada pengelolaan hubungan antara organisasi dan karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.
- 2) Menurut Armstrong (2020:56) MSDM merupakan pendekatan strategis untuk mengelola aset terpenting perusahaan yaitu orang-orang yang berkontribusi secara individu maupun kolektif dalam mencapai tujuan organisasi. MSDM mencakup berbagai kegiatan, seperti rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, kompensasi, dan hubungan kerja.
- 3) Mathis & Jackson (2017:96) mendefinisikan MSDM sebagai fungsi dalam organisasi yang dirancang untuk memaksimalkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, ditekankan pula bahwa MSDM mencakup aktivitas perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, dan pengelolaan hubungan karyawan dengan organisasi.

Berdasarkan beberapa keterangan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa MSDM merupakan suatu fungsi strategis dalam organisasi yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. MSDM tidak hanya berperan dalam aspek administratif seperti perekrutan, pelatihan, dan pemberian kompensasi, tetapi juga telah berkembang menjadi mitra strategis dalam perencanaan bisnis, pengembangan kebijakan proaktif, serta inisiatif yang mendukung desain dan struktur organisasi. Inti dari MSDM juga adalah memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang tepat, dengan kompetensi yang sesuai, serta dikelola secara optimal.

#### b. Lingkup MSDM

Para ahli di bidang MSDM sepakat bahwa lingkup MSDM adalah berbagai aktivitas penting yang membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya melalui pengelolaan tenaga kerja. Lingkup ini biasanya mencakup perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, serta hubungan industrial. Setiap fungsi tersebut berperan dalam menciptakan tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan selaras dengan kebutuhan dan tujuan jangka panjang organisasi. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Dessler (2018:22) bahwa lingkup MSDM mencakup semua aktivitas dan proses yang berhubungan dengan pengelolaan tenaga kerja dalam sebuah organisasi.

Lingkup ini terdiri dari berbagai fungsi utama yang membantu organisasi merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas serta

memastikan mereka memberikan kontribusi maksimal bagi tujuan organisasi. Oleh karenanya, dalam hal ini Dessler (2018:22-24) mengatakan jika ada beberapa elemen utama dalam MSDM, yaitu:

- 1) Perencanaan SDM. Elemen ini melibatkan analisis dan penetapan kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa mendatang. Perencanaan ini dilakukan berdasarkan tujuan strategis organisasi dan tren yang mempengaruhi pasar tenaga kerja.
- 2) Rekrutmen dan seleksi. Elemen ini adalah proses menarik kandidat yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi yang kosong dalam organisasi. Seleksi adalah proses mengevaluasi dan memilih kandidat yang paling cocok untuk pekerjaan tersebut. Aktivitas utamanya yaitu rekrutmen internal (promosi dari dalam organisasi) dan rekrutmen eksternal (mencari kandidat dari luar); serta proses seleksi, yaitu penyaringan melalui wawancara, tes, penilaian kompetensi, dan referensi
- 3) Pelatihan. Elemen ini melibatkan proses meningkatkan keterampilan karyawan agar sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mereka saat ini. Pengembangan difokuskan pada meningkatkan keterampilan jangka panjang untuk mempersiapkan karyawan untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang.
- 4) Manajemen kinerja. Elemen ini mencakup proses penetapan standar kinerja, pengukuran, dan evaluasi kinerja karyawan serta memberikan umpan balik untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang.

- 5) Kompensasi. Elemen ini mencakup gaji, upah, insentif, dan tunjangan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kerja mereka. Manajemen kompensasi bertujuan untuk memastikan karyawan diberi penghargaan yang sesuai dan kompetitif.
- 6) Kesehatan dan keselamatan kerja (K3). Elemen ini merupakan aspek penting dalam MSDM untuk memastikan bahwa lingkungan kerja aman dan sehat. Elemen ini termasuk pemenuhan standar keselamatan kerja dan implementasi program untuk mencegah kecelakaan serta penyakit akibat kerja.

Berdasarkan beberapa keterangan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa lingkup MSDM mencakup serangkaian fungsi utama yang saling terkait dan berfokus pada upaya untuk memastikan tersedianya tenaga kerja yang kompeten, terlatih, termotivasi, serta bekerja dalam lingkungan yang aman dan sehat. Fungsi-fungsi tersebut meliputi perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang selaras dengan strategi organisasi, proses rekrutmen dan seleksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja untuk memantau serta mengoptimalkan kontribusi karyawan, pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif sebagai bentuk penghargaan, serta penerapan program kesehatan dan keselamatan kerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman.

#### c. Tujuan MSDM

Praktik MSDM secara umum bertujuan untuk mengelola SDM dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Beberapa ahli telah mengidentifikasi tujuan MSDM secara lebih spesifik. Berikut adalah tujuan MSDM menurut para ahli:

- 1) Menurut Dessler (2018:35) tujuan utama MSDM adalah menciptakan dan memelihara tenaga kerja yang kompeten dan termotivasi dalam organisasi. Dessler menekankan bahwa tujuan utama MSDM adalah membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara mengelola tenaga kerja secara efektif. Hal ini mencakup menarik, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan yang kompeten; meningkatkan produktivitas dan efektivitas karyawan; serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara manajemen dan karyawan.
- 2) Menurut Armstrong (2020:67) tujuan MSDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi dapat mencapai tujuan strategisnya melalui orang-orang yang bekerja di dalamnya. Tujuan spesifik MSDM meliputi mengembangkan dan memanfaatkan potensi tenaga kerja; menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja tinggi; menyelaraskan strategi SDM dengan tujuan bisnis untuk menciptakan keunggulan kompetitif; serta meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui pengelolaan hubungan kerja yang efektif.
- 3) Mathis & Jackson (2017:78) menyatakan bahwa tujuan utama MSDM adalah mengelola karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Beberapa tujuan utama MSDM menurutnya adalah memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat dalam jumlah yang tepat; menyediakan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan karyawan; memotivasi dan mempertahankan karyawan dengan memberikan kompensasi dan manfaat yang adil; serta

mengelola kinerja karyawan dan menyediakan umpan balik yang membangun.

Berdasarkan beberapa keterangan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan utama MSDM adalah memastikan tersedianya tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan selaras dengan strategi organisasi sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien

### **2.2.2. Produktivitas Karyawan**

#### **a. Pengertian Produktivitas Karyawan**

Produktivitas kerja merupakan sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Melalui sikap tersebut, seseorang meyakini bahwa akan dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik daripada hari ini (Sutrisno, 2017:54). Selaras dengan pernyataan tersebut, Busro (2018:23) memaparkan bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara *output* (hasil) dengan *input* (masukan). Pandangan lain mengenai produktivitas diutrakan oleh Sinungan dalam Busro (2018:24) yang mengatakan bahwa produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana.

Kemampuan dalam pandangan Sinungan dalam Busro (2018:24) dapat diartikan sebagai kemampuan fisik atau bisa juga disebut kemampuan keterampilan. Adapun jika mengacu pada pendapat Elbadiansyah (2019:10) produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja per satuan waktu. Berdasarkan beberapa pengertian sebelumnya, dapat

disintesiskan bahwa produktivitas adalah sikap mental karyawan yang mencerminkan kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan dan hasil yang diperoleh berdasarkan sumber daya yang digunakan.

b. Dimensi Produktivitas Karyawan

Kusnaedi (2021:30) menjelaskan bahwa produktivitas dapat dilihat dari 2 dimensi utama yaitu individu dan organisasi. Pada dimensi individu, kajian utamanya adalah melihat produktivitas dalam hubungannya dengan karakteristik kepribadian individu. Dalam konteks dimensi individu, esensi produktivitas mengacu pada sikap mental dari karyawan. Pada dimensi organisasi, kajian utamanya adalah pada rasio ketercapaian tujuan. Sejalan dengan pandangan di atas, Tohardi dalam Yusuf (2015:65) juga memaparkan bahwa dimensi utama produktivitas mengacu pada sikap mental, di mana seorang pekerja selalu memperbaiki kinerjanya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Umar dalam Yusuf (2015:70) memandang bahwa produktivitas memiliki dua dimensi. Dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Dimensi kedua berkaitan dengan efisiensi atau upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan itu dilaksanakan. Berdasarkan beberapa uraian di atas, dapat dipahami bahwa produktivitas merupakan konsep yang memiliki dua dimensi utama, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi.

### c. Faktor yang Memengaruhi Produktivitas Karyawan

Sutrisno (2017:61) menyatakan bahwa faktor utama yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan antara lain adalah pelatihan, mental dan kemampuan fisik karyawan, serta hubungan antara atasan dan bawahan. Pelatihan dapat mempengaruhi produktivitas karena berkaitan dengan keterampilan kerja karyawan. Mental dan kemampuan fisik berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat dan cepat. Adapun hubungan antara atasan dan bawahan dapat menjadi faktor yang mempengaruhi karena berkenaan dengan cepat atau lambatnya proses penyelesaian pekerjaan.

Busro (2018:37) juga memandang jika produktivitas karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa dimensi seperti motivasi, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, etika kerja, dan kemampuan kerja sama. Penjelasan mengenai hal tersebut adalah sebagai berikut.

#### 1) Motivasi

Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung dapat mencapai tingkat produktivitas kerja yang tinggi. Sebaliknya, karyawan yang memiliki motivasi kerja yang rendah cenderung memiliki tingkat produktivitas yang rendah.

#### 2) Pendidikan

Karyawan yang memiliki jenjang pendidikan yang sesuai akan selalu berusaha mencapai taraf produktivitas yang tinggi.

#### 3) Disiplin kerja

Karyawan yang disiplin cenderung memiliki kualitas kerja yang baik.

4) Keterampilan

Karyawan yang memiliki keterampilan yang sesuai dengan bidang yang dikerjakannya cenderung memiliki tingkat produktivitas yang tinggi.

5) Etika kerja

Etika kerja berkaitan dengan kemampuan untuk mempertahankan nilai-nilai moral yang tepat di tempat kerja.

6) Kemampuan kerja sama

Seorang karyawan yang memiliki kemampuan komunikasi ketika bekerja sama cenderung memiliki tingkat produktivitas yang tinggi. Hal ini dapat terjadi karena ada kesepahaman yang dibangun olehnya terhadap orang lain.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja menurut Sumual (2017:89-90) antara lain adalah sikap, kesehatan, gaji, dan manajemen. Penjelasan mengenai hal tersebut adalah sebagai berikut.

1) Sikap

Sikap adalah pernyataan evaluatif terhadap objek, orang atau peristiwa. Hal ini mencerminkan perasaan seseorang terhadap sesuatu.

2) Kesehatan

Kesehatan merupakan kondisi jasmani seseorang ketika melakukan suatu pekerjaan. Seorang karyawan yang sehat akan lebih mudah dalam bergerak dan mengupayakan pekerjaannya agar mampu mencapai target dan tujuan perusahaan.

### 3) Gaji

Gaji merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karaywanya.

### 4) Manajemen

Manajemen merupakan sebuah proses yang dilakukan seseorang dalam mengatur kegiatan yang dikerjakan individu atau kelompok.

Berdasarkan beberapa keterangan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat disintesis bahwa produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait, baik yang berasal dari individu karyawan itu sendiri maupun dari lingkungan kerja dan kebijakan organisasi. Faktor individu meliputi motivasi, pendidikan, keterampilan, etika kerja, sikap, kesehatan, serta kemampuan bekerja sama. Sementara itu, faktor organisasi mencakup pelatihan yang diberikan, hubungan antara atasan dan bawahan, tingkat disiplin kerja, sistem manajemen yang diterapkan, serta pemberian kompensasi atau gaji yang sesuai dengan beban kerja dan kontribusi karyawan.

#### d. Indikator Produktivitas Karyawan

Menurut Yusuf (2015:75) produktivitas dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu:

##### 1) Pengetahuan

Konsep pengetahuan lebih berorientasi pada inteligensi, daya pikir dan penguasaan ilmu. Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang didalam pemecahan masalah,

termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan, sehingga seorang karyawan diharapkan mampu melakukan pekerjaan secara produktif.

## 2) Keterampilan

Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan yang bersifat teknis. Dengan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif

## 3) Kemampuan

Konsep ini jauh lebih luas karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan.

## 4) Sikap

Sikap merupakan suatu kebiasaan yang dimiliki pola. Pola tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungan dengan perilaku kerja seseorang. Perilaku manusia ditentukan oleh sikap-sikap yang telah tertanam dalam diri karyawan sehingga dapat mendukung kerja yang efektif.

Pandangan lain mengenai indikator produktivitas diutarakan oleh Sedarmayanti (2015:97-98). Beberapa indikator tersebut adalah:

### 1) Efisiensi

Efisiensi adalah suatu ukuran keberhasilan sebuah kegiatan yang dinilai berdasarkan sumber daya yang digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dimensi efisiensi terdiri dari lima indikator yakni suasana

kerja, lingkungan kerja, jumlah tenaga kerja, pemanfaatan tenaga kerja, dan tanggung jawab pekerjaan.

## 2) Efektivitas

Efektivitas kerja adalah suatu ukuran dan kemampuan dalam melaksanakan fungsi, tugas, program atau misi dari suatu perusahaan sesuai dengan target dan waktu yang telah ditetapkan. Dimensi efektivitas terdiri dari lima indikator yakni etika kerja, disiplin kerja, keterampilan kerja, pemanfaatan waktu kerja, dan inisiatif.

## 3) Kualitas

Kualitas kerja yang mengacu pada kualitas sumber daya manusia seperti pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan. Dimensi kualitas terdiri dari lima indikator yakni kecakapan, pengalaman kerja, kemampuan melaksanakan tugas, dan hasil pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pandangan di atas, maka indikator produktivitas yang akan digunakan di dalam penelitian ini adalah efisiensi, efektivitas, dan kualitas, sebagaimana diutarakan oleh Sedarmayanti (2015:97-98).

### **2.2.3. Pengembangan Karir**

#### a. Pengertian Pengembangan Karir

Nawawi dalam Fitria (2017:20) menjelaskan jika pengembangan karir merupakan orientasi perusahaan pada perkembangan organisasi ataupun perusahaan guna menjawab tantangan bisnis di masa depan. Selain itu, Nawawi dalam Fitria (2017:21) memaparkan bahwa pengembangan karir hakikatnya adalah untuk meningkatkan eksistensi perusahaan melalui pengembangan Sumber Daya

Manusia (SDM) yang ada. Samsudin (2019:12) juga menjelaskan jika pengembangan karir merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan ataupun jabatan melalui pendidikan serta pelatihan yang disediakan dan diselenggarakan oleh perusahaan.

Pengertian lain diungkapkan oleh Mangkunegara (2017:14). Menurutnya, pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian guna membantu karyawan merencanakan karir masa depan di perusahaan agar pegawai tersebut dapat mengembangkan diri secara maksimum. Hal yang berbeda mengenai pengembangan karir diungkapkan kembali oleh Marwansyah (2015:22), di mana menurutnya pengembangan karir terdiri atas dua perspektif. Pada perspektif pertama, karir adalah serangkaian pekerjaan yang dijalani seseorang selama hidupnya yang disebut dengan karir objektif. Adapun jika dilihat dari perspektif yang kedua, karier meliputi perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi seiring dengan bertambahnya usia yang disebut dengan karir subjektif.

Rivai dan Sagala (2013:26) juga menyatakan jika pengembangan karir adalah serangkaian pelatihan yang berhubungan dengan upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Hal yang sama diutarakan oleh Siagian (2015:8) yang menyatakan jika pengembangan karir merupakan perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Adapun menurut Widodo (2015:5) pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karir seseorang. Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan sebelumnya,

dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan usaha yang dilakukan oleh perusahaan guna meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan juga sebagai cara untuk pementapan karir seorang karyawan.

b. Dimensi Pengembangan Karir

Busro (2018:88) menyatakan bahawa ada 3 dimensi pengembangan karir, yaitu kejelasan karir, pengembangan diri, dan perbaikan mutu kerja.

- 1) Kejelasan karir. Hal ini berkaitan dengan kenaikan pangkat, kesempatan menjadi kepala/pimpinan, serta kesempatan menduduki jabatan tertentu.
- 2) Pengembangan diri. Hal ini berkaitan dengan kesempatan mengikuti pelatihan, melanjutkan pendidikan, mengikuti seminar, dan mengikuti berbagai kursus kompetensi untuk mendapatkan sertifikasi keahlian.
- 3) Perbaikan mutu kerja. Hal ini berkaitan dengan peningkatan disiplin kerja, kesetiaan, dan motivasi di kalangan karyawan.

Bahri dan Zamzam (2015:44) menjelaskan bahawa pengembangan karir terdiri atas dimensi perencanaan karir, manajemen, keandalan, dan sikap.

- 1) Perencanaan karir yang meliputi pola karir sesuai dengan konsep, evaluasi dan penghargaan, memberikan peluang pengembangan, serta tempat kerja sesuai dengan tujuan organisasi.
- 2) Manajemen yang meliputi sidak kelapangan dan tindak lanjut sidak lapangan.
- 3) Keandalan meliputi meneliti kebenaran laporan, latar belakang pendidikan dan pengalaman, serta memiliki inisiatif dalam mengatasi masalah.

- 4) Sikap meliputi sikap yang loyal, membantu pegawai lain, serta kekompakan kerja dan selalu bekerjasama.

Berdasarkan beberapa keterangan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses terencana yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, kompetensi, dan peluang karyawan dalam mencapai jenjang karir yang lebih tinggi sesuai dengan tujuan organisasi. Dimensi pengembangan karir mencakup aspek kejelasan karir yang memberikan arah dan kepastian terkait peluang promosi dan jabatan, aspek pengembangan diri yang memfasilitasi peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pendidikan, serta aspek perbaikan mutu kerja yang menekankan pada peningkatan kedisiplinan, loyalitas, dan motivasi karyawan.

#### c. Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2015:15), faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir antara lain adalah perlakuan yang adil, keperdulian atasan, informasi promosi, minat untuk dipromosikan, dan tingkat kepuasan.

- 1) Perlakuan yang adil. Perlakuan yang adil hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional, dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.

- 2) Keperdulian atasan

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk keperdulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para

pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi.

3) Informasi promosi

Para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif.

4) Minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif.

5) Tingkat kepuasan. Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa keterangan di atas, maka dapat disintesis bahwa pengembangan karir dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berkaitan dengan keadilan, dukungan atasan, akses informasi, motivasi individu, dan tingkat kepuasan kerja.

#### d. Indikator Pengembangan Karir

Sihotang dalam Hasibuan (2014:26) menyebut jika kepemimpinan yaitu kebijakan organisasi, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan kesetiaan pada organisasi.

##### 1) Kebijakan organisasi

Kebijakan pada dasarnya berkaitan dengan cara dan langkah yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembagkan karir karyawanya.

##### 2) Prestasi kerja

Prestasi kerja berkenaan dengan timbal balik yang diberikan oleh perusahaan terhadap raihan yang telah dicapai oleh karyawanya.

##### 3) Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu bahan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan karir seorang karyawan. Semakin tinggi latar belakang pendidikan seorang karyawan, maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya. Sebaliknya, semakin rendah tingkat pendidikan seorang karyawan maka akan sulit mengembangkan karirnya.

##### 4) Pelatihan

Pelatihan merupakan fasilitas yang diperoleh karyawan dari perusahaan untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir dimasa mendatang.

5) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja merupakan bagian penting dari pengembangan karir yang berguna untuk dapat memberikan kontribusi di berbagai posisi pekerjaan.

6) Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan pada organisasi merupakan tingkat kesetiaan atau loyalitas seorang karyawan pada perusahaan. Semakin lama karyawan bekerja pada perusahaan, maka loyalitasnya akan semakin tinggi.

Pandangan lain diutarakan oleh Rivai dan Sagala (2013:39). Menurutnya, indikator pengembangan karir terdiri atas kebutuhan karir, pelatihan, perlakuan yang adil, informasi karir, promosi, dan mutasi.

1) Kebutuhan karir

Kebutuhan karir berguna untuk menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karir internal karyawan.

2) Pelatihan

Pelatihan berguna untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional.

3) Perlakuan yang adil

Perlakuan yang adil pada dasarnya berguna untuk memberikan kesempatan yang pada setiap karyawan untuk mencapai level tertentu pada karirnya.

4) Informasi karir

Informasi karir hakikatnya untuk memberikan informasi kebutuhan karir yang dibutuhkan oleh karyawan guna meningkatkan kemampuan dan level karirnya.

5) Promosi

Promosi yang dilakukan oleh perusahaan pada dasarnya berguna untuk memberikan pengakuan atau imbal jasa pada karyawan.

6) Mutasi

Mutasi bertujuan untuk melakukan penyegaran pada setiap komponen di dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa pemaparan yang telah dilakukan sebelumnya, maka indikator pengembangan karir yang akan digunakan pada penelitian ini adalah kebijakan organisasi, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan kesetiaan pada organisasi sebagaimana yang telah dikembangkan oleh Hasibuan (2014:26).

#### **2.2.4. Kepemimpinan**

a. Pengertian Kepemimpinan

Paparan Wahjosumidjo dalam Aulia (2017:596) menggambarkan bahwa kepemimpinan merupakan proses untuk mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi seseorang dalam suatu organisasi kerja. Pandangan yang sama menyiratkan bahwa kepemimpinan dapat diterjemahkan sebagai suatu sifat, perilaku, pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi tentang

legitimasi pengaruh (Rivai & Sagala, 2013:42). Senada dengan pendapat tersebut, Toha dalam Aulia (2017:595) memaparkan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.

Terry dalam Subardjono (2017:6) menjelaskan jika kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar dapat diarahkan. Proses pengarahan setiap orang melalui kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi serta mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Adapun jika mengacu pada pandangan Timple dalam Purnama (2013:7) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi secara sosial dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disintesis bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh para atasan guna memengaruhi karyawan (bawahannya) guna mampu mencapai tujuan perusahaan.

#### b. Dimensi Kepemimpinan

Menurut Marquardt dalam Adiawaty (2020:399), dimensi kepemimpinan antara lain adalah:

- 1) Pemikir sistem. Fungsi pemimpin adalah memecahkan masalah. Pemecahan masalah yang efektif menuntut kemampuan berpikir yang sistematis jadi pemikir sistem adalah kemampuan melihat hubungan antar isu, peristiwa dan data-data utama untuk melihat secara keseluruhan permasalahan yang terjadi. Diperlukannya pemikir sistem ini untuk

memprediksi faktor internal dan faktor eksternal yang akan menguntungkan dan merugikan organisasi.

- 2) Agen perubahan. Pemimpin harus mengembangkan dan memiliki kompetensi yang tinggi dalam menciptakan dan mengelola perubahan agar organisasi tetap bertahan, karena perubahan merupakan fungsi kepemimpinan yang menghasilkan perilaku dengan energi tinggi yang diperlukan untuk menangani perubahan.
- 3) Kreator. Pemimpin harus kreatif dan mendorong serta menghargai kreativitas. Pemimpin juga harus terbuka terhadap aneka perspektif serta terus menerus mencoba hal-hal baru.
- 4) Pelayan dan pengurus. Pemimpin harus melayani orang lain yaitu karyawan dan pelanggan.
- 5) Koordinator polikronik. Pemimpin harus mampu mengkoordinasikan banyak hal pada waktu yang bersamaan (polikronik). Pemimpin harus bekerja secara kolaboratif dengan banyak pihak, sering menghadapi situasi yang tidak lazim dan masalah tidak lumrah.
- 6) Instruktur dan pelatih. Pemimpin harus mampu memberikan semangat, motivasi dan membantu para karyawan untuk belajar serta meningkatkan keterampilannya.

Berdasarkan beberapa keterangan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi melalui pendekatan yang sistematis dan berorientasi pada perubahan.

Kepemimpinan tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pemikir sistem yang mampu melihat keterkaitan antar isu secara menyeluruh, agen perubahan yang mendorong inovasi dan adaptasi, serta kreator yang menghargai kreativitas dan keterbukaan terhadap ide baru.

c. Faktor yang Memengaruhi Kepemimpinan

Menurut Setiawan dan Muhith (2013:15), kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kepribadian, harapan, karakteristik, kebutuhan, iklim, dan perilaku rekan.

- 1) Kepribadian. Hal ini dapat menjadi faktor yang mempengaruhi kepemimpinan karena mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman pemimpin.
- 2) Harapan. Hal ini berkaitan dengan pemenuhan atas apa yang dibayangkan oleh bawahan atas kebijakan dan arahan dari pimpinan.
- 3) Karakteristik. Hal ini berkaitan dengan perilaku bawahan.
- 4) Kebutuhan. Hal ini berkaitan dengan pemenuhan atas apa yang dibutuhkan oleh karyawan.
- 5) Iklim. Hal ini berkaitan dengan budaya dan kebijakan organisasi.
- 6) Perilaku rekan. Hal ini berkaitan dengan perilaku antar sesama karyawan.

Menurut Yuki (2010:57), kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor pertimbangan dan struktur organisasi. Pertimbangan dapat menjadi faktor yang mempengaruhi kepemimpinan karena berkaitan dengan cara, metode, dan pendekatan yang dilakukan oleh pemimpin pada bawahan. Struktur organisasi dapat mempengaruhi kepemimpinan karena berkaitan dengan pola tugas dan hirarki

jabatan yang diberikan oleh pimpinan puncak pada *middle leadership*. Berdasarkan beberapa uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat disintesis bahwa faktor utama yang mempengaruhi kepemimpinan adalah kepribadian, harapan, karakteristik, kebutuhan, iklim, perilaku rekan, pertimbangan, dan struktur.

#### d. Indikator Kepemimpinan

Hasibuan (2014:30) memaparkan bahwa kepemimpinan terdiri atas 8 indikator yaitu memiliki kemampuan analisis, keteladanan, rasionalitas, memiliki instruksi kerja yang jelas, memiliki kemampuan mendengar, terampil dalam berkomunikasi, mampu melakukan pembagian tugas, dan memiliki ketegasan. Penjelasan mengenai hal tersebut adalah sebagai berikut.

- 1) Kemampuan analisis. Pimpinan harus mampu menganalisa dalam menentukan langkah-langkah pencapaian tujuan.
- 2) Keteladanan. Seorang pimpinan hendaknya mampu memberikan contoh teladan dengan kesederhanaan terhadap para pegawai.
- 3) Rasionalitas. Pimpinan dalam menentukan tujuan harus bersifat rasional, dan dalam menilai para bawahannya hendaknya bersifat objektif.
- 4) Instruksi kerja. Pimpinan dalam menyusun langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan harus terprogram, tersusun, dan terkonsep.
- 5) Kemampuan mendengar. Sebaiknya pimpinan bersifat demokratis dan menghindari sifat otoriter.
- 6) Keterampilan berkomunikasi. Pimpinan harus memiliki keterampilan berkomunikasi agar mampu menyampaikan perintah yang jelas pada bawahannya.

- 7) Pembagian tugas. Pimpinan harus dapat beradaptasi dengan lingkungannya agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
- 8) Ketegasan dalam bertindak. Pimpinan dalam pengambilan keputusan harus bersikap tegas tanpa kompromi agar disegani oleh bawahannya.

Kartono (2014:29) menjelaskan jika kepemimpinan memiliki 6 indikator yaitu mampu mengambil keputusan, mampu memberi motivasi, memiliki kemampuan komunikasi, mampu mengendalikan bawahan, bertanggung jawab, serta mampu mengendalikan emosi.

- 1) Mampu mengambil keputusan. Pemimpin yang memiliki kemampuan *leadership* cenderung mampu mengambil keputusan yang tepat dan cepat, baik di keadaan buruk maupun baik.
- 2) Mampu memberi motivasi. Kemampuan memotivasi adalah pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi rela dan berkenan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.
- 3) Memiliki kemampuan komunikasi. Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksud.
- 4) Mampu mengendalikan bawahan. Seorang pemimpin harus mampu menggunakan kekuasaannya untuk membuat orang lain mengikuti apa yang diinginkannya.

- 5) Bertanggung jawab. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban untuk menanggung dan memikul segala keputusan yang telah diperbuatnya.
- 6) Mampu mengendalikan emosi. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu mengendalikan emosi, bahkan di saat darurat sekalipun.

Berdasarkan beberapa keterangan yang telah diuraikan sebelumnya, maka indikator yang akan digunakan pada penelitian ini adalah mampu mengambil keputusan, mampu memberi motivasi, memiliki kemampuan komunikasi, mampu mengendalikan bawahan, bertanggung jawab, serta mampu mengendalikan emosi sebagaimana diutarakan oleh Kartono (2014:29).

### **2.2.5. Kompensasi**

#### **a. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan suatu pengaturan secara keseluruhan yang dilakukan oleh suatu perusahaan tentang balas jasa yang sepadan yang seharusnya diberikan pada karyawan atas apa yang telah dikerjakannya (Sihotang, 2015:6). Selaras dengan pendapat tersebut, Rivai (2017:5) memaparkan jika kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Hal yang sama diungkapkan oleh Dessler dan Subekhi dalam Sihotang (2015:7) yang menjabarkan jika kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan.

Usman (2014) juga memaparkan jika kompensasi merupakan suatu aspek yang memiliki arti bagi seorang karyawan karena menyangkut dengan pemenuhan

kebutuhan. Usman (2014:174) menjabarkan lebih lanjut bahwa kompensasi merupakan cerminan atas ukuran nilai kerja yang telah dilakukan oleh seorang karyawan. Pandangan serupa diutarakan kembali oleh Moekijat (2016:18). Menurutnya, kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan atas segala pengetahuan, waktu, dan kemampuan yang telah diberikan oleh karyawan. Berbeda dengan pendapat sebelumnya, Wibowo (2016:12) justru menyebut bahwa kompensasi adalah kontra prestasi yang dilakukan oleh perusahaan terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh seorang karyawan.

Hasibuan (2014:50) memandang kompensasi sebagai hal yang fundamental dan terdiri atas lima aspek. Pertama, kompensasi adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas jasa terhadap organisasi. Kedua, kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh seorang karyawan sebagai balasan atas karya yang diberikan. Ketiga, kompensasi adalah bayaran yang diberikan kepada seorang karyawan sebagai balasan atas kontribusi organisasi. Keempat, kompensasi merupakan penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Berdasarkan beberapa pendapat yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan jika kompensasi adalah imbalan atau balas jasa yang bersifat langsung atau tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kontribusi mereka terhadap organisasi.

#### b. Dimensi Kompensasi

Rivai dan Sagala (2013:33) juga menjelaskan jika indikator utama pada kompensasi kerja adalah gaji, upah, insentif, dan kompensasi tidak langsung. Penjelasan secara lengkap mengenai hal tersebut adalah sebagai berikut.

1) Gaji

Gaji adalah balas jasa yang diterima oleh karyawan atas apa yang dikerjakannya. Gaji biasanya diberikan setiap satu bulan sekali.

2) Upah

Upah merupakan pendapatan per jam, setengah hari, atau harian yang diterima oleh seorang pekerja atas jasa yang diberikan olehnya.

3) Insentif

Insentif adalah imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standart yang ditentukan.

4) Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung adalah tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan.

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat dipahami bahwa dimensi kompensasi antara lain adalah gaji, upah, insentif, dan kompensasi tidak langsung.

c. Faktor yang Memengaruhi Kompensasi

Siagian (2015:19) menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah tingkat upah, tuntutan serikat kerja, produktivitas, kebijakan organisasi, dan peraturan yang berlaku.

- 1) Tingkat upah. Tingkat upah merupakan faktor utama yang mempengaruhi kompensasi. Tingkat upah sendiri dapat mengacu pada Upah Minimum Kabupaten (UMK) atau Provinsi (UMP).

- 2) Tuntutan serikat kerja. Tuntutan serikat kerja dapat mempengaruhi kompensasi karena berkaitan dengan tuntutan dari banyak kalangan pekerja.
- 3) Produktivitas. Produktivitas dapat mempengaruhi kompensasi karena berkaitan dengan bonus atas target pekerjaan.
- 4) Kebijakan organisasi. Kebijakan organisasi dapat mempengaruhi kompensasi karena berkaitan dengan aturan internal perusahaan.
- 5) Peraturan yang berlaku. Hal ini berkaitan dengan aturan yang diterapkan oleh pemerintah pada perusahaan.

Berdasarkan beberapa keterangan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal organisasi yang berkaitan dengan kebijakan upah dan ketentuan ketenagakerjaan.

#### d. Indikator Kompensasi

Pusparini (2021:536) menjabarkan jika indikator sekaligus mencakup dimensi kompensasi kerja antara lain adalah gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas. Penjabaran mengenai hal tersebut adalah sebagai berikut.

##### 1) Gaji

Gaji merupakan besaran uang yang diterima oleh karyawan atas apa yang dikerjakannya. Gaji seringkali berbeda antara satu karyawan dengan karyawan lainnya. Hal tersebut dapat diakibatkan oleh perbedaan jabatan, tingkat pendidikan, dan lama kerja.

## 2) Insentif

Insentif pada dasarnya pendapatan tunai atau non tunai yang diberikan oleh perusahaan atas prestasi yang dicapai atau akibat dari tercapainya target produksi yang telah ditetapkan.

## 3) Tunjangan

Tunjangan merupakan tambahan yang pendapatan di luar gaji yang didapatkan oleh karyawan.

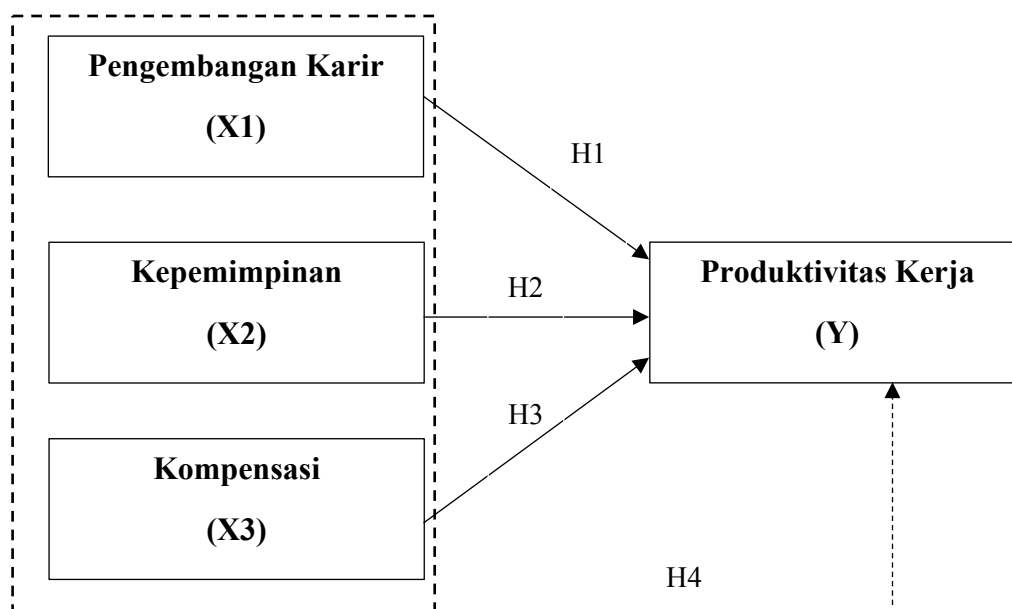
## 4) Fasilitas

Fasilitas merupakan sarana pendukung yang disediakan oleh perusahaan guna mendukung kerja karyawan.

Berdasarkan pada pernyataan di atas, maka pada penelitian ini akan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Pusparini (2021:536) yaitu gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas.

### 2.3. Model Konseptual

Model konseptual pada penelitian ini adalah sebagai berikut.



Gambar 2.1 Model Konseptual

Keterangan:

1. H1, H2, H3 = Pengaruh parsial
2. H4 = Pengaruh simultan

Sumber: data diolah peneliti, 2025

### 2.4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

**H1:** Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. MAM

**H2:** Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. MAM

**H3:** Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. MAM

**H4:** Pengembangan karir, kepemimpinan, dan pemberian kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap produktivitas karyawan PT. MAM

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan secara inferensial. Kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme dan dapat digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu (Sugiyono, 2020:230). Pertimbangan peneliti menggunakan metode kuantitatif karena metode ini memungkinkan pengukuran variabel secara objektif melalui instrumen penelitian yang terstandarisasi, sehingga hasil yang diperoleh dapat dianalisis secara statistik. Metode ini juga memberikan kemudahan dalam menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, seperti pengaruh pengembangan karir, kepemimpinan, dan pemberian kompensasi terhadap produktivitas karyawan.

Sementara itu, pendekatan inferensial adalah pendekatan yang berguna untuk menguji suatu hipotesis dan mengkaitkan antara satu variabel dengan variabel yang lainnya (Sugiyono, 2020:231). Pendekatan ini digunakan karena penelitian tidak hanya bertujuan untuk menggambarkan fenomena yang terjadi, tetapi juga untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen, yaitu pengembangan karir, kepemimpinan, dan pemberian kompensasi, terhadap variabel dependen yaitu produktivitas karyawan. Dengan pendekatan inferensial, hasil analisis yang diperoleh tidak hanya berlaku pada sampel penelitian, tetapi juga dapat digeneralisasikan pada populasi yang menjadi objek penelitian.

### 3.2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 3.1  
Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Produktivitas Kerja (Y)	Perbandingan antara <i>output</i> (hasil) dengan <i>input</i> (masukan) dari karyawan pada PT. MAM	1. Efisiensi 2. Efektivitas 3. Kualitas  Sedarmayanti (2015:97-98).
Pengembangan Karir (X1)	Suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan ataupun jabatan melalui pendidikan serta pelatihan yang disediakan dan diselenggarakan oleh PT. MAM	1. Kebijakan organisasi 2. Prestasi kerja 3. Latar belakang pendidikan 4. Pelatihan 5. Pengalaman kerja 6. Kesetiaan pada organisasi  Sihotang dalam Hasibuan (2014:26)
Kepemimpinan (X2)	Sifat, perilaku, pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi tentang legitimasi pengaruh dari pemimpin PT. MAM	1. Mampu mengambil keputusan 2. Mampu memberi motivasi 3. Memiliki kemampuan komunikasi 4. Mampu mengendalikan bawahan

		5. Bertanggung jawab, 6. Mampu mengendalikan emosi  Kartono (2014:29).
Kompensasi (X3)	Kompensasi merupakan suatu pengaturan secara keseluruhan yang dilakukan oleh PT. MAM tentang balas jasa yang sepadan yang seharusnya diberikan pada karyawan atas apa yang telah dikerjakannya	1. Gaji 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas  Pusparani (2021:536)

Sumber: data diolah peneliti, 2025

### 3.3. Populasi dan Sampel

#### 3.3.1. Populasi

Sugiyono (2020:187) menjelaskan jika populasi merupakan wilayah generalisasi dari suatu subjek ataupun objek yang memiliki karakteristik tertentu. Pada penelitian ini, populasi utamanya adalah karyawan PT. MAM yang berjumlah 519 orang.

#### 3.3.2. Sampel

Sugiyono (2020:188) memaparkan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Pada penelitian ini, pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *non-probability sampling* dan metode *random sampling*. Sugiyono (2020:196) menyebutkan bahwa, *non probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Adapun metode *random sampling* adalah pengambilan anggota

sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada di dalam suatu populasi. Perhitungan sampel dilakukan dengan menggunakan rumus slovin sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1+N (d)^2}$$

$$n = \frac{519}{1+519 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{519}{5,2} = 99,81 \text{ (dibulatkan menjadi 100 responden)}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka jumlah sampel pada penelitian ini berjumlah 100 orang.

### 3.4. Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, data akan dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan secara daring menggunakan Google Form. Kuesioner tersebut akan menggunakan skala ordinal dengan 5 tingkatan sebagai berikut.

Tabel 3.2  
Skala Perhitungan

Skala	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Netral (N)
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

Sumber: Sugiyono, 2020

### 3.5. Metode Analisis

#### 3.5.1. Uji Validitas

Sugiyono (2020:133) menjabarkan jika validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dikatakan valid jika nilai  $r$  hitung lebih tinggi atau lebih besar dari nilai  $r$  tabel. Pada penelitian ini peneliti akan menggunakan bantuan program komputer SPSS 25 *for windows* dan rumus *product moment*. Selain itu, nilai  $r$  tabel yang digunakan pada penelitian ini dihitung dengan rumus berikut.

$$\begin{aligned} dF &= n - 2 \\ &= 100 - 2 \\ &= 98 \text{ ---} \rightarrow 0,196 \end{aligned}$$

Perhitungan tersebut menunjukkan bahwa nilai  $r$  tabel yang digunakan adalah 0,196 (uji 2 arah dengan tingkat signifikansi 0,05).

#### 3.5.2. Uji Reliabilitas

Sugiyono (2020:250) menjabarkan jika uji reliabilitas merupakan suatu tahap analisis untuk menunjukkan sejauh mana instrumen dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten apabila pengukuran dilakukan berulang-ulang. Uji reliabilitas akan dilakukan dengan bantuan aplikasi SPSS 25 *for window*. Interpretasi terhadap hasil uji reliabilitas menggunakan pendapat dari Aziz (2018:320) sebagai berikut.

1. Antara 0,850 sampai dengan 1,000: sangat reliabel.
2. Antara 0,650 sampai dengan 0,800: reliabel.
3. Antara 0,450 sampai dengan 0,600: cukup reliabel.
4. Antara 0,250 sampai dengan 0,400: kurang reliabel.
5. Antara 0,000 sampai dengan 0,200: tidak reliabel.

Uji signifikansi pada uji reliabilitas dilakukan dengan taraf kesalahan 5%. Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai *Alpha Cronbach* > 0.600.

### 3.5.3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik pada penelitian ini terdiri atas uji normalitas, linearitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas.

### 3.5.4. Analisis Deskriptif

Ghazali (2018:124) menyebut bahwa statistik deskriptif berguna untuk memberikan gambaran dan deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai maksimal, minimal, standar deviasi, *mean*, dan kategorisasi. Adapun kategori atas skor instrumen dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 3.3  
Kategori Skor

Rentang nilai	Kategori
$X > M_i + 1.Sd_i$	Sangat baik
$M - SD < X < M + SD$	Sedang
$X < M_i - 1.Sd_i$	Tidak baik

Sumber: Ghazali, 2018

### 3.5.5. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh pengembangan karir, kepemimpinan, dan pemberian kompensasi terhadap produktivitas karyawan PT. MAM.

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Keterangan:

- Y = Produktivitas kerja karyawan
- $b_1$  = Koefisien regresi variabel X1 (*pengembangan karir*)
- $b_2$  = Koefisien regresi variabel X2 (*kepemimpinan*)
- $b_3$  = Koefisien regresi variabel X3 (*kompensasi*)

$X_1$	= Pengembangan karir
$X_2$	= Kepemimpinan
$X_3$	= Kompensasi
$e$	= <i>error</i> /variabel pengganggu

### 3.5.6. Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini terdiri atas uji t parsial, uji f, serta uji determinasi.

#### a. Uji t hitung (uji parsial)

Uji t parsial digunakan untuk menguji seberapa jauh pengaruh pengembangan karir, kepemimpinan, dan pemberian kompensasi terhadap produktivitas karyawan PT. MAM. Uji t akan dilakukan dengan menggunakan *SPSS 25 for windows*. Adapun interpretasi dan tahapan dapat dilakukan sesuai dengan cara analisis regresi berganda dan meninjau pada nilai “t” dan “sig”.

- 1) Jika nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka hipotesis ditolak. Hipotesis ditolak mempunyai arti bahwa variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variable dependen.
- 2) Jika nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka hipotesis diterima. Hipotesis tidak dapat ditolak mempunyai arti bahwa variabel independen berpengaruh signifikansi terhadap variabel dependen.

#### b. Uji f hitung (uji simultan)

Uji statistik f pada dasarnya bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama pengembangan karir, kepemimpinan, dan pemberian kompensasi terhadap produktivitas karyawan PT. MAM. Pada uji f, jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima atau dengan kata lain, maka variabel bebas secara bersama-sama mempunyai hubungan terhadap variabel terikat.

c. Koefisien determinasi ( $R^2$ )

Uji determinasi dilakukan untuk mengetahui persentase pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Besar pengaruh tersebut dilihat dari nilai koefisien determinasi, yaitu nilai  $R^2$  pada hasil dari analisis regresi linier.

## BAB IV

### GAMBARAN OBJEK PENELITIAN

#### 4.1. Profil PT. Mitra Abadi Mahakam (MAM)

PT. MAM merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pendukung operasional pertambangan batubara yang berbasis di Samarinda, Kalimantan Timur. Perusahaan ini berdiri resmi sejak tahun 2010 berdasarkan akta notaris dan pengesahan Kementerian Hukum dan HAM. Sebagai bagian dari Abadi Company Group, MAM berfokus pada layanan seperti *coal getting*, *overburden removal* (OB Removal), *stevedoring*, serta penyediaan dan penyewaan peralatan pertambangan. Dengan pengalaman lebih dari satu dekade, perusahaan ini telah terlibat dalam berbagai proyek besar seperti *Coal Getting* di KJB Berau, penanganan batubara dengan PT Penajam Prima Coal, serta *Coal Getting* di PT IAS Muara Enim, Sumatera Selatan.

PT. MAM juga berkembang menjadi salah satu kontraktor lokal yang mendukung perusahaan besar seperti PT Mugi Jaya Abadi (MJA) dan PT Cipta Kridatama di berbagai blok tambang. Tidak hanya itu, seiring dengan pertumbuhan industrinya, PT. MAM telah mempekerjakan antara ratusan/ribuan karyawan yang tersebar di berbagai lokasi proyek. Operasional perusahaan banyak menggunakan alat berat modern, seperti excavator Volvo EC 480 BLC dan dump truck ADT A40F, untuk mencapai target produksi yang optimal. Sebagai contoh, di lokasi Pit Gaharu semula perusahaan hanya mencapai produksi 564 BCM/jam dari target 800 BCM/jam, namun setelah peningkatan manajemen operasional dan optimalisasi alat, kapasitas mampu meningkat hingga rata-rata 805 BCM/jam.

Di Blok 4 PT Cipta Kridatama, perusahaan mengelola cadangan batubara sekitar 2,3 juta ton dengan volume overburden sekitar 8,3 juta BCM dan stripping ratio 3,5. Aktivitas tersebut menegaskan kompetensi MAM dalam mendukung sektor pertambangan secara teknis dan manajerial. Selain itu, perusahaan juga memperluas layanan dengan penyediaan alat berat dan personel teknis untuk proyek skala besar maupun menengah. Hal ini membuat MAM semakin dikenal sebagai mitra strategis dalam proyek eksploitasi batubara di wilayah Kalimantan dan sekitarnya. Dari sisi kinerja, PT Mitra Abadi Mahakam sempat mengalami penurunan pendapatan bersih dan total aset sekitar 28–29% pada tahun 2023, sebagaimana dilaporkan dalam basis data EMIS per November 2024.

Meski demikian, perusahaan terus menunjukkan komitmen terhadap pengembangan sumber daya manusia, termasuk rekrutmen aktif untuk posisi supervisor produksi, foreman produksi, koordinator keselamatan, serta operator alat berat seperti bulldozer dan motor grader. Dengan lebih dari 2.700 pengikut di LinkedIn, MAM berhasil membangun reputasi yang kuat di mata profesional industri pertambangan. Oleh karenanya, hingga saat ini perusahaan terus mengutamakan peningkatan efisiensi operasional, implementasi keselamatan kerja, serta pemenuhan target produksi secara berkelanjutan. Strategi jangka panjang MAM juga menitikberatkan pada pemanfaatan teknologi dan peningkatan kualitas layanan, sehingga tetap kompetitif di tengah dinamika pasar batubara.

#### **4.2. Struktur Organisasi dan Tata Kelola Perusahaan**

PT. MAM memiliki struktur organisasi yang dirancang untuk mendukung kegiatan operasional pertambangan batubara secara efektif. Pada tingkat tertinggi

terdapat *General Manager* (GM) yang memimpin dan mengoordinasikan seluruh fungsi perusahaan, termasuk operasional, keuangan, sumber daya manusia, dan keselamatan kerja. Selain itu, GM bertanggung jawab memastikan strategi dan target perusahaan tercapai sesuai visi dan misi yang ditetapkan serta menjaga hubungan dengan pemilik, mitra bisnis, dan pihak eksternal. Di bawahnya, terdapat bidang/bagian lain, diantaranya:

- a. Finance Manager: memiliki tugas pokok mengelola perencanaan keuangan, pelaporan akuntansi, pengawasan arus kas, dan pengendalian biaya agar keuangan perusahaan tetap sehat dan terukur.
- b. HR Manager: mengelola perekrutan, pengembangan kompetensi, pelatihan karyawan, serta menyusun kebijakan yang berkaitan dengan kesejahteraan dan hubungan industrial.
- c. HSE Superintendent: memastikan penerapan standar keselamatan kerja, pencegahan kecelakaan, serta pengelolaan risiko lingkungan di setiap lokasi operasional.
- d. Project Manager: Merencanakan, mengoordinasikan, dan mengawasi seluruh kegiatan proyek pertambangan agar berjalan sesuai jadwal, anggaran, dan target produksi. Selain itu, memastikan sumber daya manusia, peralatan, dan bahan pendukung tersedia serta digunakan secara efektif.
- e. Logistik: Mengelola rantai pasok (*supply chain*) termasuk pengadaan, penyimpanan, dan distribusi barang serta suku cadang. Selain itu, bagian

ini bertugas untuk memastikan ketersediaan peralatan, bahan bakar, dan komponen pendukung operasional di lokasi tambang.

- f. *Plant*: Melakukan perawatan dan perbaikan alat berat serta kendaraan operasional agar tetap dalam kondisi siap pakai. Selain itu, bagian ini bertugas untuk menyusun jadwal *preventive maintenance* dan melakukan perbaikan *corrective maintenance* jika terjadi kerusakan.
- g. HRGA: Mengelola perekrutan, pelatihan, pengembangan karyawan, penilaian kinerja, serta menyusun kebijakan dan prosedur terkait hubungan industrial, kompensasi, dan kesejahteraan karyawan.
- h. *Engineering*. Menyusun desain teknis, rencana kerja tambang, dan perhitungan kebutuhan alat serta sumber daya.
- i. Produksi: Mengelola kegiatan penambangan mulai dari penggalian, pengangkutan overburden, hingga pengelolaan batubara.

Selain memiliki struktur organisasi yang runtut, perusahaan ini juga memiliki sistem tata kelola perusahaan yang mengacu pada prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), yaitu transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan kewajaran (*fairness*). Dalam struktur tata kelola, Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) menjadi organ tertinggi yang memegang kewenangan dalam menentukan arah kebijakan strategis perusahaan, termasuk pengangkatan dan pemberhentian anggota dewan komisaris maupun direksi. Dewan Komisaris bertugas menjalankan fungsi pengawasan atas kebijakan manajemen serta memberikan nasihat kepada direksi terkait pengelolaan perusahaan agar berjalan sesuai visi dan misi yang telah ditetapkan.

Sementara itu, Direksi memegang tanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan operasional sehari-hari, pengambilan keputusan manajerial, serta pemenuhan kewajiban hukum dan komersial perusahaan. Dalam mendukung fungsi pengawasan dan kepatuhan, perusahaan menerapkan mekanisme pengendalian internal melalui audit internal serta kemungkinan pembentukan komite audit yang bertugas mengevaluasi kinerja, kepatuhan, dan efektivitas sistem manajemen risiko. Selain itu, perusahaan memastikan keberadaan fungsi sekretaris perusahaan sebagai penghubung utama antara manajemen dengan pemegang saham, regulator, dan pemangku kepentingan lainnya. PT. MAM juga menerapkan sistem pelaporan yang terstruktur, sehingga setiap kegiatan operasional dapat diawasi dengan baik.

#### **4.3. Kinerja Operasional dan Penguatan Kapabilitas**

PT MAM sejak berdiri pada tahun 2010 telah menunjukkan perkembangan yang signifikan dalam mendukung operasional pertambangan batubara di Kalimantan Timur dan beberapa wilayah lain di Indonesia. Perusahaan ini berhasil menjadi salah satu mitra kontraktor yang dipercaya untuk menangani pekerjaan penting seperti *coal getting*, *overburden removal*, serta layanan pendukung operasional tambang lainnya yang memerlukan ketelitian dan keandalan tinggi. Dalam setiap proyek yang ditangani, PT. MAM mampu mengelola sumber daya manusia, peralatan, serta manajemen waktu secara efektif sehingga target produksi dapat dicapai sesuai jadwal yang ditetapkan. Keberhasilan ini tidak lepas dari komitmen perusahaan terhadap kualitas layanan, penerapan standar keselamatan kerja, dan kepatuhan pada ketentuan lingkungan yang berlaku.

Selain pencapaian dalam hal operasional, PT. MAM juga dikenal memiliki komitmen yang tinggi terhadap keselamatan kerja dan penerapan standar *Health, Safety, and Environment* (HSE). Komitmen ini ditunjukkan melalui penerapan prosedur keselamatan yang ketat pada setiap tahap pekerjaan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi operasional di lapangan. Perusahaan bahkan telah secara konsisten memberikan pelatihan keselamatan kerja kepada seluruh karyawan dan memastikan penggunaan alat pelindung diri sesuai standar. Hasil dari upaya tersebut tercermin dalam keberhasilan meminimalkan angka kecelakaan kerja di area proyek dan menciptakan lingkungan kerja yang aman serta produktif.

Ke depan, PT Mitra Abadi Mahakam berupaya untuk terus meningkatkan standar kinerjanya melalui penguatan sistem manajemen mutu, pengembangan teknologi, dan penerapan praktik operasional terbaik di bidang pertambangan. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia dilakukan melalui program pelatihan teknis maupun manajerial yang terstruktur agar karyawan memiliki keterampilan sesuai kebutuhan industri modern. Selain itu, perusahaan juga terus memperbarui dan memanfaatkan teknologi alat berat yang lebih efisien, ramah lingkungan, dan memiliki produktivitas tinggi guna mendukung kelancaran operasional. Langkah strategis ini diharapkan mampu meningkatkan daya saing perusahaan di tengah ketatnya persaingan jasa pertambangan nasional.

## BAB V

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 5.1. Analisis Data

##### 5.1.1. Uji Instrumen

Uji instrumen dilakukan dengan 2 model analisis yaitu uji validitas dan reliabilitas sebagai berikut.

a. Uji validitas

Hasil uji validitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 5.1 Hasil Uji Validitas

No Butir	R Hitung	R Tabel	Keterangan
<b>Produktivitas</b>			
1	0,419	0,196	Valid
2	0,731	0,196	Valid
3	0,487	0,196	Valid
4	0,625	0,196	Valid
5	0,573	0,196	Valid
6	0,750	0,196	Valid
<b>Pengembangan Karir</b>			
1	0,515	0,196	Valid
2	0,763	0,196	Valid
3	0,442	0,196	Valid
4	0,607	0,196	Valid
5	0,622	0,196	Valid
6	0,621	0,196	Valid
7	0,494	0,196	Valid
8	0,510	0,196	Valid
9	0,330	0,196	Valid
10	0,429	0,196	Valid
11	0,566	0,196	Valid
12	0,494	0,196	Valid
<b>Kepemimpinan</b>			
1	0,320	0,196	Valid
2	0,305	0,196	Valid
3	0,327	0,196	Valid
4	0,296	0,196	Valid

No Butir	R Hitung	R Tabel	Keterangan
5	0,279	0,196	Valid
6	0,296	0,196	Valid
7	0,462	0,196	Valid
8	0,495	0,196	Valid
9	0,313	0,196	Valid
10	0,302	0,196	Valid
11	0,244	0,196	Valid
12	0,427	0,196	Valid
<b>Kompensasi</b>			
1	0,506	0,196	Valid
2	0,599	0,196	Valid
3	0,702	0,196	Valid
4	0,647	0,196	Valid
5	0,571	0,196	Valid
6	0,595	0,196	Valid
7	0,304	0,196	Valid
8	0,343	0,196	Valid

Sumber: diolah peneliti melalui SPSS 25

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa seluruh butir kuesioner pada penelitian ini bersifat “valid”. Dinyatakan demikian karena nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel. Hasil ini juga menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat dan konsisten.

#### b. Uji reliabilitas

Hasil uji reliabilitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 5.2 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai <i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan	Kategori
1	Produktivitas kerja	0,741	Reliabel	Reliabel
2	Pengembangan karir	0,733	Reliabel	Reliabel
3	Kepemimpinan	0,600	Reliabel	Cukup Reliabel
4	Kompensasi	0,718	Reliabel	Reliabel

Sumber: diolah peneliti melalui SPSS 25

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa seluruh butir kuesioner pada variabel dalam penelitian ini dinyatakan “reliabel”. Artinya, instrumen penelitian yang digunakan memiliki tingkat konsistensi yang baik sehingga mampu memberikan hasil pengukuran yang stabil dan dapat dipercaya. Dengan kata lain, apabila kuesioner tersebut diberikan pada responden yang sama dalam kondisi serupa, maka akan menghasilkan data yang relatif sama.

### 5.1.2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik pada penelitian ini meliputi uji normalitas, linearitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas. Hasil dari uji asumsi klasik pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

#### a. Normalitas

Hasil uji normalitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 5.3 Hasil Uji Normalitas

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		
		Unstandardized Residual
N		100
Test Statistic		0,078
Asymp. Sig. (2-tailed)		.137 <sup>c</sup>

Sumber: diolah peneliti melalui SPSS 25

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* pada penelitian ini adalah 0,137. Nilai tersebut lebih dari 0,05 sehingga data dapat dinyatakan normal. Hasil ini juga mengindikasikan bahwa data dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

b. Linearitas

Hasil uji linearitas yang telah dilakukan pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 5.4 Hasil Uji Linearitas

ANOVA Table						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TP *	<i>Deviation from</i>	184,224	24	7,676	0,969	0,515
TPK	<i>Linearity</i>					
TP *	<i>Deviation from</i>	188,686	24	7,862	1,001	0,477
TKP	<i>Linearity</i>					
TP *	<i>Deviation from</i>	183,556	24	7,648	0,963	0,522
TKMPS	<i>Linearity</i>					

Sumber: diolah peneliti melalui SPSS 25

Keterangan:

- TP : Total Produktivitas  
 TPK : Total Pengembangan Karir  
 TKP : Total Kepemimpinan  
 TKMPS : Total Kompensasi

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa *deviation from linearity* lebih dari 0,05. Artinya, antara variabel bebas dan variabel terikat terdapat hubungan yang linier. Hasil ini juga mengindikasikan bahwa data dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

c. Multikolinieritas

Hasil uji multikolinieritas yang telah dilakukan pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 5.5 Hasil Uji Multikolinieritas

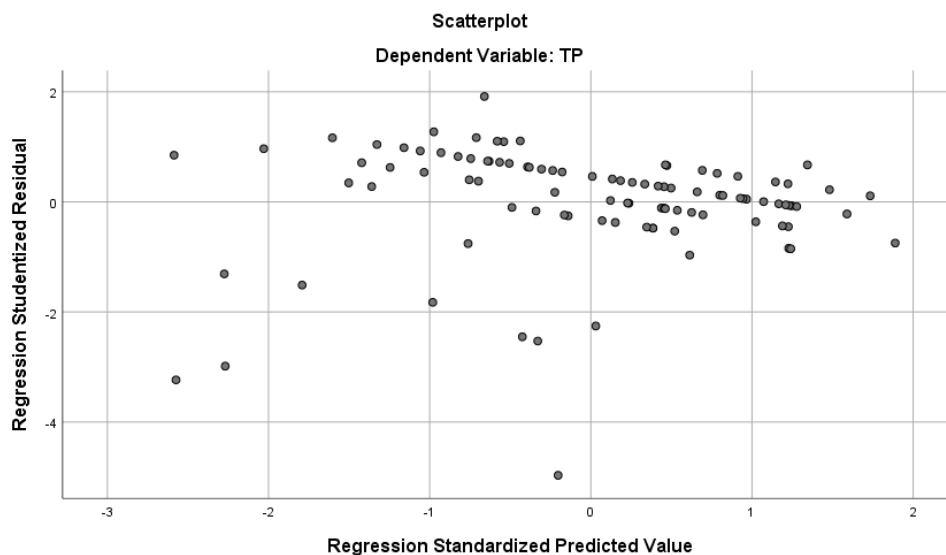
Coefficients					
Model		Collinearity Statistics			
				Tolerance	VIF
1	(Constant)	7,716	3,897		
	Pengembangan Karir	-0,033	0,045	0,996	1,004
	Kepemimpinan	0,251	0,073	0,999	1,001
	Kompensasi	0,155	0,067	0,997	1,003

Sumber: diolah peneliti melalui SPSS 25

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa semua variabel bebas memiliki nilai VIF  $< 10$  dan nilai *tolerance*  $> 0.10$ . Hasil ini menunjukkan bahwa data pada semua variabel tidak mengalami gejala multikolinieritas. Hasil ini juga mengindikasikan bahwa data dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

#### d. Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas yang telah dilakukan pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.



Gambar 5.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Gambar tersebut menunjukkan bahwa dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dan residual satu pengamatan kepengamatan yang lain. Hal

ini terjadi karena titik pada data menyebat di atas dan bawah atau sekitar angka 0, titik menyebar atau tidak hanya berada di bawah/atas, titik tidak membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali, serta titik tidak berpola. Hasil ini juga mengindikasikan bahwa data dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

### 5.1.3. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif pada penelitian dilakukan pada semua variabel yang diujikan, yakni produktivitas, pengembangan karir, kepemimpinan, serta kompensasi dengan hasil sebagai berikut.

#### a. Produktivitas

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai maksimal pada variabel ini adalah 25, minimal 8, *mean* 20,8, serta *standar deviasi* sebesar 2,79. Kategorisasi pada variabel ini adalah sebagai berikut.

Tabel 5.6 Kategori Produktivitas

No	Kategori	Jumlah	Persentase
1	Sangat baik	2	2%
2	Sedang	88	88%
3	Tidak baik	10	10%

Sumber: diolah peneliti melalui Ms. Excel 2016

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa dari 100 karyawan PT MAM yang menjadi responden, 2 (2%) di antaranya memiliki tingkat produktivitas yang sangat baik, 88 orang (88%) berada pada kategori sedang, dan 10 orang (10%) berada pada kategori tidak baik. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memiliki tingkat produktivitas pada kategori sedang.

b. Pengembangan karir

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai maksimal pada variabel ini adalah 58, minimal 20, *mean* 39,29, serta *standar deviasi* sebesar 5,78. Kategorisasi pada variabel ini adalah sebagai berikut.

Tabel 5.7 Kategori Pengembangan Karir

No	Kategori	Jumlah	Persentase
1	Sangat baik	10	10%
2	Sedang	79	79%
3	Tidak baik	11	11%

Sumber: diolah peneliti melalui Ms. Excel 2016

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa mayoritas karyawan PT MAM (79%) memiliki pengembangan karir pada kategori sedang. Sementara itu, hanya 10 (10%) karyawan yang berada pada kategori sangat baik dan 11 (11%) karyawan pada kategori tidak baik. Temuan ini mengindikasikan bahwa upaya pengembangan karir perusahaan telah berjalan cukup baik namun masih memerlukan peningkatan agar lebih banyak karyawan dapat mencapai kategori sangat baik.

c. Kepemimpinan

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai maksimal pada variabel ini adalah 48, minimal 29, *mean* 40,35, serta *standar deviasi* sebesar 3,59. Kategorisasi pada variabel ini adalah sebagai berikut.

Tabel 5.8 Kategorisasi Kepemimpinan

No	Kategori	Jumlah	Persentase
1	Sangat baik	19	19%
2	Sedang	67	67%
3	Tidak baik	14	14%

Sumber: diolah peneliti melalui Ms. Excel 2016

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa dari 100 karyawan PT MAM yang menjadi responden, sebanyak 19 orang (19%) menilai kepemimpinan dalam kategori sangat baik, 67 orang (67%) menilai dalam kategori sedang, dan 14 orang (14%) menilai dalam kategori tidak baik. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan memandang kepemimpinan di perusahaan berada pada kategori sedang.

#### d. Kompensasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai maksimal pada variabel ini adalah 37, minimal 16, *mean* 27,44, serta *standar deviasi* sebesar 3,91. Kategorisasi pada variabel ini adalah sebagai berikut.

Tabel 5.9 Kategori Kompensasi

No	Kategori	Jumlah	Persentase
1	Sangat baik	15	15%
2	Sedang	72	72%
3	Tidak baik	13	13%

Sumber: diolah peneliti melalui Ms. Excel 2016

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa dari 100 karyawan PT MAM yang menjadi responden, sebanyak 15 orang (15%) menilai kompensasi dalam kategori sangat baik, 72 orang (72%) menilai dalam kategori sedang, dan 13 orang (13%) menilai dalam kategori tidak baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memandang kompensasi yang diberikan perusahaan berada pada kategori sedang.

#### 5.1.4. Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil dari analisis regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.10 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	56.740	9.005	
	Pengembangan Karir (X1)	.558	.157	.298
	Kepemimpinan (X2)	.376	.086	.378
	Kompensasi (X3)	.349	.100	.261

Sumber: diolah peneliti melalui SPSS 25

Berdasarkan tabel di atas, maka persamaan regresinya adalah sebagai berikut.

$$Y=56.740 + 0,558X1 + 0,376X2 + 0,349X3$$

Persamaan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut.

- a. Nilai konstanta (a) memiliki nilai positif sebesar 56.740. Tanda positif menunjukkan jika ada pengaruh yang searah antara pengembangan karir, kepemimpinan, dan kompensasi serta produktivitas kerja. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa jika semua variabel independen meliputi pengembangan karir, kepemimpinan, dan kompensasi bernilai 0 persen atau tidak mengalami perubahan, maka nilai produktivitas kerja 56.740.
- b. Nilai koefisien regresi untuk variabel pengembangan karir (X1) sebesar 0,558. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh positif/searah antara pengembangan karir dan produktivitas kerja. Hasil demikian juga menunjukkan bahwa jika pengembangan karir mengalami kenaikan satu satuan, maka nilai produktivitas kerja akan mengalami kenaikan sebesar 0,558.
- c. Nilai koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan (X2) sebesar 0,376. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh positif/searah antara kepemimpinan dan produktivitas kerja. Hasil demikian juga

menunjukkan bahwa jika kepemimpinan mengalami kenaikan satu satuan, maka nilai produktivitas kerja akan mengalami kenaikan sebesar 0,376.

- d. Nilai koefisien regresi untuk variabel kompensasi (X3) sebesar 0,349. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh positif/searah antara kompensasi dengan produktivitas kerja. Hasil demikian juga menunjukkan bahwa jika kompensasi mengalami kenaikan satu satuan, maka nilai produktivitas kerja akan mengalami kenaikan sebesar 0,349.

#### 5.1.5. Uji t Parsial

Hasil uji t parsial yang telah dilakukan dapat dilihat pada uraian sebagai berikut.

- a. Pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan PT. MAM

Hasil uji pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan PT. MAM adalah sebagai berikut.

Tabel 5.11 Uji Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Karyawan PT. MAM

No	Uji	Nilai t	Signifikansi	Keterangan
1	Pengaruh pengembangan karir terhadap produktivitas karyawan PT. MAM	3.554	0,001	Hipotesis diterima

Sumber: diolah peneliti melalui SPSS 25

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa nilai t hitung yang dihasilkan adalah 3.554. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel yakni 1.985. Selain itu, nilai signifikansi yang dihasilkan adalah 0,001 ( $p < 0,05$ ), sehingga dapat dikatakan bahwa

pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. MAM.

b. Pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan PT. MAM

Hasil uji pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan PT. MAM adalah sebagai berikut.

Tabel 5.12 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Karyawan PT. MAM

No	Uji	Nilai t	Signifikansi	Keterangan
2	Pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas karyawan PT. MAM	4.390	0,000	Hipotesis diterima

Sumber: diolah peneliti melalui SPSS 25

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa nilai t hitung yang dihasilkan adalah 4,390, lebih besar daripada t tabel yaitu 1,985. Selain itu, nilai signifikansi yang diperoleh adalah 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. MAM.

c. Pengaruh kompensasi terhadap produktivitas karyawan PT. MAM

Hasil uji pengaruh kompensasi terhadap produktivitas karyawan PT. MAM adalah sebagai berikut.

Tabel 5.13 Uji Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan PT. MAM

No	Uji	Nilai t	Signifikansi	Keterangan
3	Pengaruh kompensasi terhadap produktivitas karyawan PT. MAM	3.484	0,001	Hipotesis diterima

Sumber: diolah peneliti melalui SPSS 25

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa nilai t hitung yang dihasilkan adalah 3,484, sehingga lebih besar dibandingkan dengan t tabel yaitu 1,985. Selain itu, nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0,001 ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. MAM.

#### 5.1.6. Uji f

Hasil uji f pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 5.14 Uji Pengaruh Pengembangan Karir, Kepemimpinan, dan Pemberian Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan PT. MAM

No	Uji	F	Sig.
1	Pengaruh pengembangan karir, kepemimpinan, dan pemberian kompensasi terhadap produktivitas karyawan PT. MAM	47,165	.000 <sup>b</sup>

Sumber: diolah peneliti melalui SPSS 25

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai F hitung sebesar 47,165 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. F hitung tersebut lebih besar dari f tabel yaitu 2,70 dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Artinya, variabel pengembangan karir, kepemimpinan, dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. MAM.

#### 5.1.7. Uji Determinasi

Hasil uji determinasi pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 5.15 Hasil Uji Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.772 <sup>a</sup>	0,596	0,583	4,854

Sumber: diolah peneliti melalui SPSS 25

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa nilai R Square yang dihasilkan adalah 0,596 atau 59,6%. Nilai ini menunjukkan bahwa 59,6% produktivitas karyawan dipengaruhi oleh pengembangan karir, kepemimpinan, dan kompensasi. Sementara itu, sisanya sebesar 40,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## **5.2. Pembahasan**

### **5.2.1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Karyawan PT.**

#### **MAM**

Pengembangan karir merupakan orientasi perusahaan pada perkembangan organisasi ataupun perusahaan guna menjawab tantangan bisnis di masa depan. Pada aspek ini, hasil analisis menunjukkan bahwa kecenderungan pengembangan karir karyawan PT MAM pada kategori sedang dengan persentase 79%. Kecenderungan tersebut mengindikasikan bahwa program pengembangan karir yang ada di PT MAM telah berjalan dengan cukup baik. Persentase ini menunjukkan pula bahwa sebagian besar karyawan sudah merasakan adanya kesempatan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan jenjang karir mereka, meskipun beberapa aspek seperti kejelasan jalur karir, frekuensi pelatihan, atau transparansi dalam promosi jabatan mungkin belum sepenuhnya optimal.

Kecenderungan pengembangan karir ini mengindikasikan bahwa PT MAM telah mengakui prestasi kerja dari karyawan, seperti adanya pemberian *reward* dan memberikan insentif apabila karyawan mampu melebihi target pekerjaan. Hal ini menandakan bahwa pengembangan karir tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pemberian apresiasi terhadap pencapaian

individu. Dengan memberikan hal demikian, PT MAM mampu menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif namun positif, sehingga mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kinerja. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Pebriyanti, Mulia, & Danial (2020:116) yang menekankan pentingnya pengembangan karir sebagai upaya berkelanjutan perusahaan untuk memastikan keberlangsungan dan daya saing organisasi di tengah tantangan bisnis yang dinamis

Temuan data di atas juga selaras dengan pernyataan Pebriyanti, Mulia, & Danial (2020:116), dimana menurutnya pengembangan karir bertujuan untuk membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan dan menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai. Dinyatakan selaras karena pengembangan karir yang dilakukan PT MAM tidak hanya diarahkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dalam mencapai target bisnis, tetapi juga memberikan manfaat nyata bagi karyawan dalam bentuk penghargaan, insentif, serta peluang promosi yang mendukung peningkatan kesejahteraan mereka. Praktik ini mencerminkan adanya keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan tujuan individu, dimana karyawan mendapatkan kesempatan untuk berkembang secara profesional sekaligus memperoleh kepuasan kerja dan stabilitas ekonomi.

Hasil uji parsial menunjukkan pula bahwa jika ada ada pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir terhadap produktivitas. Hasil tersebut selaras dengan hasil penelitian Pebriyanti, Mulia, & Danial (2020:116) yang menyebut bahwa pengembangan karir mempengaruhi produktivitas pegawai. Keselarasan ini terlihat dari temuan bahwa kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan mampu memotivasi untuk bekerja

lebih optimal dan mencapai target yang ditetapkan. Di PT MAM, program pengembangan karir terbukti tidak hanya meningkatkan kompetensi, tetapi juga menumbuhkan komitmen kerja karyawan. Kondisi ini pada akhirnya berdampak langsung pada peningkatan produktivitas, sebab pengembangan karir yang terencana dan terarah menjadi faktor pendorong utama tercapainya kinerja pegawai yang tinggi.

### **5.2.2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Karyawan PT. MAM**

Berdasarkan hasil analisa statistik deskriptif yang telah dilakukan, ditemukan data bahwa kecenderungan kepemimpinan pimpinan PT MAM berada pada kategori sedang dengan persentase 67%. Kategori sedang mengindikasikan bahwa pimpinan telah mampu mengambil keputusan yang tepat di saat keadaan darurat. Pimpinan juga mampu memberikan motivasi yang baik pada para karyawannya, mampu mengkomunikasikan setiap masalah pekerjaan dengan bawahannya, mampu mengendalikan setiap karyawan bahkan setiap divisi di perusahaan, serta pimpinan cenderung mengedepankan diskusi daripada emosi jika karyawannya melakukan kesalahan. Temuan ini secara induktif menunjukkan adanya kesamaan dengan teori Kartono (2014:29).

Menurut Kartono (2014:29), kepemimpinan seorang pimpinan setidaknya harus mencerminkan 6 indikator. Indikator tersebut antara lain adalah mampu mengambil keputusan, mampu memberi motivasi, memiliki kemampuan komunikasi, mampu mengendalikan bawahan, bertanggung jawab, serta mampu mengendalikan emosi. Melalui pemenuhan 6 indikator tersebut, maka proses untuk mempengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan karyawan cenderung akan mampu

dilakukan dengan baik. Adanya pemenuhan 6 indikator tersebut pada akhirnya membuat pimpinan mampu mempengaruhi secara sosial, di mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi (Purnama, 2013:7).

Temuan tersebut pula, apabila diselaraskan dengan MSDM mencerminkan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajerial yang berperan penting dalam mengarahkan SDM agar dapat bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Dalam konteks PT MAM, kemampuan pimpinan memenuhi indikator kepemimpinan menunjukkan bahwa fungsi penggerakan dan pengarahan dalam MSDM telah berjalan dengan baik. Hal ini tidak hanya memfasilitasi koordinasi dan komunikasi yang efektif antar divisi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan meminimalkan konflik. Sehingga, kepemimpinan yang dijalankan di PT MAM telah menjadi instrumen strategis dalam mengelola dan mengembangkan kinerja SDM agar selaras dengan visi dan misi perusahaan.

Hasil uji parsial menunjukkan pula bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan PT MAM. Hasil tersebut sama dengan temuan Ali & Suwoko (2020:1003) yang menyebut bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap produktivitas kerja pegawai. Dinyatakan selaras karena kepemimpinan yang diterapkan di PT MAM mampu menciptakan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang efektif, serta memberikan motivasi yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan optimal. Selain itu, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai pembimbing dan

fasilitator yang membantu karyawan mengatasi hambatan pekerjaan serta menjaga suasana kerja yang kondusif.

### **5.2.3. Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan**

#### **PT. MAM**

Kompensasi merupakan suatu pengaturan secara keseluruhan yang dilakukan oleh suatu perusahaan tentang balas jasa yang sepadan yang seharusnya diberikan pada karyawan atas apa yang telah dikerjakannya (Sihotang, 2015:6). Pada aspek kompensasi, ditemukan bahwa kecenderungan kompensasi yang diterima oleh karyawan PT MAM berada pada kategori sedang dengan persentase 72%. Kecenderungan ini mengindikasikan bahwa gaji yang diberikan oleh PT MAM sesuai dengan jabatan, tingkat pendidikan, dan lamanya bekerja seorang karyawan. Begitu pula pada insentif yang diberikan telah mempertimbangkan kinerja, kehadiran, serta kontribusi karyawan terhadap pencapaian target perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi di PT MAM telah berupaya menerapkan prinsip keadilan dan kelayakan.

Temuan data pada aspek kompensasi tersebut secara induktif selaras dengan pernyataan Rivai & Sagala (2017:5), sebab kompensasi yang diberikan PT MAM telah memenuhi prinsip dasar yang dijelaskan, yaitu sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan dengan mempertimbangkan faktor jabatan, tingkat pendidikan, masa kerja, serta kinerja yang ditunjukkan. Pemberian gaji, insentif, dan tunjangan yang proporsional ini mencerminkan pula upaya perusahaan untuk memotivasi karyawan, mempertahankan tenaga kerja yang kompeten, dan mendorong peningkatan produktivitas. Meskipun masih berada pada kategori

sedang, praktik tersebut sudah menunjukkan adanya keselarasan antara kebijakan kompensasi PT MAM dengan konsep kompensasi, yang menekankan pentingnya pemberian balas jasa yang adil, layak, dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Hasil demikian pula, apabila direlevansikan dengan MSDM menunjukkan bahwa kompensasi merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan langsung dalam menjaga kepuasan kerja, meningkatkan motivasi, dan membangun loyalitas karyawan. Dalam teori MSDM, kompensasi yang dirancang secara adil dan layak akan berpengaruh positif terhadap perilaku kerja, mengurangi tingkat absensi, serta mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan. Dalam konteks PT MAM, pemberian gaji, insentif, dan tunjangan yang mempertimbangkan jabatan, masa kerja, pendidikan, dan kinerja menjadi bagian dari strategi pengelolaan SDM yang terintegrasi, sehingga tidak hanya berdampak pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga pada keberlangsungan dan daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

Temuan tersebut juga menjadikan hasil uji parsial menemukan jika ada pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap produktivitas. Hasil tersebut selaras dengan hasil penelitian Batubara, Siregar, & Elanda (2025:570) yang menyebut bahwa kompensasi yang tepat dan proporsional dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta komitmen karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas. Selain itu, Batubara, Siregar, & Elanda (2025) juga menegaskan pula bahwa sistem kompensasi yang dirancang

dengan mempertimbangkan keadilan internal dan eksternal mampu menciptakan rasa puas, menumbuhkan loyalitas, serta mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

#### **5.2.4. Pengaruh Secara Simultan Pengembangan Karir, Kepemimpinan, dan Pemberian Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan PT. MAM**

Pada aspek produktivitas, hasil analisis menunjukkan jika kecenderungan kecenderungan produktivitas dari karyawan PT MAM berada pada kategori sedang dengan persentase 88%. Kecenderungan ini mengindikasikan 3 hal utama yaitu adanya efisiensi, efektivitas, dan kualitas. Pada efisiensi, kategori produktivitas sangat baik karena ada suasana kerja yang mendukung serta adanya tanggung jawab yang besar dari karyawan atas beban dan terget pekerjaan yang diamanahkan. Pada efektivitas, produktivitas berada pada kategori sangat baik karena perusahaan telah menerapkan norma etika dalam bekerja. Selain itu, pada segi kualitas, produktivitas berada pada kategori sangat baik karena keterampilan yang dimiliki oleh karyawan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Temuan ini, apabila direlevansikan dengan MSDM, menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan merupakan hasil dari pengelolaan SDM yang terencana dan terintegrasi, dimana perusahaan tidak hanya menuntut karyawan untuk bekerja optimal, tetapi juga menyediakan dukungan serta kebijakan yang memadai. Dalam kerangka MSDM, pencapaian efisiensi, efektivitas, dan kualitas kerja yang baik mencerminkan keberhasilan fungsi seperti pengembangan karir, pembinaan kepemimpinan, dan sistem kompensasi yang tepat. Hal ini menegaskan bahwa produktivitas bukan semata-mata bergantung pada kemampuan individu,

tetapi juga pada sejauh mana perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan berkelanjutan

Hasil uji simultan juga menunjukkan jika ada ada pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karir, kepemimpinan, dan pemberian kompensasi terhadap produktivitas. Hal ini mengindikasikan bahwa produktivitas optimal dapat tercapai ketika perusahaan tidak hanya fokus pada peningkatan kompetensi melalui program pengembangan karir, tetapi juga memastikan adanya kepemimpinan yang efektif serta sistem kompensasi yang adil dan proporsional. Sinergi dari ketiga variabel ini menciptakan motivasi intrinsik dan ekstrinsik pada karyawan, memperkuat rasa tanggung jawab, meningkatkan komitmen kerja, serta mendorong terciptanya efisiensi, efektivitas, dan kualitas kerja yang tinggi di PT MAM.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1. Kesimpulan**

Kesimpulan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian dari indikator kebijakan organisasi, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, serta kesetiaan pada organisasi, diketahui bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. MAM.
2. Berdasarkan hasil penelitian dari indikator mampu mengambil keputusan, mampu memberi motivasi, memiliki kemampuan komunikasi, mampu mengendalikan bawahan, bertanggung jawab, dan mampu mengendalikan emosi, diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. MAM.
3. Berdasarkan hasil penelitian dari indikator gaji, insentif, tunjangan, fasilitas, diketahui bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan PT. MAM.
4. Berdasarkan hasil penelitian dari indikator kebijakan organisasi, prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, serta kesetiaan pada organisasi; mampu mengambil keputusan, mampu memberi motivasi, memiliki kemampuan komunikasi, mampu mengendalikan bawahan, bertanggung jawab, dan mampu mengendalikan emosi; gaji, insentif, tunjangan, fasilitas, diketahui bahwa

pengembangan karir, kepemimpinan, dan pemberian kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap produktivitas karyawan PT. MAM.

## 6.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut.

1. Diharapkan manajemen PT MAM dapat memperkuat program pengembangan karir melalui peningkatan frekuensi dan kualitas pelatihan, *workshop*, maupun sertifikasi yang relevan dengan bidang pekerjaan karyawan. Selain itu, perusahaan dapat menyusun jalur karir yang lebih jelas dan transparan agar karyawan termotivasi untuk meningkatkan kompetensinya dan berkontribusi optimal.
2. Diharapkan manajemen PT MAM dapat mempertahankan sekaligus meningkatkan gaya kepemimpinan yang efektif dengan memperkuat komunikasi dua arah, keterlibatan dalam penyelesaian masalah, serta pemberian motivasi yang konsisten.
3. Diharapkan manajemen PT MAM dapat meninjau kembali sistem kompensasi secara berkala agar tetap kompetitif dan adil, baik dari segi gaji pokok, insentif, maupun tunjangan.
4. Diharapkan manajemen PT MAM dapat mengintegrasikan kebijakan pengembangan karir, kepemimpinan, dan kompensasi dalam satu strategi manajemen SDM yang terencana, sehingga ketiga faktor ini dapat saling mendukung untuk meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan.

5. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian dengan melibatkan perusahaan lain di sektor yang berbeda, sehingga hasil penelitian dapat dibandingkan dan memberikan gambaran yang lebih menyeluruh terkait pengaruh pengembangan karir, kepemimpinan, dan kompensasi terhadap produktivitas karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adiawaty, S. (2020). **Dimensi dan Indikator Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Yang Mempengaruhi Pemberdayaan**. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 23(3), 397-403.
- Ali, Y., & Suwoko. (2020). **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Jasa Mutu Mineral Indonesia di Kota Samarinda**. *Borneo Student Research*, 1(2), 999-1006. Retrieved from <https://journals.umkt.ac.id/index.php/bsr/article/view/670?>
- Armstrong, M. (2020). *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Aulia, F. (2017). **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Kantor Dinas Kesejahteraan Sosial Kota Samarinda**. *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 5(2), 593-604.
- Aziz. (2018). *Metode Penelitian dan Teknik Analisis Data*. Jakarta: Salemba Medika.
- Azizah, N., Mulyadi, D., & Partimah. (2023). **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Simone Accessory Collection Cicadas**. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 3(3), 204-210. Retrieved from <https://journal-stiehidayatullah.ac.id/index.php/tadbir/article/download/318/271>
- Batubara, M. N., Siregar, B. A., & Elanda, Y. (2025). **Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dan Kinerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Pasifik Energi Trans Medan**. *YUME: Journal of Management*, 8(2), 567-587. doi:<https://doi.org/10.37531/yum.v8i2.8372>.
- Bahri, S., & Zamzam, F. (2015). *Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Dessler, G. (2018). *Human Resourece Management, 16th Edition*. New York: Pearson.
- Elbadiansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: IRDH.
- Fitria, F. (2017). *Kinerja Pegawai Pada Sub Bag Umum Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga DIY*. Yogyakarta: UNY.

- Ghazali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gutterman, A. S. (2023). *Human Resources Management*. London: Sage Publisher.
- Hasibuan, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Kemnaker. (2025, Februari 24). *Tingkat Produktivitas Tenaga Kerja Indonesia*. Retrieved from Kementerian Tenaga Kerja Republik Indonesia: <https://data.go.id/dataset/dataset/tingkat-produktivitas-tenaga-kerja-tahun-2023>
- Kusnaedi. (2021). *Ekonomi Sumber Daya Manusia dan Alam*. Bandung: UT Press.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Alfabeta.
- Mathis, & Jackson. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moekijat. (2016). *Manajemen Kepegawaian (Personal Management)*. Bandung: Mandar Maju.
- Norizka, I. M., & Amalia, A. (2024). **Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Produktivitas Karyawan**. *Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI)*, 4(1), 78-83.
- Pebriyanti, R., Mulia, F., & Danial, R. D. (2020). **Efektivitas Pengembangan Karir Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT. Senamas Energindo Mineral**. *Jimek : Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 3(1), 111-123.
- Purnama, H. (2013). **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Bengkel Pada CV Mitra Denso di Bandar Lampung**. *Jurnal OSF*, 1(1), 1-13.
- Pusparani, M. (2021). **Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Suatu Jian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)**. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), 534-543. doi:<https://doi.org/10.31933/jimt.v2i4>

- Rahmawati, T., Partha, M. N., & Piar, C. S. (2022). **Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Asuransi Cakrawala Proteksi 2022**. *Pendidikan Ekonomi*, 1(1), 186-191.
- Rivai, & Sagala. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Rivai, V. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Samsudin, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Sedarmayanti. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Setiawan, A., & Muhith, A. (2013). *Transformational Leadershif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sihotang, J. (2015). **Pengaruh Kompensasi, Pelatihan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagina Pemasaran PT. Njonja Meneer Sermarang**. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(1), 1-10.
- Subardjono. (2017). **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Nasional (DISDIKNAS) Dan Kebudayaan Kabupaten Oku Timur**. *Jurnal Aktual STIE Trisna Negara*, 15(1), 1-9.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumual. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi. Revisi)*. Surabaya: CV Rozarie.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Usman, F. (2014). **Pengaruh Kompensasi Terhadap Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trakindo Utama Samarinda**. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(3), 172-185.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Widodo, E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Yuki, G. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi (Edisi Kelima)*. Jakarta: PT. Indeks.

Yusuf, B. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

# LAMPIRAN

## Lampiran 1. Kuesioner

**KUESIONER****ANALISIS PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, KEPEMIMPINAN,  
DAN PEMBERIAN KOMPENSASI TERHADAP PRODUKTIVITAS  
KARYAWAN PT. MAM****Pengembangan Karir (X1)**

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			1	2	3	4	5
1	Kebijakan organisasi	Perusahaan memiliki kebijakan yang dapat mendukung pengembangan karir saya					
2		Kebijakan perusahaan yang dapat mendukung pengembangan karir membuat saya memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja					

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			1	2	3	4	5
3	Prestasi kerja	Perusahaan memberikan <i>reward</i> (penghargaan) atas capaian kerja saya					
4		Perusahaan memberikan insentif/bonus apabila saya mampu melebihi target pekerjaan					

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			1	2	3	4	5
5	Latar belakang pendidikan	Latar belakang pendidikan berpengaruh terhadap posisa/jabatan saya di perusahaan					
6		Latar belakang pendidikan yang tinggi membuat saya mudah mendapatkan promosi jabatan					

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			1	2	3	4	5
7	Pelatihan	Perusahaan memberikan pelatihan pada waktu tertentu sesuai dengan bidang yang ditempati					
8		Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan membuat hasil pekerjaan saya meningkat					

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			1	2	3	4	5
9	Pengalaman kerja	Pengalaman kerja membuat saya lebih mudah beradaptasi di lingkungan kerja perusahaan					
10		Pengalaman kerja membuat saya memiliki jabatan yang cukup tinggi di perusahaan					

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			1	2	3	4	5
11	Kesetiaan pada organisasi	Saya telah bekerja lebih dari 2 tahun di perusahaan					
12		Pengembangan karir yang dilakukan oleh perusahaan membuat saya bekerja lama pada perusahaan					

**Kepemimpinan (X2)**

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			1	2	3	4	5
1	Mampu mengambil keputusan	Pimpinan mampu mengambil keputusan yang tepat di saat keadaan darurat					
2		Pimpinan selalu tenang dalam mengambil keputusan meskipun keadaan perusahaan tidak baik					

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			1	2	3	4	5
3	Mampu memberi motivasi	Pimpinan mampu memberikan motivasi yang baik pada para karyawanya					
4		Motivasi yang diberikan pimpinan dapat mendorong saya untuk bekerja secara maksimal sesuai dengan target yang ditetapkan					

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			1	2	3	4	5
5	Memiliki kemampuan komunikasi	Pimpinan mampu mengkomunikasikan setiap masalah pekerjaan dengan bawahanya					
6		Dalam berkomunikasi, pimpinan cenderung demokratis					

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			1	2	3	4	5
7	Mampu mengendalikan bawahan	Pimpinan mampu mengendalikan setiap karyawan bahkan setiap divisi di perusahaan					
8		Ada koordinasi dan kerja sama yang baik antara karyawan dengan pimpinan					

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			1	2	3	4	5
9	Bertanggung jawab	Pimpinan perusahaan tidak pernah menyalahkan karyawan atas kesalahan keputusan yang diambilnya					
10		Pimpinan perusahaan selalu berani bertanggung jawab atas keputusan bersama yang diambil					

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			1	2	3	4	5
11	Mampu mengendalikan emosi	Pimpinan cenderung mengedepankan diskusi daripada emosi jika karyawannya melakukan kesalahan					
12		Pimpinan tidak pernah emosi pada satu orang karyawan di depan banyak orang					

**Pemberian Kompensasi (X3)**

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			1	2	3	4	5
1	Gaji	Jabatan di perusahaan saya bekerja berpengaruh terhadap gaji yang diterima setiap bulanya					
2		Tingkat pendidikan di perusahaan saya bekerja berpengaruh terhadap gaji yang diterima setiap bulanya					

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			1	2	3	4	5
3	Insentif	Saya selalu mendapatkan insentif dari perusahaan setelah mampu mencapai target pekerjaan					
4		Besaran insentif sesuai dengan jenjang karir/jabatan					

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			1	2	3	4	5
5	Tunjangan	Saya mendapatkan tunjangan kesehatan dari perusahaan					
6		Saya mendapatkan tunjangan pensiun dari perusahaan					

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			1	2	3	4	5
7	Fasilitas	Perusahaan menyediakan fasilitas yang nyaman bagi para karyawannya					
8		Fasilitas yang diberikan pada para karyawan dapat dinikmati secara gratis					

**Produktivitas (Y)**

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			1	2	3	4	5
1	Efisiensi	Suasana kerja mendukung saya untuk selalu produktif dalam bekerja					
2		Saya merasa bahwa jumlah tenaga kerja sebanding dengan tuntutan target produk kerja					

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			1	2	3	4	5
3	Efektivitas	Saya merasa bahwa perusahaan telah menerapkan norma, etika, dan aturan disiplin yang ketat dalam bekerja					
4		Saya memanfaatkan waktu bekerja semaksimal mungkin, sehingga target yang dibebankan selalu tercapai					

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			1	2	3	4	5
5	Kualitas	Saya memiliki pengetahuan yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai target produksi					
6		Saya memiliki keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan agar dapat membuat produk yang baik					

## Lampiran 2. Hasil Pengisian Kuesioner

## Produktivitas (Y)

PRODUKTIVITAS							
No	P1	P2	P3	P4	P5	P6	TOTAL
1	4	4	4	3	3	2	20
2	4	3	3	4	4	4	22
3	4	4	4	3	3	4	22
4	3	4	4	4	4	4	23
5	3	4	4	4	3	4	22
6	4	3	3	3	4	3	20
7	4	4	3	3	4	4	22
8	4	4	4	4	4	3	23
9	4	4	4	3	4	4	23
10	3	3	3	4	3	4	20
11	4	3	3	3	4	4	21
12	4	3	4	4	3	3	21
13	3	4	3	3	4	3	20
14	4	4	3	4	4	3	22
15	3	3	4	3	3	4	20
16	3	4	3	4	3	4	21
17	4	3	4	4	4	3	22
18	3	4	4	4	4	3	22
19	3	4	4	3	3	4	21
20	3	4	4	3	4	4	22
21	4	4	3	3	4	3	21
22	4	4	3	3	4	3	21
23	4	4	4	3	4	4	23
24	4	4	3	3	3	4	21
25	4	4	4	3	4	4	23
26	3	3	4	3	3	3	19
27	4	3	4	4	4	4	23
28	3	4	4	4	4	3	22
29	3	4	4	3	4	4	22
30	4	3	3	4	4	4	22
31	4	4	4	3	3	3	21
32	3	4	3	4	4	4	22
33	4	4	4	3	4	3	22
34	4	4	4	4	4	4	24
35	4	4	3	4	3	3	21
36	3	4	4	4	4	4	23
37	3	4	3	3	4	4	21
38	3	4	3	4	4	4	22
39	3	3	4	4	4	4	22
40	3	3	4	4	4	4	22
41	3	4	3	4	4	4	22
42	3	4	4	4	3	3	21
43	3	4	4	3	3	4	21
44	3	4	4	3	4	3	21
45	3	4	4	3	4	4	22
46	4	3	4	3	4	4	22
47	4	4	4	4	3	4	23
48	4	4	3	3	4	4	22
49	3	4	4	3	3	3	20
50	4	4	3	4	4	4	23
51	3	3	3	3	4	4	20
52	4	4	4	3	3	4	22

PRODUKTIVITAS							
No	P1	P2	P3	P4	P5	P6	TOTAL
53	4	4	4	3	3	3	21
54	3	4	4	4	3	4	22
55	3	4	4	3	4	4	22
56	4	4	4	3	4	3	22
57	3	4	4	3	3	3	20
58	2	2	1	2	2	2	11
59	3	4	4	3	4	4	22
60	4	3	4	4	4	3	22
61	3	4	4	3	4	4	22
62	4	3	4	4	3	4	22
63	3	4	4	4	3	4	22
64	3	3	3	4	3	4	20
65	4	4	4	3	4	4	23
66	4	4	4	4	3	3	22
67	4	3	4	3	4	4	22
68	3	4	4	3	4	3	21
69	3	4	4	4	3	4	22
70	3	3	3	4	3	4	20
71	3	3	4	3	4	4	21
72	4	3	4	3	4	4	22
73	4	3	4	3	3	3	20
74	4	4	3	3	4	4	22
75	4	3	3	4	4	4	22
76	3	3	4	4	3	3	20
77	3	4	4	3	3	4	21
78	3	3	4	3	4	4	21
79	3	4	4	4	4	3	22
80	3	4	4	4	4	4	23
81	4	3	3	3	3	4	20
82	4	4	4	3	4	4	23
83	2	1	2	2	1	2	10
84	4	3	4	3	4	3	21
85	3	3	4	4	3	3	20
86	3	4	4	3	3	4	21
87	3	3	4	3	4	4	21
88	3	4	4	4	4	3	22
89	3	4	4	4	4	4	23
90	4	3	3	3	3	4	20
91	5	1	1	1	5	1	14
92	1	1	3	1	1	1	8
93	3	1	4	3	3	4	18
94	5	5	4	4	3	4	25
95	5	2	5	1	1	1	15
96	1	5	4	3	1	1	15
97	5	5	4	4	2	3	23
98	1	2	2	5	3	2	15
99	3	1	1	2	5	2	14
100	5	2	5	1	1	1	15

## Pengembangan Karir (X1)

PENGEMBANGAN KARIR												
PK1	PK2	PK3	PK4	PK5	PK6	PK7	PK8	PK9	PK10	PK11	PK12	TOTAL
5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	44
3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	38
3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	39
3	5	3	4	3	3	3	3	5	4	3	4	43
3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	39
3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	34
2	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	39
1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	37
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35
5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	42
5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	39
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	38
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	40
4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	39
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	38
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	50
3	3	3	3	3	4	4	3	5	4	3	3	41
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	37
3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	3	4	46
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	45
3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	38
3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	35
3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	40
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	35
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	37
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	38
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	38
4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	39
3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	38
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	42
3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	39
3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	38
3	3	3	3	3	3	4	3	5	4	3	3	40
3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	40
3	3	3	3	3	3	2	2		3	3	3	31
4	2	3	1	2	2	2	5	1	1	3	1	27
3	3	3	3	1	4	2	3	4	4	3	3	36
3	2	1	2	2	2	4	5	5	5	1	2	34
5	3	4	1	3	5	4	3	2	2	4	1	37
3	5	5	3	2	2	4	3	2	1	5	3	38
1	1	2	5	5	5	5	2	1	1	2	5	35
1	4	4	4	3	4	4	3	2	1	4	4	38
3	3	2	4	2	4	4	3	4	5	2	4	40
4	1	1	1	1	1	4	2	1	2	1	1	20
1	2	1	3	4	1	4	1	1	5	1	3	27
2	3	2	4	4	3	1	2	2	2	2	4	31

3	2	5	2	1	1	1	1	4	5	5	2	32
4	5	4	3	2	5	3	2	3	5	4	3	43
1	2	2	1	1	3	3	5	5	4	2	1	30
2	1	3	1	5	3	2	5	4	4	3	1	34
3	2	3	1	1	1	4	4	1	2	3	1	26
1	4	1	5	2	1	1	1	4	3	1	5	29
2	4	5	5	1	3	1	1	2	4	5	5	38
4	5	2	5	4	4	5	5	1	5	2	5	47
2	2	1	5	1	3	3	1	4	2	1	5	30
4	5	4	4	5	3	4	5	3	4	4	3	48
3	4	4	4	5	3	3	4	3	3	3	3	42
4	5	3	4	4	3	4	5	3	3	3	3	44
5	5	3	5	4	4	5	5	3	5	5	4	53
4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	45
3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	37
3	4	3	5	4	3	3	4	3	3	3	3	41
2	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	37
3	4	3	4	4	3	3	4	2	3	3	3	39
3	4	3	5	4	3	3	5	3	3	3	3	42
3	4	3	4	5	5	3	4	3	3	3	3	43
4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	48
4	5	3	5	3	3	4	4	3	3	3	3	43
3	4	3	4	5	3	3	4	3	3	3	3	41
3	4	3	3	5	3	3	5	3	3	3	3	41
4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	41
3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	40
3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	40
3	5	3	5	4	3	3	4	3	3	3	3	42
4	4	3	4	4	4	4	5	3	3	3	4	45
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	45
3	5	4	5	4	5	3	5	5	4	4	5	50
5	5	3	5	5	4	5	4	3	5	5	4	53
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	45
5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	58
3	5	4	5	5	4	3	5	3	3	3	4	47
4	4	3	4	5	3	4	5	4	3	3	3	45
3	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	4	39
3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	42
3	4	3	4	4	3	3	4	3	2	2	3	38
2	4	3	4	4	3	5	5	3	3	3	3	42
3	4	3	3	4	5	4	5	3	3	3	3	43
3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	38
4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	40
3	4	3	3	4	5	5	4	3	3	3	3	43
3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	40

## Kepemimpinan (X2)

KEPEMIMPINAN												
K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	TOTAL
2	2	2	3	2	3	4	2	4	3	4	5	36
4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	2	5	45
4	4	3	4	4	3	3	1	4	3	5	5	43
4	4	4	4	3	3	1	1	3	4	3	4	38
3	3	4	4	4	4	1	1	4	4	5	4	41
4	4	3	4	3	3	1	1	4	3	4	5	39
4	3	4	4	4	3	1	1	4	3	1	1	33
3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	43
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	41
4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	42
4	3	4	4	3	4	3	1	3	4	5	5	43
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	45
4	3	4	4	3	4	3	1	3	4	2	1	36
4	4	4	3	4	3	3	1	3	3	1	5	38
3	3	3	4	4	3	3	1	3	4	3	2	36
4	4	4	4	4	3	1	1	4	4	3	1	37
4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2	3	43
4	3	3	3	3	3	4	1	4	4	5	5	42
3	4	4	4	4	4	3	1	4	3	3	3	40
3	4	3	4	4	4	4	1	3	3	1	3	37
4	4	4	3	4	4	3	1	3	4	5	1	40
4	4	4	4	4	3	1	1	4	3	1	2	35
4	4	3	3	4	3	1	3	4	4	1	4	38
4	3	4	4	4	3	1	3	3	4	3	4	40
3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	1	4	38
3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	5	3	41
4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	44
3	3	3	4	3	4	1	3	4	4	2	4	38
4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	40
3	3	4	4	3	3	1	1	4	4	5	1	36
4	4	3	3	4	3	4	1	4	3	2	5	40
3	4	4	4	4	3	4	1	3	3	5	4	42
4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	5	1	41
4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	47
4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	1	4	42
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	47
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	43
4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	5	45
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	46
4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	1	5	43
4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	5	4	44
4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	1	2	38
4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	5	44
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	2	4	43
3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	1	4	42
3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	5	43
4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	44
4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	2	4	42
4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	5	3	44
4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	1	4	40
4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	3	44
4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	5	45
4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	5	2	43
4	4	4	3	3	4	3	1	3	4	4	1	38
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	44

KEPEMIMPINAN												
K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	TOTAL
4	4	4	3	3	3	1	1	4	4	3	4	38
4	4	4	3	3	1	1	4	4	4	4	5	41
3	2	2	3	2	2	3	2	1	2	3	5	30
4	4	4	4	4	3	1	3	3	3	5	5	43
3	4	3	4	4	4	1	1	4	4	2	2	36
3	4	4	3	3	4	4	1	3	3	5	1	38
3	4	3	4	4	4	3	1	3	4	5	2	40
4	4	4	4	3	3	1	1	4	3	2	5	38
3	4	3	3	4	4	1	4	3	3	1	1	34
3	4	4	2	3	2	3	3	3	3	5	5	40
4	3	3	4	4	3	3	1	3	4	5	5	42
4	3	3	3	4	3	4	1	4	3	1	3	36
4	4	4	4	3	4	3	3	1	3	4	1	38
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	41
4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	2	40
3	3	3	4	4	4	3	4	1	3	4	3	39
3	4	3	4	3	3	4	4	1	3	3	5	40
4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	46
4	4	4	4	3	4	3	3	1	3	5	2	40
4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	4	43
4	4	4	3	3	4	1	3	3	3	3	2	37
4	3	4	3	3	4	3	1	4	3	1	1	34
3	3	4	3	4	4	4	1	4	3	5	4	42
4	4	4	3	3	4	3	1	4	2	1	2	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	48
4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	42
3	3	4	3	4	4	4	1	4	4	2	4	40
2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	4	5	29
4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	5	44
4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	5	45
4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	1	1	39
4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	5	2	42
3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	43
3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	5	2	43
4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	1	1	37
4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	2	43
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	44
4	4	4	3	4	1	1	4	3	4	3	2	37
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	5	3	40
4	3	3	3	4	4	3	1	4	4	3	2	38
4	3	4	4	3	3	4	1	1	4	4	1	36
3	4	3	3	4	3	1	4	3	4	5	1	38
4	4	3	4	4	4	3	1	1	4	4	1	37
3	3	4	3	3	4	1	4	3	3	5	2	38
3	4	3	4	3	3	1	3	4	4	5	2	39



KOMPENSASI								
KMP1	KMP2	KMP3	KMP4	KMP5	KMP6	KMP7	KMP8	TOTAL
5	3	3	4	3	3	3	4	28
5	3	3	3	3	3	3	3	26
4	4	3	3	3	3	3	3	26
4	3	3	3	3	3	3	3	25
4	3	3	3	3	3	3	3	25
4	3	3	3	3	3	3	3	25
4	3	3	3	3	3	3	3	25
5	4	3	3	3	3	3	3	27
4	3	3	3	3	3	3	3	25
4	3	3	3	3	3	3	4	26
5	4	4	4	4	4	4	5	34
3	3	3	3	3	4	3	4	26
3	3	3	3	3	3	3	3	24
3	3	3	4	4	4	4	5	30
4	4	4	4	4	3	3	4	30
3	4	3	3	3	3	3	3	25
3	3	3	3	3	2	2	4	23
3	4	3	3	3	3	4	4	27
3	3	3	3	3	3	3	3	24
3	3	3	3	3	3	3	3	24
3	4	3	3	3	3	3	3	25
3	3	3	3	3	3	3	3	24
3	3	3	3	3	3	4	4	26
3	3	3	4	3	3	3	3	25
4	3	4	3	3	3	3	3	26
3	4	3	3	3	3	3	4	26
3	3	3	3	3	3	3	3	24
4	4	4	3	4	3	3	3	28
3	4	3	3	3	3	3	4	26
3	3	5	3	3	3	5	5	30
1	2	3	4	4	1	4	4	23
4	2	5	5	5	2	4	4	31
5	3	5	5	4	3	3	3	31
2	1	4	1	4	5	4	3	24
1	2	4	1	1	1	3	3	16
1	2	2	5	4	1	4	3	22
1	1	1	4	5	4	3	1	20
5	5	2	2	1	5	4	4	28
2	1	3	3	1	4	4	5	23
5	1	1	2	1	2	5	2	19
2	1	1	2	4	2	5	2	19
5	1	5	3	3	1	5	1	24
5	3	3	5	1	4	3	2	26
4	3	5	2	5	2	4	4	29
4	4	3	5	5	4	4	1	30

## Lampiran 3. Hasil Olah Data SPSS

**Uji validitas**

## Produktivitas

		<b>Correlations</b>						
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	TP
P1	Pearson Correlation	1	.128	.183	-.092	.206*	.102	.419**
	Sig. (2-tailed)		.205	.068	.362	.039	.311	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
P2	Pearson Correlation	.128	1	.428**	.443**	.190	.411**	.731**
	Sig. (2-tailed)	.205		.000	.000	.059	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
P3	Pearson Correlation	.183	.428**	1	.139	-.128	.196	.487**
	Sig. (2-tailed)	.068	.000		.169	.205	.051	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
P4	Pearson Correlation	-.092	.443**	.139	1	.274**	.485**	.625**
	Sig. (2-tailed)	.362	.000	.169		.006	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
P5	Pearson Correlation	.206*	.190	-.128	.274**	1	.468**	.573**
	Sig. (2-tailed)	.039	.059	.205	.006		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
P6	Pearson Correlation	.102	.411**	.196	.485**	.468**	1	.750**
	Sig. (2-tailed)	.311	.000	.051	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
TP	Pearson Correlation	.419**	.731**	.487**	.625**	.573**	.750**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100

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

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

## Pengembangan karir

		Correlations												
		PK1	PK2	PK3	PK4	PK5	PK6	PK7	PK8	PK9	PK10	PK11	PK12	TPK
PK1	Pearson Correlation	1	.380**	.317**	.008	.174	.167	.316**	.251*	.079	.231*	.434**	-.051	.515**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.934	.084	.098	.001	.012	.438	.021	.000	.617	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	99	100	100	100	100
PK2	Pearson Correlation	.380**	1	.384**	.593**	.415**	.356**	.230*	.324**	.112	.201*	.437**	.438**	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.022	.001	.270	.045	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	99	100	100	100	100
PK3	Pearson Correlation	.317**	.384**	1	.031	.121	.252*	-.082	.071	.046	.005	.888**	.023	.442**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.757	.231	.011	.415	.484	.650	.964	.000	.823	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	99	100	100	100	100
PK4	Pearson Correlation	.008	.593**	.031	1	.443**	.322**	.204*	.097	.075	.133	.110	.821**	.607**
	Sig. (2-tailed)	.934	.000	.757		.000	.001	.042	.336	.462	.186	.276	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	99	100	100	100	100
PK5	Pearson Correlation	.174	.415**	.121	.443**	1	.392**	.337**	.505**	-.010	.062	.155	.263**	.622**
	Sig. (2-tailed)	.084	.000	.231	.000		.000	.001	.000	.921	.538	.124	.008	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	99	100	100	100	100
PK6	Pearson Correlation	.167	.356**	.252*	.322**	.392**	1	.341**	.249*	.149	.123	.288**	.405**	.621**
	Sig. (2-tailed)	.098	.000	.011	.001	.000		.001	.012	.140	.224	.004	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	99	100	100	100	100
PK7	Pearson Correlation	.316**	.230*	-.082	.204*	.337**	.341**	1	.458**	-.050	.123	.089	.114	.494**
	Sig. (2-tailed)	.001	.022	.415	.042	.001	.001		.000	.621	.224	.378	.261	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	99	100	100	100	100
PK8	Pearson Correlation	.251*	.324**	.071	.097	.505**	.249*	.458**	1	.094	.083	.118	-.175	.510**
	Sig. (2-tailed)	.012	.001	.484	.336	.000	.012	.000		.355	.411	.243	.081	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	99	100	100	100	100
PK9	Pearson Correlation	.079	.112	.046	.075	-.010	.149	-.050	.094	1	.455**	.064	.109	.330**
	Sig. (2-tailed)	.438	.270	.650	.462	.921	.140	.621	.355		.000	.530	.281	.001
	N	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
PK10	Pearson Correlation	.231*	.201*	.005	.133	.062	.123	.123	.083	.455**	1	.168	.171	.429**
	Sig. (2-tailed)	.021	.045	.964	.186	.538	.224	.224	.411	.000		.094	.089	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	99	100	100	100	100
PK11	Pearson Correlation	.434**	.437**	.888**	.110	.155	.288**	.089	.118	.064	.168	1	.084	.566**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.276	.124	.004	.378	.243	.530	.094		.403	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	99	100	100	100	100
PK12	Pearson Correlation	-.051	.438**	.023	.821**	.263**	.405**	.114	-.175	.109	.171	.084	1	.494**
	Sig. (2-tailed)	.617	.000	.823	.000	.008	.000	.261	.081	.281	.089	.403		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	99	100	100	100	100
TPK	Pearson Correlation	.515**	.763**	.442**	.607**	.622**	.621**	.494**	.510**	.330**	.429**	.566**	.494**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	99	100	100	100	100

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

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

## Kompensasi

		Correlations								
		KMP1	KMP2	KMP3	KMP4	KMP5	KMP6	KMP7	KMP8	TKMP
KMP1	Pearson Correlation	1	.464**	.295**	.236*	-.010	.248*	-.022	-.084	.506**
	Sig. (2-tailed)		.000	.003	.018	.921	.013	.829	.407	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
KMP2	Pearson Correlation	.464**	1	.375**	.286**	.181	.370**	-.146	.005	.599**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.004	.071	.000	.147	.961	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
KMP3	Pearson Correlation	.295**	.375**	1	.353**	.424**	.321**	.174	.090	.702**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000		.000	.000	.001	.083	.375	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
KMP4	Pearson Correlation	.236*	.286**	.353**	1	.458**	.263**	.154	.068	.647**
	Sig. (2-tailed)	.018	.004	.000		.000	.008	.126	.501	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
KMP5	Pearson Correlation	-.010	.181	.424**	.458**	1	.256*	.158	.016	.571**
	Sig. (2-tailed)	.921	.071	.000	.000		.010	.116	.877	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
KMP6	Pearson Correlation	.248*	.370**	.321**	.263**	.256*	1	.045	.045	.595**
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.001	.008	.010		.657	.655	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
KMP7	Pearson Correlation	-.022	-.146	.174	.154	.158	.045	1	.127	.304**
	Sig. (2-tailed)	.829	.147	.083	.126	.116	.657		.209	.002
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
KMP8	Pearson Correlation	-.084	.005	.090	.068	.016	.045	.127	1	.343**
	Sig. (2-tailed)	.407	.961	.375	.501	.877	.655	.209		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100
TKMP	Pearson Correlation	.506**	.599**	.702**	.647**	.571**	.595**	.304**	.343**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100

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

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

## Uji reliabilitas

PRODUKTIVITAS		PENGEMBANGAN KARIR		KEPEMIMPINAN	
Reliability		Reliability		Reliability	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
0,741	7	0,733	13	0,600	13

## Uji asumsi klasik

### Normalitas

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.15990801
Most Extreme Differences	Absolute	.078
	Positive	.047
	Negative	-.078
Test Statistic		.078
Asymp. Sig. (2-tailed)		.137 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

### Linearitas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TP * TKP	Between Groups	(Combined)	187.824	25	7.513	.948	.542
		Linearity	3.600	1	3.600	.454	.502
		Deviation from Linearity	184.224	24	7.676	.969	.515
Within Groups			586.176	74	7.921		
Total			774.000	99			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TP * TKP	Between Groups	(Combined)	192.535	25	7.701	.980	.503
		Linearity	3.849	1	3.849	.490	.486
		Deviation from Linearity	188.686	24	7.862	1.001	.477
Within Groups			581.465	74	7.858		
Total			774.000	99			

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TP * TKMPS	Between Groups	(Combined)	186.582	25	7.463	.940	.553
		Linearity	3.027	1	3.027	.381	.539
		Deviation from Linearity	183.556	24	7.648	.963	.522
	Within Groups		587.418	74	7.938		
	Total		774.000	99			

**Multikolinieritas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

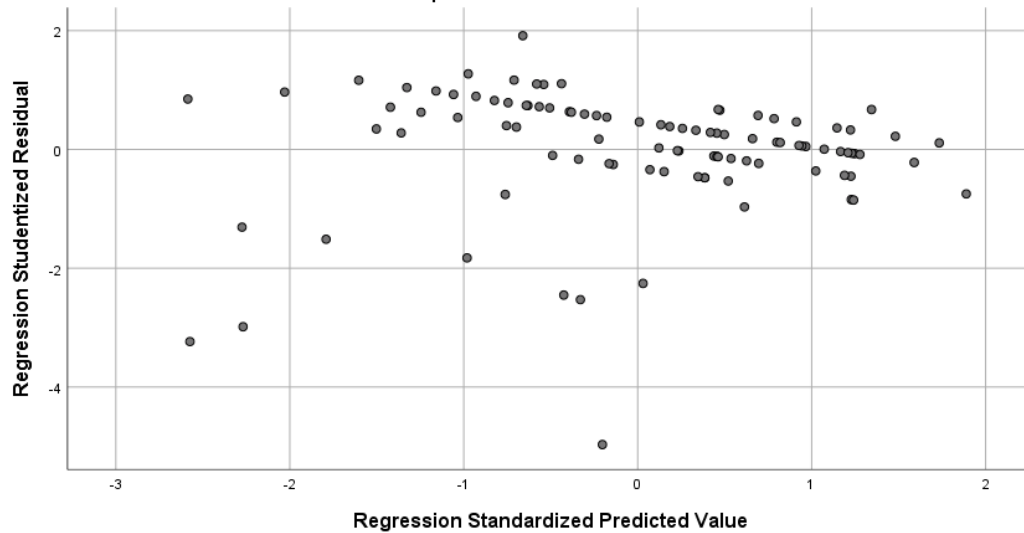
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.716	3.897		1.980	.051		
	TPK	-.033	.045	-.068	-.729	.468	.996	1.004
	TK	.251	.073	.323	3.447	.001	.999	1.001
	TKMP	.155	.067	.217	2.308	.023	.997	1.003

a. Dependent Variable: TP

**Heteroskedastisitas**

**Scatterplot**

Dependent Variable: TP



## Analisis Deskriptif

PRODUKTIVITAS		PENGEMBANGAN KARIR		KEPEMIMPINAN		KOMPENSASI	
MAX	25	MAX	58	MAX	48	MAX	37
MIN	8	MIN	20	MIN	29	MIN	16
MEAN	20,8	MEAN	39,29	MEAN	40,35	MEAN	27,44
SDI	2,796101	SDI	5,784505601	SDI	3,596786	SDI	3,911444
Sangat baik	23,5961	Sangat ba	45,0745056	Sangat ba	43,94679	Sangat ba	31,35144
Sedang	18,0039	Sedang	33,5054944	Sedang	36,75321	Sedang	23,52856
Tidak baik	18,0039	Tidak baik	33,50549	Tidak baik	36,75321	Tidak baik	23,52856

## Uji hipotesis

### Uji t parsial

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
	(Constant)	56.740	9.005		6.301	.000
1	PENGEMBANGAN KARIR (X1)	.558	.157	.298	3.554	.001
	KEPEMIMPINAN (X2)	.376	.086	.378	4.390	.000
	KOMPENSASI (X3)	.349	.100	.261	3.484	.001

a. Dependent Variable: PRODUKTIVITAS (Y)

### Uji f simultan

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3334,066	3	1111,355	47,165	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2262,044	96	23,563		
	Total	5596,110	99			


a. Dependent Variable: PRODUKTIVITAS (Y)

b. Predictors: (Constant), KOMPENSASI (X3), PENGEMBANGAN KARIR (X1), KEPEMIMPINAN (X2)

## Uji determinasi

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.772 <sup>a</sup>	0,596	0,583	4,854
a. Predictors: (Constant), KOMPENSASI (X3), PENGEMBANGAN KARIR (X1), KEPEMIMPINAN (X2)				

## Lampiran 4. Surat Balasan Penelitian



**PT. MITRA ABADI MAHAKAM**  
 Jl. A. W. Syahrani No. 40 Samarinda Kaltim Telp.0541 6253601- 6253602  
 E-mail: abadi\_mahakam@mitraabadiamahakam.com

Tanggal 22 Agustus 2025  
 Ref. No. 30/MAM-HRGA/L-VIII/25

Kepada Yth :  
**Bapak Dr. M. Astri Yulidar Abbas, SE.,MM.**  
 Dekan Fakultas Ekonomi Univ. Widya Gama Mahakam  
 Di –  
 Tempat

**Perihal : Tanggapan Permohonan Studi Skripsi**

Dengan hormat,  
 Sehubungan dengan surat permohonan yang kami terima dari Univ. Widya Gama Mahakam Samarinda dengan nomor **446/UJWGM-FEB/A-SS/VIII/2025** perihal permohonan melakukan **Studi Skripsi** pada prinsipnya manajemen menyambut baik permohonan tersebut dan **BERSEDIA** menerima Mahasiswa/i dari tempat saudara. Sesuai dengan agenda yang telah di sebutkan dalam surat permohonan maka kami mohon agar Mahasiswa/i yang telah di tunjuk atas nama :

Nama	NISN / NIM	Program Studi	Keterangan
Andi Wijanarko	18.61201.107	Manajemen	Diterima

Sehubungan dengan hal tersebut Management tidak menyediakan tempat tinggal (Mess), Management Perusahaan hanya menyediakan transportasi dari Pos 1 – Workshop PP, untuk Asuransi Jiwa dan Alat Pelindung Diri (APD) ditanggung oleh pihak penyelenggara program. Peserta didik wajib mengikuti aturan ketentuan yang berlaku, serta kebijakan yang ada di PT. Mitra Abadi Mahakam site BBE selama menjalankan Studi Skripsi. Pelaksanaan Praktek Kerja lapangan dimulai tanggal **08 Agustus 2025 s/d Selesai**.

Mohon segera dapat mengirimkan berkas **KTP/KK/Kartu Siswa, Nomor HP, Email** dan mempersiapkan **Surat Keterangan Sehat** menjadi 1 bentuk **PDF** untuk persyaratan izin masuk tambang (induksi) dapat di kirimkan ke nomor **082124373406** (bagian HR)

Demikian surat tanggapan ini kami sampaikan untuk di ketahui dan di pergunakan sebagaimana mestinya.

Dengan Hormat,  
**PT. Mitra Abadi Mahakam**



**Hery Ericson P**  
 Senior Supervisor – HR