

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN  
MANAJEMEN, KESESUAIAN KOMPENSASI DAN  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN HOTEL ROYAL AMBARRUKMO  
YOGYAKARTA**

**(Studi Kasus Pada Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Akuntansi  
Program Studi Akuntansi



Disusun oleh:  
Ancilla Monika Puspajati  
NIM: 192114065

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA**

**2023**



**Skripsi**

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN,  
KESESUAIAN KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN  
KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Studi Kasus pada Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta

Oleh:

Ancilla Monika Puspajati

NIM: 192114065

Telah Disetujui Oleh:

Pembimbing

A handwritten signature in blue ink that reads 'Klemensia'.

Klemensia Erna Christina Sinaga, S.E., M.Sc., AMA. Tanggal: 20 Juni 2023



Skripsi

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN,  
KESESUAIAN KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN  
KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

Studi Kasus pada Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta

Dipersiapkan dan ditulis oleh:  
Ancilla Monika Puspajati  
NIM: 192114065

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
Pada Tanggal 20 Juli 2023  
Dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Dr. Firma Sulistiyowati, M.Si., Ak., QIA., CA.	
Sekretaris	Aurelia Melinda Nisita Wardhani, S.E., M. Sc.	
Anggota	Klemensia Erna Christina Sinaga, S.E., M.Sc., AMA.	
Anggota	Dr. Yusef Widya Karsana, M.Si., Ak., QIA, CA.	
Anggota	Lisia Apriani, M.Si., Ak, QIA, CA.	

Yogyakarta, 31 Juli 2023  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Sanata Dharma  
Dekan



Tiborius Handono Eko Prabowo, MBA., Ph.D

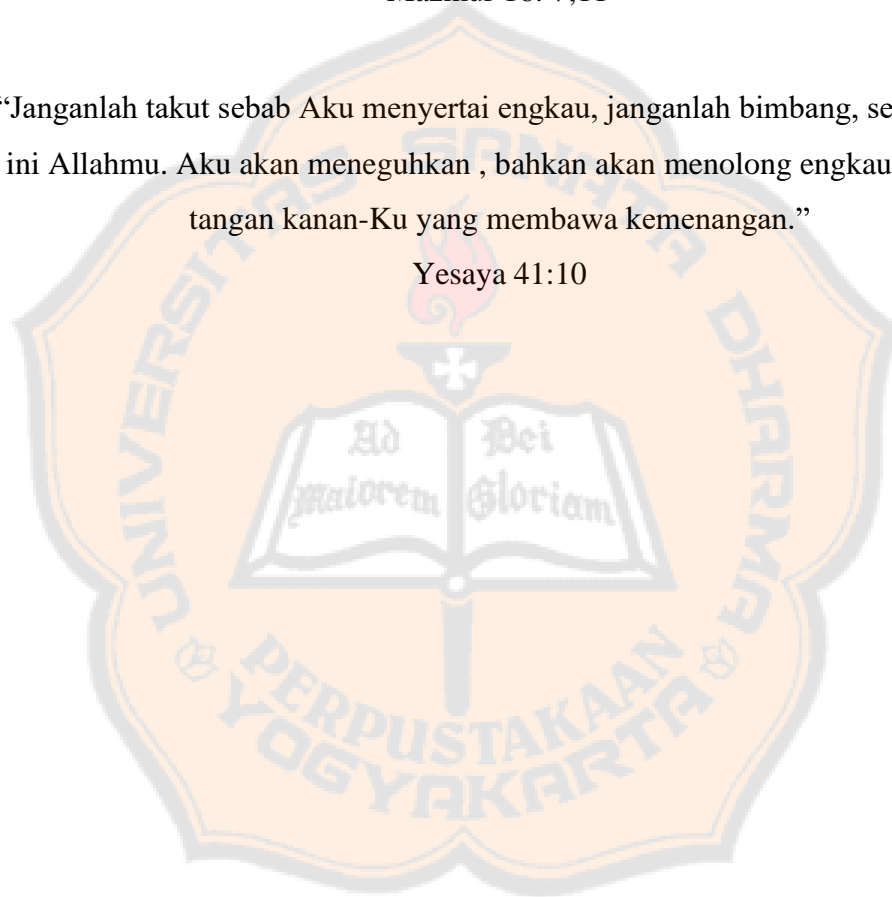
## HALAMAN PERSEMBAHAN

“Aku senantiasa memandang kepada Tuhan; karena Ia berdiri di sebelah kananku, aku tidak goyah. Engkau memberitahukan kepadaku jalan kehidupan; di hadapan-Mu ada sukacita berlimpah-limpah, di tangan kanan-Mu ada nikmat senantiasa.”

Mazmur 16: 7;11

“Janganlah takut sebab Aku menyertai engkau, janganlah bimbang, sebab Aku ini Allahmu. Aku akan meneguhkan , bahkan akan menolong engkau dengan tangan kanan-Ku yang membawa kemenangan.”

Yesaya 41:10



Kupersembahkan untuk :

Bapak Y. Tukriyantou dan Ibu E. Surami

Adikku Teresa Dwi Pramudia Jati

Serta Keluarga besar dan diriku

### PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka dengan mengikuti ketentuan sebagaimana layaknya karya ilmiah.

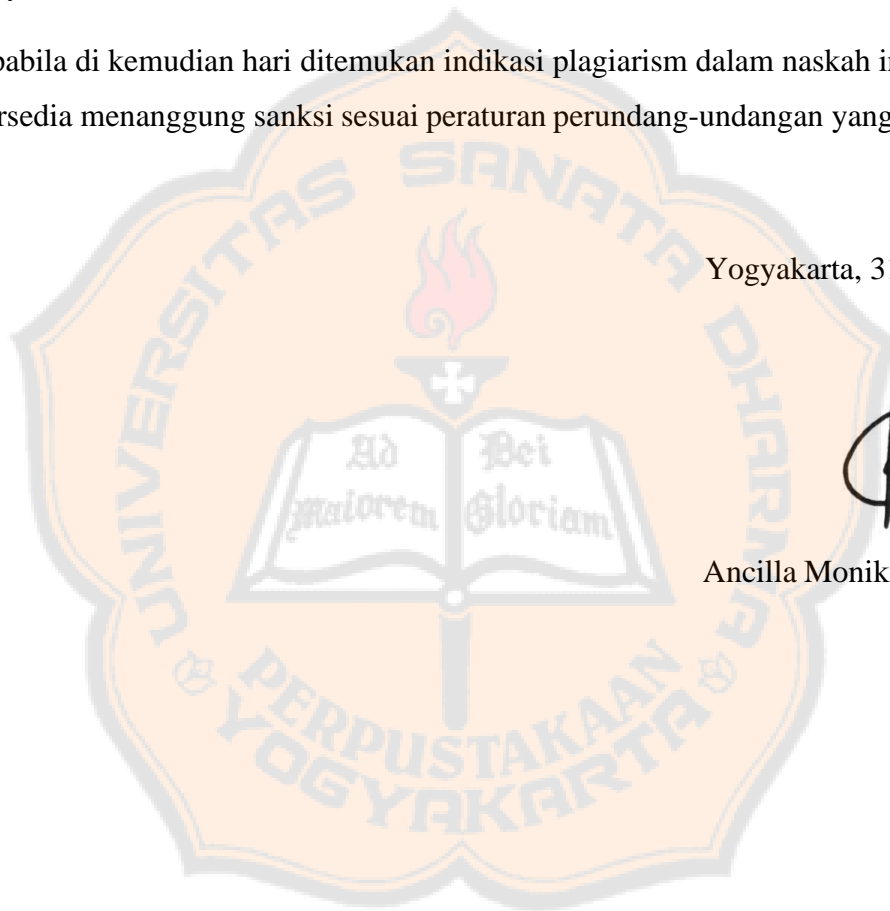
Apabila di kemudian hari ditemukan indikasi plagiarisme dalam naskah ini, saya bersedia menanggung sanksi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Yogyakarta, 31 Juli 2023

Penulis



Ancilla Monika Puspajati



**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH  
UNTUK KEPERLUAN AKADEMIS**

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma

Nama : Ancilla Monika Puspajati

NIM : 192114065

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya yang berjudul:

**Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Kesesuaian Kompensasi dan  
Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

**(Studi Kasus Pada Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta)**

Beserta perangkat yang diperlukan. Dengan ini saya memberikan hak kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma baik untuk menyimpan, mengalihkan dalam bentuk media lain, mengolah dalam bentuk pangkatan data, mendistribusikan secara terbatas dan mempublikasikanya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta izin dari saya atau memberikan royalti kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Beserta perangkat yang diperlukan. Dengan ini saya memberikan hak kepada Perpustakaan Universitas

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Yogyakarta

Pada tanggal: 31 Juli 2023

Yang menyatakan,



Ancilla Monika Puspajati

## KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih kepada Allah yang mahakuasa atas berkah dan kasih karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis mendapatkan bantuan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Albertus Bagus Laksana, S.J., S.S., Ph.D. selaku Rektor Universitas Sanata Dharma yang telah memberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan kepribadian kepada penulis.
2. Tiberius Handono Eko Prabowo, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
3. Dr. Firma Sulistyowati, M.Si., Ak., QIA, CA selaku Ketua Program Studi Akuntansi.
4. Dr. FA. Joko Siswanto, M.M., Ak., CA selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing selama proses perkuliahan.
5. Klemensia Erna Christina Sinaga, S.E., M.Sc., AMA selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Herman Courbois selaku General Manager Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian dan segenap karyawan Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta yang telah membantu dalam pengisian kuesioner.
7. Bapak Yohanes Tukriyanto, Ibu Elisabet Surami, saudari Teresa, alm. Kakung dan Uti serta seluruh keluarga besar yang telah memberikan doa, dukungan, perhatian, dan motivasi kepada penulis dalam penulisan skripsi ini.

8. Bestie-bestie penulis Bukan Circle Kost Yuni, TastyFlames, Panti Uye, Irenia Santi, Maria Amorita, Mbak Gitta, Nurul yang selalu memberikan semangat dan dukungan kepada penulis.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu; dan
10. Terakhir penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada diri sendiri yang telah berjuang melewati masa-masa skripsi dengan tetap bertahan, sabar dan berusaha melakukan yang terbaik.
11. I want to thank me for believing in me, I want to thank me for doing all this hard work. I wanna thank myself for having no days off.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari para pembaca. Semoga dengan menyelesaikan skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Yogyakarta, 31 Juli 2023



Ancilla Monika Puspajati



**DAFTAR ISI**

HALAMAN PERSEMBAHAN .....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA .....	v
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xii
ABSTRAK.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Batasan Masalah .....	6
D. Tujuan Penelitian .....	6
E. Manfaat Penelitian .....	7
F. Sistematika Penulisan.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	9
A. Landasan Teori.....	9
B. Penelitian Terdahulu .....	43
C. Model Penelitian .....	47
D. Pengembangan Hipotesis .....	48
BAB III METODE PENELITIAN .....	51
A. Jenis Penelitian.....	51
B. Waktu dan Tempat Penelitian.....	51
C. Subjek dan Objek Penelitian.....	52
D. Data Penelitian.....	52
E. Teknik Pengumpulan Data .....	52
F. Populasi dan Sampel .....	53
G. Teknik Pengambilan Sampel.....	53
H. Variabel Penelitian .....	54
I. Definisi Operasional dan Indikator Penelitian .....	56
J. Teknik Analisis Data.....	59
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	62
A. Identitas Perusahaan.....	62
B. Sejarah Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta .....	62

C. Visi, Misi, dan Nilai Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta.....	64
D. Tujuan Royal Ambarrukmo Yogyakarta.....	66
E. Logo Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta.....	67
F. Struktur Organisasi Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta.....	69
G. Produk-Produk Hotel Royal Ambarrukmo.....	72
H. Fasilitas Royal Ambarrukmo Yogyakarta.....	75
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	78
A. Deskripsi Pengumpulan Data.....	78
B. Deskripsi Karakteristik Responden.....	78
C. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	82
D. Pengujian Instrumen.....	83
E. Analisis Data.....	89
F. Pembahasan.....	94
BAB VI PENUTUP.....	99
A. Kesimpulan.....	99
B. Saran Penelitian.....	99
C. Keterbatasan Penelitian.....	100
DAFTAR PUSTAKA.....	102
LAMPIRAN KUESIONER.....	105
LAMPIRAN HASIL SPSS.....	118

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penelitian Terdahulu .....	43
Tabel 2. Definisi Definisi Operasional dan Indikator Penelitian.....	57
Tabel 3. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	78
Tabel 4. Data Responden Berdasarkan Usia .....	79
Tabel 5. Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	80
Tabel 6. Data Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	81
Tabel 7. Data Responden Berdasarkan Departemen .....	81
Tabel 8. Hasil Analisis Statistif Deskriptif .....	82
Tabel 9. Hasil Uji Validitas Sistem Pengendalian Manajemen .....	84
Tabel 10. Hasil Uji Validitas Kesesuaian Kompensasi .....	85
Tabel 11. Hasil Uji Validitas Pengembangan Karir .....	86
Tabel 12. Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan.....	87
Tabel 13. Hasil Uji Reliabilitas Sistem Pengendalian Manajemen.....	88
Tabel 14. Hasil Uji Reliabilitas Kesesuaian Kompensasi .....	88
Tabel 15. Hasil Uji Reliabilitas Pengembangan Karir .....	89
Tabel 16. Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan.....	89
Tabel 17. Hasil Uji Normalitas.....	90
Tabel 18. Hasil Uji Multikolinearitas.....	90
Tabel 19. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	91
Tabel 20. Hasil Uji F .....	92
Tabel 21. Hasil Uji Koefisien Determinasi .....	93
Tabel 22. Hasil Uji t (Partial) .....	94

## DAFTAR GAMBAR

Gambar I. Kerangka Penelitian .....	47
Gambar II. Loyo Hotel Royal Ambarukmo Yogyakarta .....	68
Gambar III. Struktur Organisasi.....	70



**ABSTRAK**

**PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN, KESESUAIAN  
KOMPENSASI, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN**

**(Studi Pada Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta)**

Ancilla Monika Puspajati

NIM: 192114065

Universitas Sanata Dharma Yogyakarta

2023

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen, kesesuaian kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta. Tujuan penelitian ini dilatarbelakangi untuk meningkatkan kinerja karyawan yang merupakan aset berharga untuk organisasi tidak terkecuali di industri perhotelan.

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer yang didapat dengan cara observasi secara langsung dan membagikan kuesioner kepada 36 responden karyawan *backoffice* Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis pertama sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hipotesis kedua kesesuaian kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan hipotesis ketiga pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: sistem pengendalian manajemen, kesesuaian kompensasi, pengembangan karir dan kinerja karyawan

**ABSTRACT**

***THE INFLUENCE OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEM,  
COMPENSATION MATCH AND CAREER DEVELOPMENT ONEMPLOYEE  
PERFORMANCE***

***(Studi at Royal Ambarrukmo Hotel Yogyakarta)***

Ancilla Monika Puspajati

NIM: 192114065

Universitas Sanata Dharma Yogyakarta

2023

*The study aims to know the influence of management control system, compensation match and career development on employee performance at the Royal Ambarrumo Hotel Yogyakarta. This study aims to improve the performance of employees who are a valuable asset to an organization, no exception in the hotel industry.*

*The method of research used was quantitative research. The source of the data used is primary data obtained by direct observation and distributed questionnaires to 36 of the back office employees of the Royal Ambarrukmo Hotel Yogyakarta..*

*Research indicates that the first hypothesis of the management control system has a positive effect on employee performance, the second hypothesis of compensation match doesn't have significant effect on employee performance and the third hypothesis of career development doesn't significantly impact on employee performance.*

*Keywords: management control system, compensation match, career developmentand employee performance.*

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Saat ini situasi perekonomian Indonesia sudah kembali pulih sejak beberapa tahun belakangan ini menjalani masa krisis akibat pandemi covid-19. Pandemi ini mengakibatkan penurunan di seluruh sektor di Indonesia bahkan hingga dunia, mulai dari sektor ekonomi, kesehatan, industri hingga pariwisata. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) pada triwulan II 2022 ekonomi Indonesia mengalami pertumbuhan tinggi yang mencapai 5,44% ditengah resiko pelemahan ekonomi global dan tekanan inflasi yang meningkat. Sektor pariwisata memiliki kontribusi atas pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Sejak tahun 2021 pemerintah mulai memfokuskan kegiatan pariwisata agar perekonomian Indonesia mulai bertumbuh dan semakin membaik.

Pada zaman ini persaingan bisnis sangat ketat melihat perekonomian masyarakat yang sudah mulai stabil. Tak terkecuali bisnis perhotelan, saat ini persaingan dalam bisnis perhotelan sangat ketat. Dalam satu Kawasan daerah pun terdapat beberapa hotel yang berdiri bahwaberdampingan ataupun berseberangan. Setiap bisnis mempunyai tujuan untuk meningkatkan laba dan tetap bertahan lama. Sebuah bisnis atau perusahaan ini perlu dikelola oleh seseorang yang profesional untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sebagai bisnis dalam bidang jasa, sudah selayaknya hotel memberikan prioritas utama kepada pelanggan yaitu dengan kualitas pelayanan.

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan produktivitas

karyawannya. Kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan tidak terlepas dari peran karyawan di perusahaan tersebut. Karyawan yang mencerminkan kepribadian dan pengelolaan perusahaan. Hal tersebut memperjelas bahwa sebagai bisnis khususnya dalam bidang jasa karyawan yang berkualitas dan terampil sangat dibutuhkan untuk menunjang kualitas pelayanan usaha. Oleh karena itu, kinerja karyawan penting bagi perusahaan dimana dapat meningkatkan produktivitas, dapat menggunakan waktu dan tenaga dengan efektif dan efisien, mengurangi tingkat kecelakaan kerja, tanggung jawab pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik. Menurut (Sedarmayanti 2017) faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya sikap dan mental, pendidikan, keterampilan bekerja, manajemen kepemimpinan, gaji dan kesehatan, jaminan sosial, iklim kerja, sarana prasarana, teknologi dan kesempatan berprestasi.

Mendapatkan karyawan yang sesuai diperlukan suatu strategi dan sistem pengendalian manajemen. Penerapan sistem pengendalian manajemen dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dalam mencapaitujuan perusahaan. Faktor internal yang mempengaruhi diantaranya perilaku, semangat, kebanggaan dan disiplin. Faktor eksternal yang mempengaruhi diantaranya gaya dan budaya manajemen, persepsi dankomunikasi. Sistem pengendalian manajemen yang digunakan oleh perusahaan dapat mengatur, mengendalikan dan mempengaruhi aktivitas- aktivitas karyawan atas pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Untuk mempertahankan kelangsungan hidup, perusahaandihadapkan dengan permasalahan yang berasal dari lingkungan eksternal maupun internal. Agar dapat mengantisipasi perubahan-perubahan diperlukan wawasan dan pandangan luas untuk bertahan dalam setiap perubahan-perubahan. Melihat penting dan dibutuhkannya karyawan dalam perusahaan/organisasi maka karyawan perlu



perhatian lebih serius terhadap pekerjaan yang dikerjakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Hal penting yang berkaitan dengan karyawan adalah pemberian kompensasi yang dilakukan oleh perusahaan. Untuk mendukung dan merangsang produktivitas kerja, perusahaan dapat memberikan kompensasi yang adil dan sesuai dengan peranan kerjanya. Kompensasi yang diberikan perusahaan dapat berupa gaji pokok, insentif, bonus, tunjangan dan fasilitas yang dapat membantu proses kerja.

Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab kerja yang diberikan. Memiliki karyawan yang berkualitas, terampil dan inovatif menjadi sebuah keunggulan dan kebanggaan yang dimiliki oleh perusahaan. Kepuasan terhadap kinerja karyawan menjadi faktor penting untuk dapat melihat hasil kerja karyawan. Menurut Kaplan dan Norton (2000) kepuasan kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai, produktivitas kerja, daya tanggap dan mutu pelayanan karyawan.

Sebuah perusahaan dapat dikatakan berhasil dalam pencapaian tujuan organisasi untuk mewujudkan visi dan misi sangat tergantung oleh peran dan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut. Tentunya untuk membentuk kualitas SDM yang berkualitas diperlukan adanya pengembangan karir sehingga memuaskan karyawan dan perusahaan. Kegiatan pengembangan karir yang didukung oleh perusahaan diharapkan dapat memberikan *feedback* berupa prestasi kerja, Kesempatan atas pengembangan karir yang dilakukan karyawan dapat merubah status posisi/kedudukan serta kemampuan karyawan dalam tingkat performa dan kualitas. Peran yang dimiliki oleh perusahaan yaitu dengan pengembangan karir serta promosi kenaikan jabatan.

Industri perhotelan berhubungan dengan sektor pariwisata karena industri perhotelan mendukung dan menjadi salah satu fasilitas yang dibutuhkan oleh sektor

pariwisata. Menurut Surat Keputusan Menteri Pariwisata Pos dan Telekomunikasi No. KM/37/PW/304/MPPT-86 Hotel adalah seluruh jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan untuk menyiapkan jasa penginapan, makanan dan minuman serta jasa pendukung lainnya bagi umum yang dikelola secara komersial. Memasuki masa endemik saat ini perhotelan sedikit demi sedikit telah mengalami peningkatan jumlah kunjungan dan penginapan. Data peningkatan kunjungan dan penginapan yang dicatat oleh BPS (Badan Pusat Statistik) okupansi hotel berbintang di Indonesia pada bulan Juni 2022 mencapai 50,28% atau naik 11,73 poin dibanding bulan sebelumnya. Kunjungan wisatawan ke tempat pariwisata-pariwisata memberikan dampak yang positif untuk industri perhotelan.

Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) merupakan salah satu daerah yang sering dikunjungi oleh wisatawan-wisatawan dari dalam negeri maupun luar negeri. DIY memiliki sejuta sejarah, pariwisata dan kekayaan alam yang menjadi daya tarik bagi orang-orang yang melihatnya. Berdasarkan data dari Dinas Pariwisata DIY (Singgih Raharjo, 2022) tercatat bahwa 1.400 wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Yogyakarta sepanjang tahun 2022 yang terhitung dari bulan Juli. Artinya Yogyakarta menjadi salah satu destinasi wisatawan mancanegara ketika sudah ada pelonggaran aturan yang disebabkan oleh Pandemi covid 19. Selain tempat-tempat wisata dan sejarah Yogyakarta memiliki banyak fasilitas yang disediakan untuk kegiatan bermalam. Terdapat ratusan hotel-hotel dengan tingkat dan harga yang berbeda-beda. Masing-masing hotel di Yogyakarta memiliki daya tarik tersendiri dengan bentuk dan gaya yang menonjolkan keunikan hotel-hotelnya. Mulai dari hotel yang bergaya tradisional, modern, bernuansa alam hingga lokasi yang strategis.

Hotel Royal Ambarrukmo merupakan salah satu hotel tertua yang ada di Yogyakarta. Hotel tersebut merupakan hotel bintang lima yang tergolong mewah dengan menampilkan keunikan sejarah di dalamnya. Pemesanan hotel dapat dilakukan secara langsung dan melalui aplikasi layanan pemesanan hotel. Salah satu layanan tersebut yaitu Traveloka, dalam aplikasi Traveloka memberikan informasi terkait rating dari Hotel Royal Ambarrukmo yaitu sebesar 9/10. Hal ini menunjukkan bahwa hotel telah mendapat kepercayaan dari pelanggan dengan memberikan ulasan positif terhadap hotel. Hotel Royal Ambarrukmo tetap eksis dan sangat terkenal dikalangan wisatawan maupun pejabat. Melihat hal tersebut tak luput dari kerja keras karyawan yang ada di hotel. Kontrol manajemen perlu dilakukan agar perusahaan dapat memastikan bahwa yang sedang dilakukan benar-benar terarah pada pencapaian tujuan. Hal tersebut didukung dengan struktur organisasi yang sesuai, manajemen sumber daya manusia dan lingkungan yang kondusif. Manajemen sumber daya manusia perlu juga untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan kompensasi yang sesuai serta pengembangan karir yang diperoleh karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Kesesuaian Kompensasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian masalah yang telah dijabarkan pada latar belakang masalah dan judul penelitian, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah yang muncul dalam membuat rumusan masalah yaitu sebagai berikut:

- a. Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja

karyawan di Hotel Royal Ambarrukmo?

- b. Apakah kesesuaian kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Hotel Royal Ambarrukmo?
- c. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Hotel Royal Ambarrukmo?

### C. Batasan Masalah

Dalam penelitian ini penulis membatasi permasalahan agar tidak menyimpang dan terlalu luas. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Sistem Pengendalian Manajemen yang diteliti yaitu proses pengendalian dan strategi pengendalian manajemen.
- b. Kesesuaian kompensasi yang diteliti yaitu insentif, tunjangan, dan fasilitas.
- c. Pengembangan karir yang diteliti yaitu kebijakan organisasi, prestasi, latar belakang pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja dan kesetiaan pada organisasi.
- d. Sampel yang diteliti yaitu karyawan *backoffice* di Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta departemen Accounting, HRD, Sales dan Marketing .

### D. Tujuan Penelitian

Untuk dapat melaksanakan penelitian dengan baik serta dapat mengenai sasaran yang sesuai dengan permasalahan, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- b. Untuk mengetahui apakah kesesuaian kompensasi berpengaruh positif

terhadap kinerja karyawan.

- c. Untuk mengetahui apakah pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi yang membutuhkan. Adapun manfaat dari penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagi Perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi yang dapat digunakan untuk bahan pertimbangan pengambilan keputusan terkait dengan sistem pengendalian manajemen, kesesuaian kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

- b. Bagi Penulis

Ilmu yang didapat selama perkuliahan dapat digunakan dalam proses penelitian ini, dapat menambah wawasan dan pengetahuan serta penelitian ini dapat menjadi bahan acuan untuk penulis dapat menyelesaikan penelitiannya dan menjadi seorang sarjana.

- c. Bagi Pembaca

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat untuk menambah ilmu dan wawasan agar mengetahui lebih luas ilmu pengetahuan tentang sistem pengendalian manajemen, kesesuaian kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

## F. Sistematika Penulisan

### Bab I Pendahuluan

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

### Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi tentang penjelasan, landasan teori-teori yang digunakan dan memiliki hubungan dengan kinerja teori-teori yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen, kesesuaian kompensasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

### Bab III Metode Penelitian

Bab ini membahas tentang jenis penelitian, sumber data, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data hingga analisis data yang akan digunakan.

### Bab IV Gambaran Umum Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta

Bab ini membahas tentang gambaran umum Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta yang meliputi sejarah, visi dan misi, tujuan, nilai budaya, serta fasilitas hotel yang ditawarkan.

### Bab V Analisis Data dan Pembahasan

Bab ini membahas tentang deskripsi data, hasil analisis data yang telah dilakukan, pengujian hipotesis, dan menguraikan temuan-temuan yang ditemukan serta pembahasan hasil penelitian.

### Bab VI Penutup

Bab ini membahas tentang kesimpulan dari hasil yang telah dianalisis, keterbatasan penelitian dan saran.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Sistem Pengendalian Manajemen

###### a. Pengertian Sistem

Sistem berasal dari bahasa Latin *Systema* dan bahasa Yunani *Sustema* merupakan kesatuan atas komponen atau elemen yang dihubungkan untuk mempermudah aliran informasi, materi atau energi untuk mencapai tujuan. Secara umum sistem merupakan kumpulan objek atau elemen atau bagian dengan arti berbeda yang saling berhubungan, bekerja sama dan saling mempengaruhi dan dihubungkan pada rencana atau tingkat yang sama untuk mencapai tujuan tertentu pada lingkungan yang kompleks. Dalam terminology, konsep sistem digunakan dalam banyak cara yang berbeda sehingga sangat sulit untuk mendefinisikan atau menafsirkan dalam sebuah pernyataan yang merangkum semua kegunaannya dan cukup ringkas untuk memenuhi apa yang menjadi maksudnya.

###### b. Pengertian Pengendalian

Pengendalian merupakan proses melakukan pengawasan, perbandingan, dan perbaikan dalam kinerja. Pengendalian membantu manajer untuk dapat mengetahui tujuan telah tercapai atau belum, membantu memberikan informasi dan umpan balik sehingga manajer percaya diri dalam memberdayakan karyawan dan membantu untuk melindungi bisnis dan aset perusahaan. Menurut Anthony, (1989) pengendalian adalah sebuah proses untuk membimbing satu set variabel dalam mencapai sasaran atau tujuan sebelumnya.

Pengendalian dapat dilakukan pada saat sebelum, selama dan sesudah sebuah proses berjalan. Terdapat 3 (tiga) jenis pengendalian:

- 1) Pengendalian *Feedforward* merupakan pengendalian yang dilakukan sebelum aktivitas kerja dilakukan. Jenis pengendalian ini merupakan pengendalian pencegahan masalah karena pengendalian ini dilakukan sebelum aktivitas sebenarnya. Kunci dari pengendalian *feedforward* adalah mengambil tindakan manajerial sebelum terjadi masalah sehingga masalah dapat dicegah dan bukannya memperbaiki setelah timbul kerusakan.
- 2) Pengendalian *Concurrent* merupakan pengendalian yang dilakukan ketika aktivitas kerja sedang berlangsung. Bentuk yang paling dikenal dari *concurrent* adalah supervise langsung atau istilah lainnya *Management By Walking Around (MBWA)*. *Management By Walking Around* merupakan keberadaan manajer di daerah kerja dan berinteraksi langsung dengan karyawan. Manfaat dari pengendalian *concurrent* adalah dapat membantu manajer memperbaiki kesalahan sebelum lebih memakan biaya.
- 3) Pengendalian *Feedback* merupakan pengendalian yang dilakukan setelah aktivitas kerja dilakukan. Pengendalian *feedback* memiliki dua keunggulan yaitu *feedback* memberikan keefektifan usaha perencanaan yang dilakukan dan *feedback* dapat meningkatkan motivasi.

#### c. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Sagara (2021), sistem pengendalian manajemen dikenal sebagai sebuah sistem yang mengumpulkan informasi berbasis teknologi dan mengukur kinerja berbagai sumber daya organisasi seperti keuangan, manusia, fisik dan organisasi itu sendiri secara keseluruhan berdasarkan cetak biru organisasi.

Menurut Anthony dan Reece (1984), sistem pengendalian manajemen



didefinisikan sebagai sebuah sistem yang memiliki fungsi dalam pengendalian di setiap aktivitas yang terjadi di dalam sebuah perusahaan dalam upaya menentukan strategi yang sesuai untuk ditetapkan dan mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Suadi (1999), sistem pengendalian manajemen diartikan sebagai sebuah sistem yang terdiri dari berbagai sub sistem yang memiliki kaitan antara satu sama lain. Sub sistem tersebut terdiri dari penganggaran, pemrograman, pelaporan, akuntansi hingga pertanggungjawaban. Menurut Anthony (1989), sistem pengendalian manajemen merupakan proses dan struktur sistematis, terorganisir yang digunakan manajemen dalam pengendalian manajemen. Baiknya sebuah perusahaan harus mampu memenuhi beberapa hal yaitu:

- 1) Mempunyai tolok ukur kinerja sebagai cerminan perusahaan/organisasi yang dijalankan secara efisien, efektif, dan produktif.
- 2) Mempunyai kebijakan dalam menentukan tolok ukur sebuah perusahaan
- 3) Dapat mengapresiasi sumber daya yang dimiliki perusahaan/organisasi.

Berdasarkan pengertian diatas maka sistem pengendalian manajemen merupakan sebuah sistem yang terintegrasi sub sistem yang saling berkaitan serta memiliki fungsi pengendalian atas aktivitas operasional perusahaan/organisasi. Sistem pengendalian manajemen digunakan sebagai cara untuk mencapai tujuan perusahaan yang dirancang sedemikian rupa.

Kegiatan pengendalian manajemen terdiri dari, yaitu:

- a) *Planning*: merencanakan yang seharusnya dilakukan perusahaan
- b) *Coordinating*: aktivitas-aktivitas dari beberapa bagian organisasi
- c) *Informing*: mengkomunikasikan informasi
- d) *Evaluating*: mengevaluasi informasi
- e) *Deciding*: memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil
- f) *Influencing*: mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka

d. Proses Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen merupakan sebuah proses untuk memberikan arahan kepada setiap karyawan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pengendalian manajemen merupakan penerapan semua fungsi manajemen yang pelaksanaan pengendalian manajemen ini meliputi kegiatan perencanaan operasional perusahaan, pengeorganisasian kegiatan, koordinasi kegiatan, pengendalian kegiatan dan pembinaan pelaksanaan kegiatan. Proses sistem pengendalian terdiri dari beberapa tahap yaitu:

1) Penyusunan program

Penyusunan program adalah proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi program yang dilaksanakan oleh perusahaan dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk setiap program. Program merupakan kegiatan utama perusahaan untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan dalam rencana strategis. Dalam perusahaan nirlaba, setiap produk atau lini produk adalah sebuah program dan perusahaan memiliki beberapa program komersialisasi seperti program peningkatan

sumber daya manusia, program akses pasar dan program penemuan produk baru.

## 2) Penyusunan anggaran

Anggaran adalah rencana yang dinyatakan secara kuantitatif dan biasanya dalam satuan moneter, untuk periode waktu tertentu biasanya dalam jangka waktu satu tahun. Dalam anggaran, program-program dijabarkan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing pengelola dalam melaksanakan program atau bagian dari program. Penganggaran pada hakikatnya adalah proses pendefinisian peran masing-masing manajer dalam pelaksanaan suatu program atau bagian dari suatu program. Oleh karena itu, pada saat menyusun anggaran, kepala pusat pertanggung jawaban melakukan negosiasi dengan manajer tingkat atas yang menugaskannya sehingga hasil negosiasi mengarah pada komitmen kepala pusat pertanggung jawaban untuk melaksanakan rencana yang disampaikan.

## 3) Pelaksanaan dan pengukuran

Pelaksanaan dan pengukuran merupakan langkah selanjutnya setelah anggaran disetujui. Di tahap ini, kepala pusat pertanggung jawaban menyiapkan anggaran dan peran akuntansi adalah mencatat kontribusi dan pendapatan yang benar-benar dikeluarkan oleh pusat pertanggung jawaban. Akuntansi mengklasifikasikan informasi akuntansi berdasarkan program, untuk mengukur efisiensi pelaksanaan program dan berdasarkan pusat pertanggung jawaban untuk mengukur efisiensi pusat pertanggung jawaban.

## 4) Pelaporan dan analisis

Pada tahap ini informasi akuntansi yang dikumpulkan sesuai program dan pusat tanggung jawa disajikan dalam laporan keuangan.

Laporan keuangan disajikan tidak hanya berisi informasi akuntansi tetapi juga memuat informasi non-akuntansi. Tujuan dari laporan ini adalah untuk memberikan informasi terkini kepada paramanager tentang kegiatan Pusat Pertanggungjawaban yang dikelola dan untuk memastikan koordinasi kegiatan antar Pusat Pertanggungjawaban.

Laporan juga digunakan sebagai dasar pengelolaan data. Laporan pengendalian pada dasarnya berisi analisis penyimpangan pelaksanaan anggaran dan penjelasan penyimpangan tersebut. Berdasarkan laporan yang berisikan analisis varians, pengelola pusat tanggung jawab dapat merumuskan tindakan korektif yang dapat berupa perbaikan implementasi, perbaikan anggaran, perbaikan program atau perumusan ulang strategi untuk mencapai tujuan perusahaan.

e. Karakteristik Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen berhubungan dengan aktivitas para manajer dalam memutuskan apa yang harus dilakukan dengan kendala strategis umum. Situasi yang berbeda pula. Pengendalian yang baik dapat diartikan bahwa para manajemen merasa keputusan yang diambil adalah baik dan tidak akan terjadi hal-hal yang kurang menyenangkan. Menurut Anthony (2003), sistem pengendalian manajemen mempunyai karakteristik sebagai sistem pengendalian manajemen yang difokuskan pada program dan pusat pertanggungjawaban. Informasi yang diproses pada sistem pengendalian manajemen merupakan data terencana dalam bentuk program, anggaran, dan standar serta aktual mengenai apa yang telah atau sedang terjadi diluar/didalam perusahaan.

f. Unsur-Unsur Sistem Pengendalian Manajemen

Sumarsan (2013) berpendapat bahwa suatu sistem pengendalian manajemen dapat diandalkan (*reliable*) harus memenuhi unsur-unsur sebagai berikut:

1) Keahlian karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya

Faktor terpenting dalam pengendalian adalah adanya pegawai yang dapat mendukung sistem agar dapat berjalan dengan baik. Karyawan dianggap ideal ketika tingkat pelatihan dan keahlian mereka sesuai dengan tugas mereka. Tingkat perputaran karyawan yang terlalu tinggi sering menimbulkan masalah dalam manajemen perusahaan. Karyawan yang tidak berpengalaman lebih mungkin membuat kesalahan daripada karyawan yang lebih berpengalaman. Oleh karena itu perlu adanya pengembangan kualitas karyawan dengan memperluas pengetahuan dan keterampilan sehingga karyawan dapat berkontribusi sesuai dengan kemampuannya.

2) Pemisahan tugas

Pemisahan tugas/fungsi dimaksudkan agar tidak ada karyawan yang mengelola dua atau tiga tugas/tanggung jawab pada saat yang bersamaan, yang dapat dan memang mengarah pada potensi kelemahan pengendalian dan berakhir pada kerugian bagi perusahaan.

3) Sistem pemberian wewenang, tujuan, dan Teknik serta pengawasan yang wajar untuk pengendalian harga, uang, penerimaan dan pengeluaran

Setiap manajemen bertanggung jawab atas otorisasi, tujuan dan Teknik serta pengendalian di lingkungan organisasinya. Demikian juga setiap manajemen bertanggung jawab untuk mendefinisikan menerapkan,

memelihara dan meningkatkan sistem pengendalian manajemen. Menetapkan ukuran besaran tertentu secara bertahap untuk setiap tingkatan dalam sistem akuntansi dan prosedur pengendalian untuk persetujuan. Sistem pemberian otorisasi dapat bersifat umum dan didelegasikan ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Namun otorisasi yang sifatnya sangat penting masih berada di tangan manajemen puncak.

- 4) Pengendalian terhadap penggunaan harta dan dokumen serta formulir yang penting

Tujuan dari pengendalian asset, catatan dan dokumen organisasi adalah untuk mencegah kesalahan dan penyalahgunaan oleh karyawan yang tidak bertanggung jawab. Kontrol fisik dilaksanakan dengan membatasi kekuasaan karyawan tertentu. Untuk menghindari penyalahgunaan wewenang, hal ini dilakukan secara baik terhadap formulir-formulir penting untuk pekerjaan pencatatan dan pengawasan.

- 5) Periksa fisik harta dengan catatan harta dan utang atau yang benar-benar ada dan melakukan tindakan korelasi jika dijumpai adanya perbedaan

Pemeriksaan fisik merupakan bentuk teknik pengendalian, sehingga manajemen harus selalu membuat perbandingan sehingga manajemen harus selalu membuat perbandingan secara periodik dengan bukti independen dari kebenaran fisik dan kewajaran penilaian transaksi yang dicatat. Pencatatan secara periodik ini dapat meliputi perhitungan fisik saldo kas, rekonsiliasi saldo kas, rekonsiliasi saldo bank dan teknik lain untuk mengetahui catatan telah sesuai dengan teknik lain untuk mengetahui catatan telah sesuai dengan fisik.

g. Penyebab Masalah Pengendalian Manajemen

Menurut Kenneth dan Stede (2014), penyebab dibutuhkannya sistem pengendalian dapat diklasifikasikan dalam tiga kategori utama sebagai berikut:

1) Kurang Pengarahan

Kinerja karyawan menjadi tidak maksimal dikarenakan kurangnya pengarahan yang diberikan perusahaan sehingga karyawan tidak mengetahui secara betul tugas dan tanggungjawabnya. Karyawan juga tidak mengerti apa yang diinginkan perusahaan atas dirinya.

2) Masalah Motivasi

Meskipun karyawan memahami tugas, tanggung jawab dan apa yang diharapkan perusahaan, beberapa diantaranya tidak melakukan sesuai yang diharapkan perusahaan karena masalah motivasi. Motivasi menjadi masalah umum sebab tujuan individu dan tujuan perusahaan tidak sama dan individu memiliki tujuan kepentingan sendiri.

3) Keterbatasan Individu

Masalah sistem pengendalian manajemen terjadi ketika karyawan tau apa yang diharapkan oleh perusahaan, memiliki motivasi kerja yang tinggi namun ternyata tidak dapat melakukan pekerjaan dengan baik akibat keterbatasan individu. Keterbatasan ini dapat disebabkan kurangnya kemampuan, pelatihan, pengalaman serta pengetahuan akan tugas dan tanggungjawab yang dikerjakan.

h. Lingkungan Pengendalian Manajemen

Lingkungan pengendalian manajemen mencakup sikap manajemen dan karyawan terhadap pentingnya pengendalian yang ada dalam organisasi. Lingkungan pengendalian manajemen adalah jaringan organisasi di mana

manajemen melakukan tugas pengendalian, lingkungan pengendalian juga mempengaruhi perilaku individu dalam berbagai jenis organisasi, terutama dalam kaitannya dengan tanggung jawab finansial dan non-finansial mereka terhadap unit dan sub unit organisasi yang berbeda. Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap lingkungan pengendalian yaitu sebagai berikut:

- a) Filosofi manajemen merupakan manajemen tunggal dalam persekutuan atau manajemen bersama dalam perseroan
  - b) Gaya operasi manajemen dimana manajemen progresif atau yang konservatif
  - c) Struktur organisasi yang terpusat atau desentralisasi
  - d) Praktik personalia yaitu lingkungan pengendalian ini amat penting karena menjadi dasar keefektifan unsur-unsur pengendalian internal yang lain.
- i. Aktivitas Pengendalian Manajemen

Setiap organisasi baik publik maupun swasta memiliki tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut diperlukan langkah-langkah atau strategi yang dijabarkan dalam bentuk program atau aktivitas. Organisasi memerlukan sistem pengendalian manajemen untuk memastikan bahwa strategi organisasi diterapkan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Terdapat beberapa aktivitas dalam pengendalian manajemen, yaitu sebagai berikut:

- 1) Perencanaan
- 2) Koordinasi antara berbagai bagian dalam organisasi
- 3) Komunikasi dan informasi
- 4) Pengambilan Keputusan
- 5) Motivasi orang-orang dalam organisasi agar berperilakusuai dengan



tujuan organisasi

6) Pengendalian

7) Penilaian kinerja

j. Komunikasi dan Informasi

Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan bertukar pesan dalam jaringan hubungan yang saling bergantung untuk menghadapi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah. Komunikasi organisasi selalu melibatkan orang-orang dan sikap, perasaan, hubungan dan keterampilan. Komunikasi organisasi berlangsung dalam sistem terbuka yang kompleks serta dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal.

Hubungan komunikasi antar sesama terlebih antar karyawan akan memberikan informasi bagi sang penerima komunikasi. Informasi dalam pengendalian manajemen sangat berguna dan penting dalam keberlangsungan perkembangan karyawan hingga perusahaan. Informasi memiliki sistem yang dalam perusahaan digambarkan sebagai sebuah piramida dimana terdiri dari lapisan pertama tentang informasi, penjelasan transaksi, status, lapisan kedua terdiri dari sumber-sumber informasi dalam mendukung operasi manajemen sehari-hari dan lapisan ketiga terdiri dari sumber daya sistem informasi untuk membantu perencanaan taktis dan pengambilan keputusan untuk pengendalian manajemen.

k. Aktivitas Pengawasan

Fungsi manajemen yang diperlukan tidak hanya pengendalian tetapi juga mencakup penetapan standar kinerja perusahaan, mengukur efisiensi yang dicapai perusahaan dan mengambil tindakan korektif ketika standar kinerja

menyimpang dari yang seharusnya sehingga menggunakan istilah fungsi pengendalian.

Fungsi pengawasan pada dasarnya merupakan proses memastikan bahwa rencana berjalan sebagaimana mestinya. Fungsi pengawasan melibatkan identifikasi berbagai faktor yang memperlambat operasi dan menetapkan tindakan korektif yang diperlukan agar tujuan organisasi tetap dan dipenuhi. Fungsi pengawasan diperlukan untuk mengetahui apakah direncanakan dan diselenggarakan berjalan sebagaimana mestinya atau tidak. Jika tidak berjalan dengan baik maka fungsi pengawasan juga akan melalui proses pembenahan kegiatan yang berjalan agar tetap dapat mencapai yang telah direncanakan.

## 2. Kesesuaian Kompensasi

### a. Defisini Kompensasi

Menurut Suwati (2013), kompensasi adalah imbalan yang didapatkan dikarenakan melakukan suatu pekerjaan dalam perusahaan yang diberikan dalam bentuk uang atau barang lainnya seperti berbagai macam tunjangan atau kenaikan jabatan. Wibowo (2011) menegaskan bahwa kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Menurut Mangkunegara (2001), kompensasi adalah sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Sedangkan menurut Sunyoto (2008), kompensasi memiliki konsep yang lebih luas yaitu semua bentuk kembalian atau imbalan finansial, jasa-jasa berwujud dan tujuan-tujuan yang diperoleh dari sebuah hubungan kepegawaian.

Kesesuaian merupakan keselarasan, kecocokan terhadap sesuatu yang didapatkan. Dapat dikatakan kesesuaian kompensasi adalah keselarasan imbalan yang didapatkan oleh karyawan atas pekerjaan yang telah diselesaikan yang dipertimbangkan sesuaidengan tanggung jawab serta resiko yang diterima.

b. Tujuan Kompensasi

Kompensasi yang diberikan terhadap karyawan sudah pasti memiliki tujuan yang positif. Kompensasi diberikan oleh perusahaan agar perusahaan dapat memperoleh karyawan yang bermutu, mempertahankan karyawan, memberikan penghargaan terhadap prestasi karyawan dengan menjamin keadilan gaji karyawan.

Pada dasarnya kompensasi adalah penghargaan yang diberikan kepada seorang karyawan yang telah memberikan kontribusi pada suatu organisasi dengan maksud untuk dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2005) tujuan kompensasi adalah sebagai berikut:

1) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi menciptakan hubungan kerja sama formal antara majikan dan pekerja. Pekerja harus melaksanakan pekerjaannya dengan baik sedangkan pemberi kerja wajib membayar upah sesuai dengan kontrak yang disepakati.

2) Kepuasan Kerja

Dengan adanya balas jasa karyawan mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan kebutuhan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan Efektif

Ketika program kompensasi yang ditetapkan besar maka akan lebih mudah untuk menemukan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan.

4) Motivasi

Ketika balas jasa yang ditetapkan cukup besar, manajer akan mudah memberikan motivasi untuk bawahannya.

5) Stabilitas Karyawan

Program kompensasi berdasarkan prinsip yang adil dan wajar serta konsisten kompetitif eksternal menjamin stabilitas karyawan karena *turnover* relatif kecil.

6) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan akan semakin baik. Karyawan akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh Serikat Buruh

Program kompensasi yang baik maka pengaruh serikat buruh dapat dihindari dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaan.

8) Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku seperti batas upah minimum, maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Dalam mencapai tujuan pengelolaan kompensasi tahap yang harus dilakukan adalah:

- 1) Mengevaluasi setiap pekerjaan dengan memanfaatkan informasi analisis pekerjaan guna menjamin hak internal yang adil berdasarkan pada nilai relatif setiap pekerjaan.
- 2) Melakukan penetapan gaji dan upah untuk menetapkan hak eksternal yang adil berdasarkan tarif yang dibayarkandi pasar kerja.
- 3) Menghargai setiap pekerjaan untuk menentukan tarif pembayaran berdasarkan hak internal dan eksternal yang adil.

c. Jenis-Jenis Kompensasi

1) Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah balas jasa yang disebut sebagai gaji atau upah yang dibayarkan secara periodik berdasarkan jangka waktu tertentu. Kompensasi langsung mengacu pada tugas-tugas pekerjaan utama yang menjadi tanggung jawab karyawan dan terkait langsung dengan pekerjaannya. Menurut Wibowo (2011), kompensasi langsung adalah kompensasi manajemen seperti upah dan gaji atau *pay performance* seperti insentif dan *gain sharing*. Kompensasi langsung dapat berupa gaji, insentif serta tunjangan.

2) Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah balas jasa yang diberikan sebagai imbalan selain gaji yang dapat berupa uang atau barang. Kompensasi tidak langsung menekankan pada penciptaan kondisi kerja yang baik agar karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Menurut Notoatmodjo (2009), kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi yang tidak

dikaitkan langsung dengan prestasi kerja karyawan. Kompensasi tidak langsung tidak terkait dengan prestasi kerja sebagai bagian keuntungan perusahaan sesuai dengan kemampuan perusahaan. Kompensasi tidak langsung diantaranya yaitu pemberian upah di waktu tidak bekerja, perlindungan ekonomis terhadap bahaya, pelayanan dan peningkatan kesejahteraan serta penyediaan fasilitas.

d. Bentuk-Bentuk Kompensasi

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepadakaryawan haruslah adil sesuai dengan sistem dan ketentuan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dengan bentuk-bentuk kompensasi yang diberikan perusahaan. Berikut ini bentuk-bentuk kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan:

1) Upah atau Gaji

Menurut Mulyadi (2013) gaji adalah pembayaran ataupenyserahan jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jenjang jabatan manajer sedangkan upah merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan pelaksana (buruh). Handoko (1993) berpendapat bahwa gaji pokok memberikan pembayaran finansial kepada karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivasi pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang. Dapat disimpulkan bahwa upah/gajimerupakan sebuah imbalan/penghargaan atas kerja keras yang telah dilakukan seorang pekerja dan dapat dijadikan motivasi untuk waktu mendatang. Gaji atau upah dapat dibayarkan untuk pekerjaan yang dilakukan selama periode waktu tertentu biasanya dilakukan pembayaran bulanan. Besarnya gaji dapat bervariasi tergantung dari sifat pekerjaan dan juga dapat diberikan secara harian, mingguan ataupun

bulanan. Untuk upah yang terkait dengan kinerja atau produksi juga dapat dibayarkan berdasarkan penyelesaian unit pekerjaan tertentu.

## 2) Insentif

Menurut Sopiah dan Sangadji (2018), insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Menurut Gorda (2004), insentif adalah sarana motivasi dalam bentuk materi yang diberikan kepada pekerja sebagai dorongan stimulant atau sadar, sehingga ada antusiasme besar dalam dirinya untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut insentif dapat dikatakan sebagai imbalan non-gajiyang diberikan kepada karyawan dengan kinerja baik dan bekerja di atas standar perusahaan berdasarkan prinsip yang adil dan layak sehingga karyawan merasa puas atas kompensasi yang diberikan perusahaan, Tentunya insentif diberikan dengan tujuan untuk memberikan dorongan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya.

## 3) Tunjangan

Menurut Peraturan Menteri Ketenagakerjaan No.10 Tahun 2017 tunjangan kinerja adalah tunjangan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan pada capaian kinerja pegawai yang sejalan dengan capaian kinerja organisasi. Menurut Simamora (2004), tunjangan adalah pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi serta melengkapi gaji pokok dan perusahaan dapat membayar semua atau sebagian dari tunjangan tersebut. Tunjangan menjadi kompensasi tambahan dengan tujuan mengikat karyawan agar tetap bekerja pada perusahaan. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa tunjangan merupakan

pembayaran selain gaji atau upah yang diterima karyawan secara teratur sebagai kompensasi atas kontribusinya dalam suatu organisasi atau perusahaan. Jenis-jenis tunjangan yang diberikan oleh perusahaan seperti asuransi ketenagakerjaan, cuti, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lain-lain.

Berdasarkan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan No. 10 Tahun 2017, besarnya tunjangan kinerja didasarkan pada kelas jabatan yang dimiliki oleh karyawan. Kelas jabatan adalah tingkatan jabatan struktural maupun jabatan fungsional dalam satuan organisasi negara.

#### 4) Fasilitas Kerja

Zakiah (2012) berpendapat bahwa fasilitas merupakan segala sesuatu yang dapat mempermudah upaya dan memperlancar kerja dalam rangka mencapai suatu tujuan. Fasilitas yang diberikan perusahaan dapat berupa sarana dan prasarana untuk menunjang kinerja karyawan.

Fasilitas kerja yang diberikan oleh sebuah perusahaan atau organisasi sangatlah penting, sebab fasilitas yang diberikan dapat menunjang pekerjaan karyawan untuk cepat selesai dan lebih maksimal. Fasilitas yang memadai serta lengkap dan sesuai kebutuhan akan menghasilkan hasil kerja yang baik dan maksimal serta memudahkan kinerja para karyawan sehingga perusahaan akan lebih mudah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fasilitas kerja yang dapat menentukan lingkungan kerja karyawan yaitu fasilitas kelengkapan kerja dan fasilitas sosial. Fasilitas kelengkapan kerja merupakan alat, barang atau benda yang digunakan untuk membantu pekerjaan cepat terselesaikan. Fasilitas perlengkapan berfungsi sebagai pelancar dan pelengkap alat bantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Fasilitas



sosial merupakan fasilitas individu karyawan dalam kehidupan sehari-hari seperti toilet, kantin, tempat ibadah, penyedia fasilitas kesehatan dan lain-lain.

#### 5) Penghargaan

Menurut Wirawan, dkk (2018) penghargaan (*reward*) merupakan suatu elemen penting untuk memotivasi karyawan agar berkontribusi menuangkan ide-inovasi yang paling baik untuk fungsi bisnis yang lebih dan meningkatkan kinerja perusahaan baik secara finansial dan nonfinansial. Kreitner dan Kinicki (2001) membagi penghargaan menjadi 2 (dua) yaitu penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik. Penghargaan ekstrinsik merupakan penghargaan yang bersifat dari luar yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan. Penghargaan ekstrinsik diantaranya upah dan gaji, jaminan sosial, penghargaan interpersonal hingga promosi jabatan. Penghargaan intrinsik adalah bagian dari pekerjaan itu sendiri seperti tanggung jawab, tantangan dan karakteristik.

### 3. Pengembangan Karir

#### a. Definisi Pengembangan Karir

Menurut Kadarimas (2013), pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap dan motivasi yang terjadi pada seseorang karena dengan penambahan atau peningkatan usianya akan menjadi semakin matang. Menurut Samsudin (2006), pengembangan karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Perkembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu (Nawawi, 2006). Pada pengertian ini menempatkan posisi atau jabatan seseorang di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan sebagai bagian rangkaian dari posisi atau jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya.

Pendapat dari Mangkunegara (2005) bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan karir masa depan di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Berdasarkan pengertian diatas pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Pengembangan karir menekankan pada peningkatan pengetahuan tentang pekerjaannya sehingga berguna untuk melakukan pekerjaan di masa yang akan datang melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain.

b. Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir adalah untuk meningkatkan efektivitas karyawan dalam mencapai hasil kerja yang ditentukan. Peningkatan efisiensi kerja dapat dicapai dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan dalam kaitannya dengan tugas yang dilakukan, Adapun beberapa tujuan yang ingin dicapai dengan penyelenggaraan pengembangan karir yaitu:

- 1) Meningkatkan produktivitas kerja
- 2) Meningkatkan efisiensi
- 3) Mengurangi kerusakan

- 4) Menghindari kecelakaan kerja
- 5) Meningkatkan pelayanan konsumen
- 6) Memperbaiki dan meningkatkan moral karyawan
- 7) Meningkatkan karir
- 8) Meningkatkan cara berpikir secara konseptual
- 9) Meningkatkan kepemimpinan
- 10) Meningkatkan prestasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan gaji

Dengan kata lain pengembangan karir dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan karyawan dalam mencapai tujuannya.

c. Proses Pengembangan Karir

Agar pengembangan karir dapat mencapai hasil yang optimal, maka pengembangan tersebut harus didasarkan pada prosedur yang benar.

Langkah-langkah yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut:

1) Penentuan Kebutuhan

Penggunaan penentuan kebutuhan mutlak adalah untuk mengetahui perlu tidaknya menjalankan program pengembangan karena berkaitan dengan dana. Ada dua hal penting yang perlu diidentifikasi dalam penentuan kebutuhan yaitu masalah yang dihadapi saat ini dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul dimasa yang akan datang. Untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan diperlukan pihak-pihak yang terlibat seperti satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia, manajer dan karyawan yang bersangkutan.

## 2) Penentuan Sasaran

Sasaran yang ingin dicapai dapat bersifat keterampilan teknis dalam mengerjakan suatu pekerjaan dan juga untuk meningkatkan kecakapan memimpin (*managerial skill*) dan skil konseptual. Penetapan sasaran harus didasarkan pada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan. Manfaat diketahuinya sasaran kegiatan yaitu sebagai tolok ukur untuk menentukan berhasil tidaknya program pengembangan dan sebagai pijakan untuk menentukan kurikulum dan metode pelatihan.

## 3) Penetapan Isi Program

Bentuk dan sifat program ditentukan setidaknya oleh hasil analisis kebutuhan dan tujuan (keterampilan teknis, manajerial atau konseptual) yang ingin dicapai. Program pendidikan dan pelatihan harus jelas tentang apa yang ingin dicapai dimana materi yang diberikan tertuang dalam kurikulum pelatihan. Kurikulum yang diberikan harus mendukung pencapaian tujuan pengembangan dan disusun secara sistematis termasuk jam pelatihan, metode dan sistem evaluasi.

## 4) Identifikasi Prinsip-Prinsip Belajar

Untuk mendapatkan hasil yang optimal, program pengembangan karir harus memperhatikan prinsip-prinsip belajar yaitu partisipatif, repetisi, relevansi dan umpan balik. Belajar pada program pelatihan dilakukan dengan menggunakan pendekatan andragogi mengingat pesertapengembangan adalah orang dewasa.

## 5) Pelaksanaan Program

Pengadaan program pelatihan dan pengembangan sangat situasional. Artinya penerapan prinsip-prinsip pengembangan dapat

bervariasi dalam perikanan dan intensitas dengan memperhatikan kepentingan organisasi dan kebutuhan peserta yang tercermin dalam penggunaan teknik dalam proses pengembangan. Program pelatihan dan pengembangan pada dasarnya melakukan proses belajar mengajar yang artinya ada pelatih yang mengajari. Oleh karena itu, pengajaran yang tepat tergantung pada pertimbangan-pertimbangan seperti penghematan dana, bahan dan fasilitas yang tersedia, keterampilan peserta, keterampilan pelatih dan prinsip pembelajaran yang digunakan.

#### 6) Penilaian Pelaksanaan Program

Program pengembangan karir harus berhasil baik secara operasional maupun administratif. Implementasi program pengembangan dianggap berhasil ketika peserta meningkatkan kemampuan mereka untuk melakukantugas dan perubahan perilaku tercermin dalam sikap, disiplin dan pekerjaan. Untuk mengetahui ada tidaknya perubahan dapat dilakukan penelitian dan evaluasi.

#### d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Pengembangan karir menjadi kesempatan baik bagi karyawan dan perusahaan dimana dapat meningkatkan kualitas dan kemampuan diri. Pengembangan karir ini penting dilakukan agar dapat mencapai karir yang diharapkan untuk kepentingan individu maupun perusahaan atau organisasi.

Menurut Siagian (2015), faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah sebagai berikut:

##### 1. Prestasi Kerja

Faktor terpenting dalam meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan dalam prestasi kerja mereka dalam melaksanakan

tugas-tugas yang dipercayakan kepada karyawan. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan akan sulit bagi karyawan untuk didorong oleh atasannya untuk mempertimbangkan promosi atau keposisi jabatan yang lebih tinggi.

## 2. Pengenalan Oleh Pihak Lain

Promosi ditentukan oleh berbagai pihak seperti manajer lini dan direktur sumber daya manusia yang mengetahui keterampilan dan kinerja karyawan.

## 3. Kesetiaan Pada Organisasi

Kesetiaan merupakan tekad atau dedikasi karyawan untuk terus bekerja pada sebuah perusahaan dalam jangka waktu yang panjang.

## 4. Pembimbing dan Sponsor

Pembimbing merupakan orang yang memberikan nasihat dan saran untuk membantu kemajuan karyawan dalam karirnya. Sponsor merupakan seseorang dari institusi pendidikan yang dapat menciptakan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan dirinya.

## 5. Dukungan Para Bawahan

Dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk menyukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

## 6. Kesempatan Untuk Tumbuh

Peluang bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan baik melalui pelatihan kursus dan tingkat pendidikan berkelanjutan.

## 7. Pengunduran Diri

Menjadi keputusan seorang karyawan untuk meningkatkan

pekerjaannya dan pindah ke institusi lain yang menawarkan kesempatan yang lebih baik untuk pengembangan karir.

Sedangkan menurut Hasto dan Meilan dalam buku Sunyoto (2019), beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir meliputi hubungan pegawai dan perusahaan, personalitas, karyawan, faktor eksternal, politicking dalam organisasi, sistem penghargaan jumlah karyawan ukuran organisasi, kultur organisasi dan tipe manajemen.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi pengembangan karir karyawan adalah sebagai berikut:

1) Informasi Karir/Promosi

Perusahaan atau organisasi secara terbuka memberikan informasi yang jelas terkait dengan promosi peluang peningkatan karir atau jabatan yang ada dalam perusahaan pada posisi atau jabatan yang sedang ataupun akan kosong serta kualifikasi persyaratan yang dibutuhkan.

2) Pelatihan Kerja

Perusahaan atau organisasi memberikan kesempatan serta fasilitas untuk mengembangkan karir dengan melakukan pelatihan kerja. Pelatihan kerja dapat meningkatkan kemampuan karyawan secara praktik maupun teoritis sehingga dapat dengan mudah mencapai tujuan perusahaan.

3) Perlakuan Adil

Perlakuan adil yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan akan memberikan dampak yang baik untuk produktivitas karyawan. Perlakuan adil yang diberikan perusahaan kepada setiap karyawan dapat

berkembang di dalam perusahaan. Perlakuan adil yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat berupa kesempatan yang sama untuk berkembang, peluang peningkatan jabatan, motivasi terhadap karyawan, perlakuan adil atas sikap dan tindakan atasan kepada bawahan dan lain sebagainya.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan menurut beberapa ahli tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir meliputi faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi pengembangan karir diantaranya presensi kerja, dukungan dan pendampingan, sistem penghargaan, personalitas karyawan. Faktor eksternal yang mempengaruhi pengembangan karir diantaranya jumlah karyawan, ukuran perusahaan, politicking dalam organisasi dan budaya organisasi.

#### 4. Kinerja Karyawan

##### a. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2016), kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun secara kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Menurut Rivai dan Sagala (2013), kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesadaran dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.



Pada dasarnya setiap karyawan sangat dibutuhkan oleh perusahaan sebagai tenaga kerja yang mampu meningkatkan layanan berkualitas. Karyawan menjadi aset penting perusahaan dalam proses perkembangan perusahaan dengan kontribusi tenaga kerja yang baik. Citra perusahaan sangat tercermin berdasarkan kinerja karyawan karena berkaitan dengan pihak lain seperti investor, pemegang saham dan masyarakat. Untuk itu sangat perlu dilakukan penilaian kinerja oleh perusahaan. Penilaian kinerja sangat membantu perusahaan untuk mengetahui kuantitas dan kualitas kerja karyawan.

b. Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang mendukung keberhasilan perusahaan. Indikator evaluasi kinerja karyawan dapat diartikan sebagai alat untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan atau tim perusahaan. Indikator-indikator kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas

Kualitas diukur dengan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dilakukan. Indikator ini dapat digunakan untuk mengetahui kecakapan, tingkat kompetensi dan keterampilan karyawan dalam bekerja. Kualitas juga dapat mengukur tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan pada karyawan dalam melakukan pekerjaan.

2) Kuantitas

Jumlah pekerjaan dinyatakan dalam jumlah unit dan jumlah kegiatan yang dilakukan atau dapat dikatakan sebagai beban kerja.

### 3) Penggunaan Waktu Dalam Bekerja

Terkait dengan waktu kerja efektif/jam kerja yang hilang serta kehadiran karyawan. Setiap karyawan wajib mengisidafar hadir yang menunjukkan kedisiplinan dan kepatuhan karyawan dalam bekerja. Waktu kerja yang digunakan dengan baik dapat meningkatkan produktivitaskaryawan.

### 4) Kerjasama Dalam Tim

Kerjasama sebagai tim dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan dapat memberikan manfaat untuk saling berkolaborasi megambil arahan dari manajer dan menyelesaikan tugas bersama. Kerjasama dapat meningkat dengan semakin cepatnya pekerjaan selesai.

### 5) Komunikasi

Kelancaran berkomunikasi dalam perusahaan akan mempengaruhi kelancaran pekerjaan. Ketika ada masalah komunikasi di perusahaan, kerja tim pasti akan menjadi lebih sulit dan mempengaruhi hasil kerja.

### 6) Sikap dan Perilaku

Perilaku atau sikap karyawan tercermin dari bagaimana mereka bekerja dengan rekan-rekan dan menjalani pekerjaan sehari-hari. Penilaian sikap tersebut menunjukkan profesionalisme dalam bekerja. Perilaku atau sikap karyawan yang baik akan meningkatkan citra perusahaan.

### 7) Kemampuan Adaptasi

Kemampuan beradaptasi menjadi indikator evaluasi untuk

mengetahui karyawan dapat menyesuaikan tugas pekerjaan sesuai dengan tujuan perusahaan. Walaupun terdapat hal-hal yang sering tidak berjalan sesuai rencana, adaptasi diperlukan untuk memastikan pekerjaan berjalan lancar.

#### 8) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan soft skill yang menjadi indikator untuk menilai kinerja seorang karyawan. Karyawan dengan kepemimpinan yang baik dan kuat memiliki dampak positif dalam kerja sama tim.

#### c. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Sutrisno (2016), penilaian kinerja memiliki manfaat bagi manajemen yaitu sebagai berikut:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja karyawan.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

d. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Rivai dan Sagala (2011) tujuan penilaian kinerja dibedakan menjadi dua yaitu:

- 1) Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu yaitu:
  - a) Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman.
  - b) Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi.
  - c) Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan.
- 2) Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan, dirancang secara tepat supaya sistem penilaian dapat membantu yaitu:
  - a) Membantu karyawan semakin banyak mengertitentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
  - b) Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan dan kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan.
  - c) Menambah adanya kebersamaan antara masing- masing karyawan yang mendorong motivasi serta kontribusi kerja pada perusahaan.

e. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2016) terdapat dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan nyata (pengetahuan dan keterampilan).

Artinya bahwa pekerja yang memiliki IQ diatas rata-rata memiliki

pelatihan yang sesuai untuk pekerjaan dan mahir dalam melakukan rutinitas sehingga lebih memungkinkan mencapai kinerja yang diharapkan dan sesuai dengan kemampuannya.

## 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi adalah kondisi yang mendorong karyawan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Simamora (2006), mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu faktor individu, faktor psikologis dan faktor organisasi. Sutrisno (2010) mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan efektivitas dan efisiensi otoritas dan tanggung jawab, disiplin dan inisiatif. Menurut Kasmir (2016), dikatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu hasil maupun perilaku kerja, kemampuan dan keahlian, pengetahuan rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu pengetahuan dan kemampuan, efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin dan inisiatif, perilaku kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, kejelasan dan penerimaan.

## 5. Teori Kontijensi

Menurut Purwati dan Zulaikha (2006), teori kontijensi dalam pengendalian manajemen muncul dari adanya sebuah asumsi dasar peningkatan universal. Bahwasannya sebuah sistem pengendalian manajemen dapat diterapkan pada

seluruh perusahaan diberbagai kondisi. Hal ini muncul sebagai akibat dari adanya perkembangan dalam manajemen untuk mencari sistem terbaik dalam proses operasional sebuah perusahaan. Sebuah teori kontijensi dalam pengendalian manajemen terletak di antara dua ekstrim. Ekstrim pertama berdasarkan teori kontijensi maka pengendalian manajemen akan bersifat *situation specific model* atau sebuah model pengendalian yang tepat akan sangat dipengaruhi oleh situasi yang dihadapi. Ekstrim yang kedua adalah adanya kenyataan bahwa sebuah sistem pengendalian manajemen masih dapat digeneralisir untuk dapat diterapkan pada beberapa perusahaan yang berbeda-beda.

Proposisi utama dari teori kontijensi adalah bahwa teori kontijensi menilai kinerja perusahaan akan sangat tergantung kepada kecocokan antara faktor-faktor kontekstual sebuah organisasi dan juga harus beradaptasi dengan struktur kontijensi seperti lingkungan, ukuran organisasi dan strategi bisnis (Cadez dan Guilding 2008). Dalam meta analisis yang dilakukan Chenhall (2007) menemukan bahwa faktor- faktor kontekstual berpengaruh dalam mendesain sistem pengendalian manajemen. Faktor ini dikenal sebagai variabel kontekstual organisasi yang berdasarkan pada pendekatan kontijensi dan mempengaruhi kinerja sebuah perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah lingkungan, teknologi, struktur organisasi, ukuran organisasi, strategi dan budaya organisasi.

#### 6. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Menurut Robbins and Judge (2008), teori keadilan adalah ketika karyawan merasa puas dengan keadilan yang dirasakannya maka karyawan akan tetap setia pada organisasi. Inti dari teori keadilan adalah ketika pekerja memiliki persepsi bahwa kompensasi yang diterimanya tidak sesuai, maka akan muncul dua kemungkinan yaitu berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar atau

mengurangi intensitas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Teori keadilan menjelaskan bahwa kesejahteraan seseorang tergantung pada persepsi atas situasi yang dialami merupakan sebuah keadilan atau ketidakadilan. Teori ini merupakan variasi dari perbandingan sosial. Seseorang membandingkan rasio input hasil pribadi dengan rasio input orang lain. Jika perbandingan tersebut dirasa cukup adil, maka akan terjadi kepuasan. Tetapi ketika perbandingan itu tidak proporsional dan benar-benar merugikan, hal itu menyebabkan ketidakpuasan dan memberikan motivasi untuk bertindak membela keadilan.

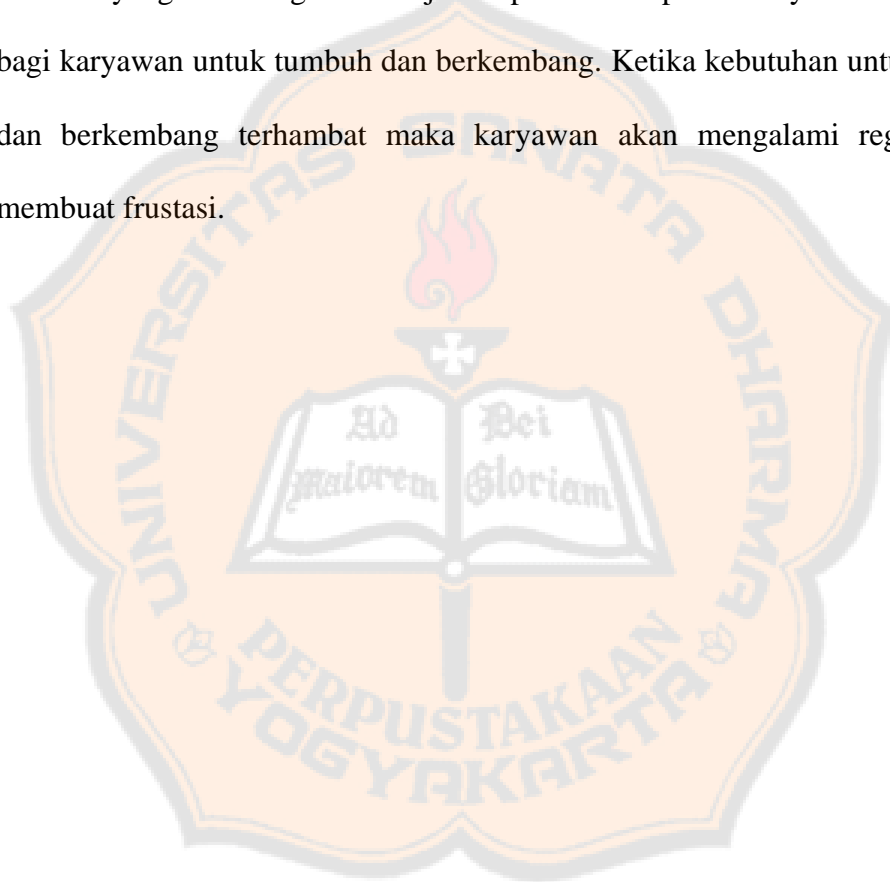
L.J Van Apeldoorn (1993) berpendapat bahwa keadilan tidak boleh dilihat sama sebagai kesetaraan. Keadilan tidak berarti bahwa setiap orang terdistribusi secara merata. Demi keadilan setiap kasus harus dipertimbangkan secara individual dan harus dipertimbangkan satu sama lain. Ketika satu individu berpikir bahwa mereka berperilaku adil tidak berarti bahwa orang lain berpikir dengan cara yang sama.

#### 7. Teori ERG Alderfer

Menurut Usmara (2006) Alderfer melakukan pengembangan teori eksistensi - hubungan - pertumbuhan atau disebut *Existence - Relatedness - Growth* (ERG) teori. Teori ini merupakan tinjauan teori Marlow untuk membuatnya konsisten dengan penelitian yang mempertimbangkan kebutuhan manusia. Pada teori ERG eksistensi digunakan sebagai kebutuhan nyata setiap orang sesuai dengan harkat dan martabat manusia. Kebutuhan akan hubungan dijelaskan oleh interaksi sosial antara orang-orang dengan lingkungan sekitarnya sebagai esensi keberadaan. Kebutuhan manusia untuk tumbuh dan berkembang muncul dalam proses eksistensi dan interaksi.

Jika kebutuhan untuk tumbuh dihalangi oleh lingkungan dan tidak diberikan

kesempatan, maka karyawan akan termotivasi dan mencari pemenuhan kebutuhan di tingkat yang lebih rendah. Hal ini bila terjadi dapat menurunkan kinerja karyawan dan akan berimbas ke perusahaan atau organisasi. Pemimpin turut menjada komunikasi dan hubungan yang baik kepada bawahannya dan memberikan fasilitas lingkungan yang sehat untuk tercipta hubungan yang harmonis antar karyawan. Apabila memberikan kritik dapat diimbangi dengan motivasi yang membangun. Manajemen perusahaan perlu menyediakan peluang bagi karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Ketika kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang terhambat maka karyawan akan mengalami regresi yang membuat frustrasi.





**B. Penelitian Terdahulu**

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penulis	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Hinaya (2018)	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan (PT.Federal International Finance Cab. Palopo)	Variabel independen: sistem pengendalian manajemen  Variabel dependen: Kinerja Karyawan	Hasil dari penelitian inisistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan PT. Federal International Finance Cab. Palopo.
2	Siti Romlah (2020)	Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Mantri KSP Bangun Jaya Bandung	Variabel independen: Motivasi dan pengembangan karir  Variabel dependen : kinerja karyawan	Hasil dari penelitian inisecara simultan motivasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif, namun secara parsial motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
3	Muhammad Fahri Rezky (2019)	Pengaruh Pengendalian Internal, Gaya Kepemimpinan dan Kesesuaian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel dependen : kinerja karyawan  Variabel independen : pengendalian internal, Gaya kepemimpinan dan Kesesuaian kompensasi	Hasil penelitian tersebut pengendalian internal dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan perusahaan.

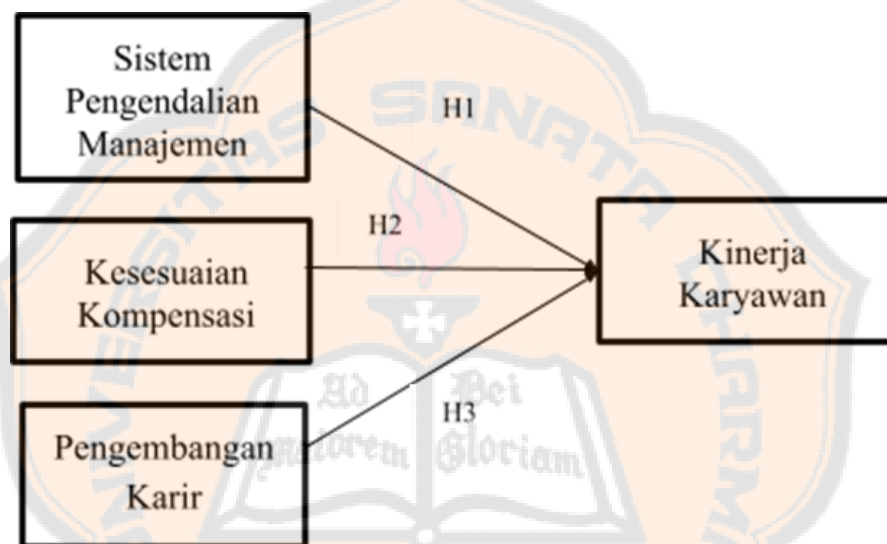
No.	Nama Penulis	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
4	Maya Pressilia Kana (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	<p>Variabel dependen: kinerja karyawan</p> <p>Variabel independen : gaya kepemimpinan dan pengembangan karir</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</li> <li>3. Secara simultan gaya kepemimpinan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>
5	Muhammad Ihsan Siregar dan Mufid Hamdani (2018)	Pengaruh Kesesuaian Kompensasi, Keefektifan Sistem Pengendalian Internal, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Terhadap Fraud (Studi pada Satuan Kerja Vertikal Kementerian Keuangan Provinsi Lampung)	<p>Variabel dependen: fraud</p> <p>Variabel independen: kesesuaian kompensasi</p> <p>Keefektifan pengendalian internal</p> <p>Budaya organisasi dan kompetensi</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesesuaian kompensasi tidak berpengaruh terhadap fraud.</li> <li>2. Keefektifan sistem pengendalian internal berpengaruh negatif terhadap fraud.</li> <li>3. Budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap fraud.</li> <li>4. Kompetensi tidak berpengaruh terhadap fraud.</li> <li>5. Kompensasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Rumah Makan Asia Baru</li> </ol>

No.	Nama Penulis	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
6	Didis Alamsyah, Mei Indrawati dan C. Sri Hartati (2022)	Analisis Kesesuaian Kompensasi Pada Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja(Rumah Makan Asia Baru Selatpanjang Kabupaten Kepulauan Meranti)	Variabel independen: kesesuaian kompensasi dan kepuasan kerja Variabel dependen: kinerja karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesesuaian kompensasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Rumah Makan Asia Baru.</li> <li>2. Kesesuaian kompensasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Rumah Makan Asia Baru</li> <li>3. Kepuasan kerja berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan di Rumah Makan Asia Baru</li> </ol>
7	Azolla Degita Aziz, Ancella Hermawan dan Hilda Rossieta (2016)	Dampak Strategi Diversifikasi dan Kompensasi Direksi sebagai Mekanisme Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan	Variabel independen: strategi diversifikasi dan kompensasi  Variabel dependen: kinerja perusahaan	Hasil penelitian tersebut strategi diversifikasi geografis dapat memperlemah pengaruh positif kompensasi direksi terhadap kinerja perusahaan. Selain itu. Kompensasi direksi memiliki hubungan kuadratik (non-linier) terhadap kinerja perusahaan.
8	Daru Suryantiko dan Genita Lumintang (2018)	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Air Manado)	Variabel independen: pelatihan kerja dan pengembangan karir	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel Pelatihan Kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pt. Air Manado.</li> </ol>

No.	Nama Penulis	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
	Daru Suryantiko dan Genita Lumintang (2018)	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Air Manado)	Variabel dependen: Kinerja Karyawan	2. Pengembangan karir memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Air Manado.
9	Alifah Mardiani (2011)	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Medco Energi Kantor Pusat)	Variabel independen: kompensasi  Variabel dependen: kinerja karyawan  Variabel intervening: motivasi kerja	1. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Medco Energi Internasional Tbk Kantor Pusat 2. Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan PT Medco Energi Internasional Tbk Kantor Pusat 3. Kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja karyawan PT Medco Energi Internasional Tbk Kantor Pusat.
10	Saut Marulita Naibaho (2019)	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Sriwijaya Air (Garuda Indonesia Group) Medan	Variabel independen: sistem pengendalian manajemen  Variabel dependen: kinerja manajerial	Hasil penelitian tersebut Sistem Pengendalian Manajemen yang diterapkan oleh manajemen Sriwijaya Air berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial Sriwijaya Air.

### C. Model Penelitian

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Berdasarkan penjelasan diatas, dapat digambarkan kerangka pemikiran mengenai penelitian yang berjudul “Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Kesesuaian Kompensasi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan” adalah sebagai berikut..



Gambar I Kerangka Penelitian

Berdasarkan gambar I tentang kerangka penelitian, variabel independen terdiri dari sistem pengendalian manajemen, kesesuaian kompensasi, dan pengembangan karir. Sedangkan untuk variabel dependenyaitu kinerja karyawan. Sistem pengendalian manajemen terdiri dari 4 indikator, yaitu lingkungan pengendalian, aktivitas pengendalian, komunikasi dan informasi, serta aktivitas pengawasan. Sistem pengendalian manajemen ( $H_1$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena dengan sistem pengendalian manajemen akan mempermudah karyawan dalam operasional dan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga pekerjaan menjadi lebih efisien dan efektif. Indikator kesesuaian

kompensasi dalam penelitian ini yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kesesuaian kompensasi ( $H_2$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena dengan kompensasi yang didapatkan karyawan sesuai dengan pekerjaannya akan membuat karyawan lebih termotivasi lagi untuk bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pengembangan karir memiliki 4 indikator yaitu prestasi kerja, informasi karir atau promosi, pelatihan kerja, dan perlakuan adil. Pengembangan karir ( $H_3$ ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena pengembangan karir yang dilakukan oleh karyawan akan memberikan manfaat secara keahlian dan pemahaman karyawan sehingga mampu memberikan dampak yang positif untuk kemajuan karyawan.

#### **D. Pengembangan Hipotesis**

Menurut Sugiyono (2019) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Hipotesis penelitian merepresentasikan pernyataan-pernyataan yang diturunkan dari teori yang terbuka untuk diuji secara langsung dengan data empiris, karena teori itu sendiri tidak dapat diuji secara langsung atau dibuktikan kebenarannya tetapi hanya dapat didukung validitasnya dengan data empiris sehingga tujuan pengujian adalah untuk menunjukkan bukti empiris. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka rumusan hipotesis sebagai berikut:

##### **1. Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja karyawan**

Menurut Anthony dan Reece (1984) sistem pengendalian manajemen merupakan sebuah sistem yang memiliki fungsi dalam pengendalian di setiap aktivitas yang terjadi di dalam sebuah perusahaan dalam upaya menentukan strategi yang sesuai untuk diterapkan dan mencapai tujuan perusahaan. Dengan

adanya sistem, kebijakan, dan aturan yang diterapkan perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas serta perkembangan karyawan. Hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan. Sistem pengendalian manajemen yang dilakukan perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Merujuk pada teori kontijensi yang menilai bahwa kinerja perusahaan akan sangat tergantung pada faktor kontekstual dan struktur organisasi seperti lingkungan, ukuran organisasi dan strategi bisnis, struktur organisasi dalam peningkatan kinerja karyawan. Menurut Hinaya (2018) berdasarkan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Federal International Finance Cabang Palopo. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

## 2. Pengaruh kesesuaian kompensasi terhadap kinerja karyawan

Menurut Sunyoto (2008) kompensasi memiliki konsep yang lebih luas yaitu semua bentuk kembalian atau imbalan finansial, jasa-jasa berwujud dan tujuan-tujuan yang diperoleh dari sebuah hubungan kepegawaian. Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa kompensasi adalah imbalan yang diperoleh dengan bekerja pada perusahaan dan diberikan dalam bentuk uang atau bentuk lain seperti tunjangan atau promosi. Kompensasi diterima atas imbalan terhadap penggunaan tenaga atau pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kerja. Kesesuaian kompensasi dipertimbangkan berdasarkan tingkat pekerjaan, hasil dan resiko yang dihadapi terkait dengan tanggung jawab pekerjaan.

Kompensasi yang didapatkan karyawan dapat meningkatkan motivasi yang berkaitan dengan kinerjanya. Dalam tata kelola organisasi, kesetaraan dan kewajaran dapat didefinisikan sebagai perlakuan yang adil dan setara dalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian yang berlaku serta peraturan perundangan yang berlaku. Kesepakatan yang fair didukung oleh nalar dan pertimbangan yang baik. Merujuk pada teori keadilan, bahwa ketika karyawan memiliki persepsi bahwa kompensasi yang diterima tidak sesuai maka akan muncul kemungkinan untuk mengurangi intensitas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut Alamsyah dkk (2022) kesesuaian kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Rumah Makan Asia Baru. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Kesesuaian kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### 3. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan

Pengembangan karir adalah perubahan nilai, sikap dan motivasi yang terjadi pada diri seseorang seiring dengan bertambahnya usia. Pengembangan karir merupakan upaya untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pelatihan. Pengembangan karir menjadi aktivitas karyawan yang mendukung dalam merencanakan karir masa depan agar perusahaan dan karyawan dapat berkembang lebih jauh. Pengembangan karir bertujuan untuk meningkatkan efektivitas karyawan untuk mencapai hasil kerja yang ditetapkan. Prestasi kerja dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan yang berkaitan dengan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan. Merujuk pada teori ERG, bahwa jika kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang dihalangi maka karyawan akan termotivasi dan menurunkan kualitas kinerjanya. Menurut Suryantiko dan Lumintang (2018) Pengembangan karir



memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Air Manado. Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Jenis Penelitian**

Menurut Fauzia (2019) penelitian adalah kegiatan yang dilakukan secara sistematis dan ilmiah dengan menggunakan data-data yang relevan untuk diolah secara tepat sehingga dapat digunakan sebagai alat untuk menyelesaikan masalah yang diteliti dan merupakan tujuan dari penelitian itu sendiri. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif, populasi atau sampel diteliti dengan tujuan untuk membuktikan hipotesis dalam penelitian. Pendekatan deskriptif kuantitatif merupakan penelitian yang memberikan jawaban atas masalah dan untuk mempelajari lebih lanjut tentang suatu fenomena dengan langkah-langkah pendekatan kuantitatif. Pada pendekatan kuantitatif Analisa lebih menitik beratkan pada data numerik (angka) yang diolah dengan metode statistik.

##### **B. Waktu dan Tempat Penelitian**

- a. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Januari - April 2023
- b. Lokasi penelitian dilakukan di PT. Putera Mataram Indah Wisata khususnya Hotel Royal Ambarrukmo Jl. Laksda Adisucipto No.81, Ambarrukmo, Caturtunggal, Kec. Depok, Kab. Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta 55281.

### C. Subjek dan Objek Penelitian

#### a. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan targer penelitian sekaligus memberikan informasi terkait data penelitian. Dalam penelitian ini subjek yang diteliti oleh penulis adalah karyawan *back office* Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta departemen accounting, sales and marketing, dan HRD.

#### b. Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan variabel yang akan diukur dan diteliti. Objek penelitian yang diteliti oleh penulis adalah Sistem Pengendalian Manajemen, kesesuaian kompensasi, pengembangan karir dan kinerja karyawan di Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta.

### D. Data Penelitian

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang diperoleh dari hasil pengukuran variabel yang dioperasikan menggunakan instrumen. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dimana data diperoleh secara langsung dari objek penelitian dan masih harus diolah oleh peneliti. Data primer merupakan sumber informasi penelitian yang diperoleh melalui usaha dan pengalaman secara langsung dari sumber aslinya untuk memecahkan suatu masalah penelitian. Data primer yang diperoleh dilakukan dengan cara survei, wawancara, membagikan kuesioner dan observasi secara langsung.

### E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh data yaitu dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan kontrak melalui para manajer,

supervisor, dan HRD di Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta. Kuesioner merupakan lampiran yang berisi pernyataan atau pertanyaan secara formal dan tidak boleh untuk dimanipulasi. Selain menyebarkan angket kuesioner, peneliti akan melakukan observasi secara langsung ke Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta.

## F. Populasi dan Sampel

### a. Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *backoffice* di Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta yang berjumlah 36 karyawan.

### b. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar maka peneliti tidak mungkin mempelajari semua populasi karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul *representative* (mewakili). Sampel dalam penelitian ini adalah terbatas yaitu karyawan *backoffice* untuk departemen Accounting, HRD, serta Sales and Marketing di Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta yang berjumlah 36 karyawan.

## G. Teknik Pengambilan Sampel

Jenis Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *Nonprobability Sampling*. Menurut Sugiyono (2013) *nonprobability sampling* merupakan teknik yang tidak memberikan kesempatan/peluang yang sama bagi setiap unsur atau

anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Teknik sampling jenuh menggunakan semua populasi dalam penelitian untuk dijadikan sampel. Sampling jenuh menurut Sugiyono (2013) adalah sampel yang apabila ditambahkan jumlahnya, tidak akan mempengaruhi nilai informasi yang telah diperoleh.

## H. Variabel Penelitian

### a. Identifikasi Variabel

#### 1. Variabel terikat (*Dependent Variable*)

Variabel dependen sering disebut sebagai variable output, kriteria dan konsekuen. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan.

#### 2. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Variabel independen sering disebut sebagai variabel stimulus, prediktor, dan *antecedent*. Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam penelitian ini digunakan 3 variabel bebas sebagai berikut:

- a) Sistem Pengendalian Manajemen
- b) Pengembangan Karir
- c) Kesesuaian Kompensasi

### b. Pengukuran Variabel (skala likert 1-5 dan nilainya)

Menurut Sugiyono (2013) penggunaan skala likert adalah untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang

tentang fenomena sosial. Skala likert digunakan dalam kuesioner dimana responden menunjukkan tingkat persetujuan terhadap suatu rincian pertanyaan/pernyataan. Instrumen penelitian dalam skala likert dapat dibuat dalam bentuk *checklist* ataupun pilihan ganda.

Skala likert mengukur sikap, pendapat dan persepsi orang atau sekelompok tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial secara khusus ditentukan oleh peneliti yang selanjutnya disebut variabel penelitian. Variabel yang diukur dengan skala likert diubah menjadi indikator variabel. Indikator- indikator tersebut kemudian digunakan sebagai titik awal untuk penjabaran instrument-instrumen yang dapat berbentuk pernyataan atau persetujuan.

Jawaban setiap item instrumen yang digunakan dalam penelitian menggunakan skala likert dan setiap jawaban diberi skorantara lain:

- |  |   |
|--|---|
| a. Sangat Setuju (SS) diberi skor        | 5 |
| b. Setuju (S) diberi skot                | 4 |
| c. Netral (N) diberi skor                | 3 |
| d. Tidak Setuju (TS) diberi skor         | 2 |
| e. Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor | 1 |

Dalam menggunakan skala likert, instrumen penelitian dapatdibuat dalam bentuk *checklist* ataupun pilihan ganda.

## I. Definisi Operasional dan Indikator Penelitian

Tabel 2. Definisi Operasional dan Indikator Penelitian

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator	No. Butir Pernyataan
Sistem Pengendalian Manajemen	Sistem pengendalian manajemen adalah sebuah sistem yang mengumpulkan informasi berbasis teknologi dan mengukur kinerja berbagai sumber keuangan, manusia, fisik dan organisasi itu sendiri secara keseluruhan berdasarkan cetak biru organisasi (Yusar Sagara, 2021).	1. Lingkungan Pengendalian 2. Aktivitas Pengendalian 3. Komunikasi dan Informasi 4. Aktivitas Pengawasan	1,2,3 4,5,6 7,8,9,10 11,12,13
Pengembangan Karir	Menurut Kadarisman (2012) pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap dan motivasi yang terjadi pada seseorang karena dengan penambahan/peningkatan usianya akan menjadi semakin matang.	1. Prestasi Kerja 2. Informasi Karir/Promosi 3. Pelatihan Kerja 4. Perlakuan Adil	1,2 3,4,5,6 7,8 9,10,11

Variabel Penelitian	Definisi	Indikator	No. Butir Pernyataan
Kesesuaian Kompensasi	Menurut Suwati (2013) kompensasi adalah imbalan yang didapatkan dikarenakan melakukan suatu pekerjaan dalam perusahaan yang diberikan dalam bentuk uang atau barang lainnya seperti berbagai macam tunjangan atau kenaikan jabatan.	1. Kompensasi Langsung 2. Kompensasi Tidak Langsung	1,2,3,4,5,6,7,8 9,10,11,12,13,14,15,16
Kinerja Karyawan	Menurut Mangkunegara (2016:9) kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun secara kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.	1. Kualitas dan Kuantitas Karyawan 2. Penggunaan Waktu Dalam Bekerja 3. Kemandirian 4. Komitmen	1,2,3,4,5,6,7,8,9 10 11 12



## J. Teknik Analisis Data

### a. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasi antara skor masing-masing pernyataan dengan skor total yang diperoleh dari penjumlahan semua skor pernyataan. Alat ukur dinyatakan valid jika korelasi hasil menunjukkan signifikansi. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan metode *Cronbach Alpha* dimana instrumen dinyatakan reliabel jika memiliki koefisien kenadalah sebesar 0,6 atau lebih.

### b. Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji statistik non parametrik *Kolmogorov-Smirnov*. Persamaan regresi dikatakan baik apabila data variabel bebas dan variabel terikat berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali. Dasar pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan melihat angka probabilitasnya, yakni:

1. Jika probabilitas  $> 0.05$  maka distribusi dari model regresi adalah normal.
2. Jika probabilitas  $< 0.05$  maka distribusi dari model regresi adalah tidak normal.

Uji multikolinearitas untuk menguji apakah data dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen yang dilihat dari nilai tolerance dan *variance inflation factor*. Dasar pengambilan keputusan pada uji multikolinearitas yakni:

- a) Jika nilai toleransi  $> 0,1$  dan  $VIF < 10$ , maka terjadi multikolinearitas.
- b) Jika nilai toleransi  $< 0,1$  dan  $VIF > 10$ , maka terjadi multikolinearitas.

Uji heteroskedastisitas dapat dilihat melalui grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya. Jika hasil pengolahan probabilitas signifikansi di atas 0,05 dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Dasar pengambilan keputusan yang diambil jika titik-titik terkait menyebar secara acak membentuk pola tertentu yang beraturan (bergelombang), melebar kemudian menyempit maka terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar baik dibawah atau diatas 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Uji Hipotesis

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui atau menggambarkan secara sistematis fakta atau karakteristik dari suatu keadaan, sehingga data yang telah terkumpul kemudian diklasifikasikan, diinterpretasikan dan selanjutnya dirumuskan sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai masalah yang diteliti.

2. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui dan membuktikan sejauh mana pengaruh sistem pengendalian manajemen, pengembangan karir, dan kesesuaian kompensasi terhadap kinerja karyawan. Selain itu, analisis regresi linear berganda digunakan untuk menguji kebenaran hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

### 3. Uji F

Uji F digunakan untuk menguji apakah variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel tidak bebas. Dimana uji F mencari  $F_{hitung}$  dan membandingkan dengan  $F_{tabel}$  apakah variabel-variabel independen secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan atau tidak dengan variabel dependen. Kriteria pengujian hipotesis yaitu:

$H_0: \beta = 0$  artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_a: \beta \neq 0$  artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

### 4. Uji t (parsial)

Uji ini dapat dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ .

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terkait. Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel tersebut. Pengujian ini dilakukan dengan langkah sebagai berikut:

#### 1) Menentukan formula hipotesis

$H_A$ : Sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### 2) Menentukan tingkat signifikansi (sig)

Tingkat signifikansi menggunakan  $\alpha = 5\%$  (signifikansi 5% atau 0,05 adalah ukuran standar yang sering digunakan dalam penelitian)

#### 3) Kriteria pengujian

$H_0$  diterima ( $H_A$  ditolak), jika  $P_{value} > \alpha$  (0,05)  $H_0$  ditolak ( $H_A$

diterima) jika  $P_{\text{value}} < \alpha (0,05)$

4) Pengambilan kesimpulan

- a. Jika  $H_0$  diterima dan  $H_A$  ditolak, maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- b. Jika  $H_0$  ditolak dan  $H_A$  diterima, maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

5. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi dapat digunakan untuk mengukur kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel terikat. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari hasil regresi berganda menunjukkan seberapa besar variabel bisa dijelaskan oleh variabel-variabel bebasnya. Untuk penelitian ini menggunakan regresi linier berganda maka masing-masing variabel independen yaitu sistem pengendalian manajemen, kesesuaian kompensasi dan pengembangan karir secara simultan dan parsial mempengaruhi variabel dependen yaitu kinerja karyawan yang dinyatakan dengan  $R^2$  untuk menyatakan koefisien determinasi atau seberapa besar pengaruh sistem pengendalian manajemen, kesesuaian kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PT PUTERA MATARAM INDAH WISATA PADA HOTEL ROYAL AMBARRUKMO YOGYAKARTA

#### A. Identitas Perusahaan



Nama Perusahaan	: Hotel Royal Ambarrukmo
Bidang Usaha	: Perhotelan
Status Perusahaan	: Swasta
Kepemilikan	: Keraton Yogyakarta
Telepon	0274488488
Email	: <a href="mailto:info@royalambarrukmo.com">info@royalambarrukmo.com</a>
Instagram	: royalambarrukmo
Website	: <a href="https://www.royalambarrukmo.com/">https://www.royalambarrukmo.com/</a>

#### B. Sejarah Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta

Hotel Royal Ambarrukmo berada di kawasan Ambarrukmo yang berdampingan dengan Plaza Ambarrukmo Mall. Kawasan tersebut merupakan Kawasan bekas Istana Ambarrukmo yang digunakan oleh Keraton Yogyakarta yang dibangun oleh Sultan Hamengku Buwono VI antara tahun 1857 dan 1859. Pada zaman Sultan Hamengku Buwono VI kawasan Ambarrukmo ini merupakan tempat Pesanggrahan Ambarrukmo yang digunakan sebagai tempat untuk menjamu tamu yang berasal dari luar kota. Namun setelah direnovasi oleh Sultan Hamengku Buwono VII pada tahun 1895 - 1897 kawasan ini digunakan sebagai tempat

kediaman bagi penghuni Keraton Yogyakarta. Dalam Kawasan Ambarrukmo ini terdapat beberapa bagian ruangan yang terdiri dari Pendopo Agung, Ndalem Agung, Bale Kambang, Gandhok, Pacaosan dan Alun-Alun. Bangunan-bangunan ini dibangun dengan nuansa tradisional Jawa yang kental. Pendopo Agung merupakan bangunan semi outdoor tanpa dinding yang melambangkan keterbukaan raja kepada rakyatnya. Bangunan ini memiliki lantai yang lebih tinggi dari halaman untuk mencerminkan penghargaan kepada tamu. Atapnya ditopang oleh total 36 pilar dari tiga jenis yaitu 2 Saka Guru (pilar utama), 12 Saka Penanggap (pilar subutama) dan 20 Saka Penitih (pilar luar pendukung). Bale Kambang terletak dibagian utara kompleks Ambarrukmo yang berbentuk segi delapan. Desain bangunannya sendiri terinspirasi dari Istana Air Taman Sari yang memadukan antara gaya kolonial Belanda dengan filosofi arsitektur asli Jawa. Sebelum masuk, diharapkan para pengunjung melepas alas kaki yang digunakan. Gadri merupakan lokasi yang dulunya digunakan oleh Sultan Hamengku Buwono V sampai VII dan keluarga mereka untuk menyantap makanan. Gadri terletak diantara Bale Kambang dengan Pawon Ageng (dapur utama) dibawahnya Ndalem Ageng yang sekarang menjadi Museum Ambarrukmo. Museum Ambarrukmo terletak di antara pusat perbelanjaan dan hotel. Museum Ambarrukmo menempati bangunan utama Royal Residence.

Hotel Royal Ambarrukmo dibuka pada tahun 1966 sebagai hotel mewah pertama di Yogyakarta dan sebagai bagian dari Royal Residence Ambarrukmo Palace. Hotel tersebut terdiri dari dua sayap. Sayap pertama memiliki panorama ke arah Gunung Merapi yang dibangun pada tahun 1965. Lalu disusul dengan sayap kedua yang dibangun pada tahun 1974. Hotel Royal Ambarrukmo sangat menjunjung tinggi tradisi budaya dan sejarah yang ada dalamnya. Terdapat pula relief-relief peninggalan sejarah yang masih terjaga dan terawat di dalam hotel.

Relief-relief tersebut menambah kesan yang mewah dan unik yang dipadukan dengan warna elegan serta berada di tempat yang strategis untuk dilihat.

Hotel Royal Ambarrukmo memiliki lokasi yang sangat strategis sehingga sangat menguntungkan dari segi lokasi. Berada di kompleks peninggalan sejarah dan bersebelahan dengan pusat perbelanjaan terbesar dan termegah pertama di Yogyakarta yaitu Plaza Ambarrukmo yang berdiri dan dibuka pada tahun 2006. Plaza Ambarrukmo yang ada di sebelah Hotel Royal Ambarrukmo memberikan keunggulan bagi hotel sebab pengunjung hotel dapat berbelanja dengan jarak yang dekat. Selain itu, Plaza Ambarrukmo sering mengadakan acara-acara yang menarik dan mengundang artis-artis ibu kota sehingga dapat bekerja sama dengan hotel untuk akomodasi tempat menginap para bintang tamu.

### C. Visi, Misi, dan Nilai Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta

#### 1. Visi

Menjadi hotel yang selalu menjunjung semangat yang tinggi dalam memberikan layanan terbaik untuk para tamu dan *stakeholder* dengan tulus dan peduli lingkungan serta budaya.

#### 2. Misi

Sebagai hotel bintang 5 (lima) Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta memiliki misi untuk terus berkembang dan unggul, misi tersebut yaitu sebagai berikut:

- a) Menjadikan *brand leading* dan pilihan pertama bagi para tamu dan stakeholders dalam lingkup penyedia jasa hotel.
- b) Menciptakan dan menetapkan Royal Ambarrukmo sebagai Hotel eksklusif yang signifikan dalam industri perhotelan Indonesia
- c) Menjadi hotel berbasis pelestarian budaya dengan konsep yang

menggabungkan modern dan tradisional

- d) Memberikan pengalaman yang tak terlupakan bagi para tamu special dengan sajian budaya yang dapat memberikan kesan di setiap kunjungan.
- e) Membangun tim profesional yang kuat dan bekerja dengan hati yang akan berfungsi sebagai dasar untuk menyediakan pelayanan dan etos kerja yang unggul bagi para tamu.

### 3. Nilai Budaya Organisasi Royal Ambarrukmo Yogyakarta

Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta memiliki nilai budaya organisasi, yang mana nilai-nilai ini akan menjadi pedoman hotel bersama sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Adapun nilai budaya organisasi Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta adalah sebagai berikut:

#### a) *Reliable*

*Reliable* berarti dapat diandalkan atau dapat dipercaya. Kata ini mengartikan bahwa sebuah bentuk pelayanan kepada tamu hotel yang dapat membangun sebuah kepercayaan. Dengan *reliability* yang tinggi, tingkat kepercayaan tamu yang meningkat dapat memberikan dampak yang baik untuk hotel atas kepuasan para tamu.

#### b) *Organized*

*Organized* berarti terorganisir, seluruh proses dan prosedur yang ada di dalam hotel harus terorganisir. Mulai dari pembuatan menu, administrasi hotel, administrasi tamu menginap mulai dari awal pemesanan, persiapan kamar hingga tamu pulang harus terorganisir dengan baik supaya tidak terjadihal-hal yang kurang diinginkan. Selain itu, mempersiapkan stok untuk operasional juga perlu diorganisir dengan baik supaya tidak lebih dan kurang untuk keperluan operasional.



c) *Youthful*

*Youthful* berartikan Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta berjiwa muda atau memiliki jiwa yang selalu muda. Bangunan dapat dikatakan bangunan tua tetapi dari segi desain interior kamar, fasilitas serta ide-ide atau pemikiran dari sumber daya manusianya selalu muda dan mengikuti perkembangan zaman.

d) *Able*

*Able* dapat diartikan cakap atau memiliki kemampuan. Setiap sumber daya manusia dalam hotel diharapkan memiliki kecakapan dan kemampuan yang mampu memberikan dampak positif untuk kemajuan hotel. Dalam hal ini kemampuan dapat berupa kemampuan secara kecerdasan dan kecakapan dalam melayani para tamu di hotel.

e) *Loyal*

*Loyal* dapat diartikan sebagai kesetiaan. Kesetiaan yang dimaksud berupa kesetiaan terhadap Hotel Royal Ambarrukmo. Sumber daya manusia yang ada di hotel diharapkan mampu menjaga *privacy* hotel seperti data-data hotel, tempat-tempat nonpublik, resep-resep makanan serta menjaga *privacy* paratamu yang menginap di hotel.

#### **D. Tujuan Royal Ambarrukmo Yogyakarta**

Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta tentunya memiliki tujuan untuk perkembangan dan kemajuan hotel, tujuan-tujuan tersebut diantaranya sebagai berikut:

1. Menjadi *brand leader* dalam bidang penyedia jasa dan perhotelan di Indonesia yang menjadi pilihan utama bagi para tamu dan stakeholders untuk menginap.

2. Menjadi penyedia jasa layanan perhotelan yang memiliki tim yang solid dan profesional yang bekerja dengan hati agar dapat memberikan pelayanan terbaik dan tak terlupakan bagi para tamu.
3. Menjadi Hotel yang turut serta menjaga dan melestarikan kearifan lokal.
4. Menjadikan hotel sebagai hotel berbasis pelestarian budaya sebagaibentuk kepedulian akan pelestarian budaya di Indonesia.
5. Menyediakan sistem layanan yang memuaskan bagi para pemangku kepentingan.

**E. Logo Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta**



Gambar II Logo Royal Ambarrukmo

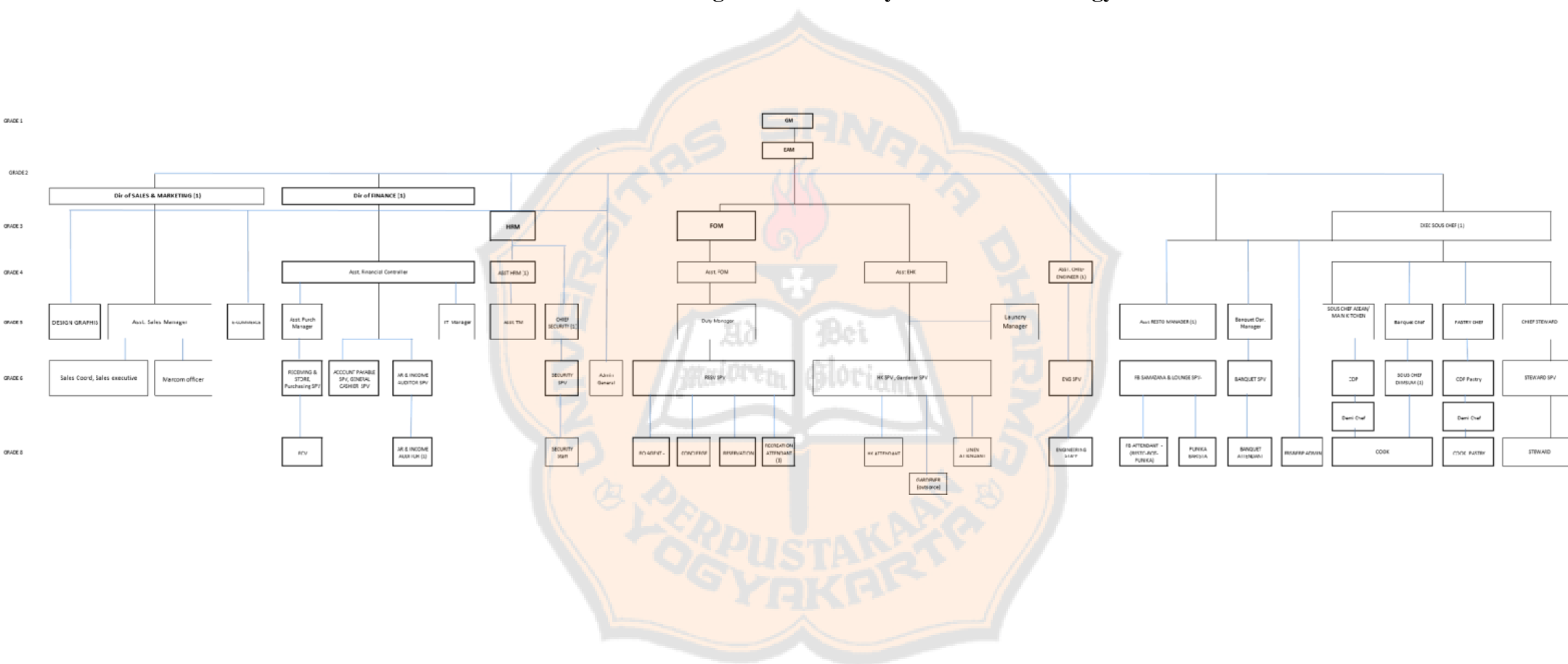
*Sumber: Doc. Royal Ambarrukmo*

Makna Logo:

Logo Royal Ambarrukmo diambil dari salah satu motif batik yang ada di Jawa yaitu batik truntum. Batik tantrum biasanya digunakan sebagai motif dasar pada kain batik dan dapat dipadukan dengan hiasan lain seperti Truntum Babon Angrem, Truntum Pari dan Truntum Garuda. Motif batik truntum diciptakan oleh Permaisuri Inggang Sinuhun Sri Susuhan Pakubuwana III dari Surakarta yaitu Kanjeng Ratu Kencana. Makna dari motif batik ini adalah tumbuhnya kembali cinta sebagai simbol cinta tanpa syarat, tulus dan semakin lama semakin subur (tumaruntum). Dengan makna tersebut diharapkan dapat menjadi cahaya dan menumbuhkan cinta tulus yang semakin berlimpah.

Latar belakang yang dipilih berwarna putih gading yang berasal dari kata Ambar berartian parfum dan bunga. Pemilihan warna ini sesuai dengan ciri khas Royal Ambarrukmo dengan bunga melati yang berwarna putih gading. Kemudian warna emas menjadi pilihan warna untuk tulisan Royal Ambarrukmo Yogyakarta. Warna emas yang dipilih berasal dari kata rukmo yang berarti emas dan royal yang berarti kerajaan. Selain warna emas, di dalam tulisan Royal Ambarrukmo Yogyakarta terdapat semburat-semburat berwarna hijau yang mengisyaratkan bahwa ada hubungan antara laut selatan, gunung Merapi dan juga keraton. Dan untuk pemilihan font dalam logo Royal Ambarrukmo yaitu menggunakan *font* yang tegas namun fleksibel.

**F. Struktur Organisasi Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta**



Gambar III: Struktur Organisasi Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta

Sumber: Doc. Royal Ambarrukmo

### **1. General Manager**

General Manager atau dapat disebut sebagai manajer hotel bertanggung jawab atas operasi yang efisien dan menguntungkan bagi perusahaan. General Manager bertugas mengontrol keuangan, kualitas pelayanan dan makanan, dekorasi dan interior serta pembentukan norma atau aturan yang harus diikuti oleh seluruh staf hotel. General Manager memiliki tugas untuk merencanakan, mengorganisir dan mengatur semua operasional manajemen hotel sehari-hari. GM juga memastikan agar kinerja hotel berjalan dengan lancar. Sebagai pemangku kebijakan hotel, GM akan memberikan aturan terkait dengan kinerja para stafnya. Tanggung jawab dari General Manager diantaranya memberikan masukan, saran kepada setiap manajer bidang, menandatangani semua dokumen yang berkaitan dengan kebijakan hotel, membuat kebijakan dengan melihat risiko dan keadaan menyeluruh di hotel, serta melakukan evaluasi anggaran belanja.

### **2. Divisi Human Resource Management**

Human Resource Management (HRM) di Hotel Royal Ambarrukmo memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yaitu dalam hal perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan sumber daya manusia termasuk pengembangan kualitas yang berpedoman pada kebijakandan prosedur yang berlaku di hotel. Human Resource Management juga bertanggung jawab secara langsung atas para traineer, daily worker, maupun staf perusahaan.

### **3. Divisi Finance and Controller**

Divisi Finance and Controller adalah bagian di hotel yang bertugas menangani hal-hal yang berhubungan dengan akuntansi dan keuangan. Financial controller menjadi salah satu divisi paling penting di hotel karena menyangkut

operasional hotel. Divisi Finance ini bertugas untuk melakukan kontrol terhadap pemasukan dan pengeluaran hotel. Dalam Finance and Controller terbagi menjadi beberapa penanggung jawab yaitu *receiving, store, purchasing* (material maintenance, material daily, dan cost control), *income audit, account receivable, account payable, general cashier, bookkeeper* dan *finance controller*.

#### 4. Divisi Marketing and Communication

Marketing communication memiliki peran yang sangat penting bagi kegiatan pemasaran. Tanpa komunikasi, konsumen ataupun masyarakat secara keseluruhan tidak akan mengetahui keberadaan produk dipasar. Marketing communication memerlukan perhitungan dalam menyusun rencana komunikasi pemasaran (*marketing communication*) serta menentukan siapa saja sasaran strategi yang dibuat. Tugas-tugas divisi marketing communication di Hotel Royal Ambarrukmo antara lain sebagai berikut:

- a) Menyusun rencana strategi promosi perusahaan
- b) Membuat iklan mengenai perusahaan yang menarik
- c) Memasarkan Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta secara konvensional dan online
- d) Menjadi penghubung komunikasi antara pihak eksternal, internal dan para stakeholders
- e) Menjadi spesialisasi berbagai kebijakan hotel kepada seluruh eksternal, internal dan stakeholders
- f) Menjadi pihak yang selalu tampil di hadapan media dalam menangani hal-hal terkait hotel.

## **G. Produk-Produk Hotel Royal Ambarrukmo**

### **1. Deluxe Balcony**

Kamar Deluxe memiliki luas sebesar 40m<sup>2</sup> dan baru saja direnovasidirancang ulang dengan desain yang indah serta perabotan yang lebih bergaya. Memiliki balkon yang luas dengan pemandangan kolam renang yang dikelilingi oleh Royal Garden yang hijau dan sejuk. Fasilitas kamar yang diberikan diantaranya akses internet nirkabel, Smart LED TV, fasilitas minuman kopi dan teh, brankas dalam kamar, lemari baju, setrika, peralatan mandi, hairdryer, slippers, dan tempat tidur premium dengan kasur pillow top.

### **2. Royal Premiere**

Kamar Royal Premiere memiliki luas kamar sebesar 40m<sup>2</sup> dengan perabotan-perabotan modern yang terkesan elegan. Kamar ini dilengkapi dengan akses khusus ke Royal Club Lounge yang mewah. Semua kamar memiliki balkon yang luas dengan pemandangan kolam renang dan Royal Garden yang rimbun. Fasilitas kamar yang diberikan diantaranya akses internet nirkabel, Smart LED TV, fasilitas minuman air mineral, kopi dan teh, brankas dalam kamar, lemari pakaian, setrika, peralatan mandi, hairdryer, slippers, dan tempat tidur premium dengan kasur pillow-top.

### **3. Studio Room**

Studio Room merupakan kamar yang berada di sudut-sudut bangunan dengan luas kamar yang jauh lebih besar dari Delum Room dan Premiere Room. Kamar ini telah dirancang dengan sempurna untuk waktu inap yang nyaman dan cocok untuk perjalanan bisnis. Di setiap kamarnya memiliki ruang tamu dengan satu set sofa yang terkesan elegan, balkon pribadi dengan pemandangan kolam renang, Royal Garden ataupun Bale Kambang. Selain itu fasilitas kamar yang

diberikan diantaranya akses internet nirkabel, Smart LED TV, fasilitas minuman air mineral, kopi dan teh, brankas dalam kamar, peralatan mandi, hairdryer dan tempat tidur ganda premium dengan kasur pillow top. Harga yang ditawarkan untuk kamar ini adalah Rp 2.006.900,00/malam.

#### **4. Junior Suite**

Junior Suite menempati luas kamar sebesar 60m<sup>2</sup> yang menawarkan ruangan luas dengan tempat tidur ganda untuk tujuan relaksasi dan memberikan kenyamanan terbaik. Fasilitas kamar yang ditawarkan diantaranya akses internet nirkabel, Smart LED TV, fasilitas minuman seperti air mineral, kopi dan teh, lemari pakaian, peralatan mandi dengan kualitas premium, hairdryer, dan tempat tidur premium. Harga yang ditawarkan untuk kamar ini adalah Rp 3.508.000,00/malam.

#### **5. Executive Suite**

Executive Suite terletak di lantai yang lebih tinggi dengan pemandangan kota atau Royal Garden yang tidak tertandingi. Ruangan ini berukuran 80m<sup>2</sup> dan setiap Executive Suite memiliki ruang tamu terpisah dengan Smart LED TV 42 inch. Fasilitas kamar yang ditawarkan diantaranya terdapat dua balkon pribadi,

#### **6. Ambarrukmo Suite**

Ambarrukmo suite terletak di lantai paling atas dengan pemandangan langsung ke arah gunung Merapi. Ambarrukmo Suite ini hanya memiliki 1 (satu) kamar dengan luas kamar sebesar 120m<sup>2</sup> dan memiliki akses langsung dengan Junior Suite. Biasanya kamar ini digunakan oleh para pejabat pemerintahan maupun perusahaan dan ajudan ataupun asisten pribadi mendapatkan kamar yang memiliki akses langsung ke kamar VIP.



## H. Fasilitas Royal Ambarrukmo Yogyakarta

### 1. SamaZana Restaurant

Restoran SamaZana merupakan fasilitas yang diberikan kepadapara tamu hotel yang menyediakan makanan untuk sarapan, makan siang ataupun makan malam. Restoran ini terletak di lantai dasar dekat lobi hotel. Menu yang disajikan oleh resto bertemakan Mediterania dan Asia. Saat ini SamaZana telah selesai direnovasi dengan desain dan interior yang lebih modern dan mewah.

### 2. Punika Deli

Punika Deli merupakan fasilitas umum yang disediakan oleh hotel bernuansa café dan terletak di lantai dasar dekat dengan lobi dan parkir mobil. Punika Deli buka setiap hari Senin-Minggu pukul 09.00 – 24.00 dan untuk pesanan terakhir pada pukul 23.00. Punika Deli menyediakan makanan ringan seperti pastry, slice cake, cookies dimana makanan ini hanya membutuhkan waktu yang singkat untuk mempersiapkannya. Minuman yang disediakan yaitu coffee dengan kualitas baik yang dihadirkan dari lokal Jawa dan Sumatra selain itu tersedia juga teh TWG (*The Wellbeing Group*) dengan kualitas yang berkelas serta ada pula ice cream gelato yang banyak varian rasa.

### 3. Lobby Lounge & Lobby Bar

Lobby Lounge & Lobby Bar terletak di lantai dasar di antara front desk dan restoran SamaZana. Lobby Lounge & Bar memberikan fasilitas kepada para tamu yang gemar dengan minuman beralkohol. Lobby lounge & bar juga memperbolehkan para tamu yang merokok di dalamnya. Desain Lobby Lounge & Bar di lantai dasar mengusung tema yang modern dan simple namun tetap

terkesan mewah.

#### **4. Kasultanan Ballroom**

Kasultanan Ballroom merupakan ballroom yang baru saja diresmikan pada tahun 2013 dan menjadi salah satu ballroom hotel terbesar tanpa pilar di daerah Yogyakarta. Kasultanan Ballroom memiliki desain mewah serta langit-langit setinggi 9,5 meter yang menambah kesan megah dan luas ruangan sebesar 1.500 m<sup>2</sup>. Kasultanan Ballroom terletak di lantai 2 gedung baru samping hotel yang memiliki kapasitas untuk 2.000 orang. Kasultanan Ballroom dapat digunakan untuk acara pernikahan, konferensi, pertemuan sosial, pameran bahkan hingga acara pribadi.

#### **5. Karaton Ballroom**

Karaton Ballroom merupakan ballroom terbesar ke-2 setelah Kasultanan Ballroom yang terletak di lantai 8 pada bangunan hotel. Ballroom ini memiliki luas sebesar 608 m<sup>2</sup> dengan ketinggian langit-langit sebesar 6 meter. Karaton Ballroom dapat terhubung langsung dengan executive Lounge yang dapat digunakan untuk area transit VIP.

#### **6. Royal Club Lounge**

Royal Club Lounge merupakan lounge eksekutif baru yang berada di lantai 8 bersamaan dengan meetings room dan Karaton Ballroom. Royal Club Lounge yang terletak di lantai 8 memberikan pemandangan yang indah yaitu panorama Gunung Merapi yang menjulang tinggi. Tersedia berbagai macam pilihan hidangan gurih maupun manis yang mewah disertai dengan mocktail yang menyegarkan. Tempat yang nyaman, sejuk, dan dengan desain furniture yang klasik memberikan kesan yang berarti dan tidak akan terlupakan. Fasilitas lain yang disediakan di Royal Club Lounge adalah teropong yang dapat digunakan

untuk meneropong bulan, bintang ataupun pemandangan lain di langit.

### **7. The Kids Club and Playground**

Kids Club and Playground merupakan fasilitas tambahan baru yang ada di Hotel Royal Ambarrukmo. Fasilitas ini ditujukan untuk anak-anak yang bermalam ataupun berkunjung ke Hotel Royal Ambarrukmo. Ruang yang luas dengan berbagai pilihan permainan ataupun belajar menjadi satu pilihan yang terbaik untuk tempat bermain anak-anak. Dalam Kids Club and Playground akan ada dua petugas Kids Club yang berdedikasi akan mendampingi dan menjaga sehingga para orang tua dapat merasa aman menitipkan di tempat ini. Kids Club and Playground terletak di Royal Garden dan tidak terlalu jauh dengan kolam renang.

### **8. The Royal Swimming Pool**

The Royal Swimming Pool merupakan kolam renang luar ruangan yang dapat digunakan untuk menghabiskan waktu yang berkualitas bersama dengan keluarga. Kolam renang luar ruangan ini berukuran kolam renang olimpiade dimana di sekitar kolam renang dikelilingi oleh kursi *chaise* dan payung. Kedalaman kolam renang ini 1,2 meter dan sangat aman untuk perenang di segala kalangan. Untuk kolam renang anak-anak terletak secara terpisah dengan kolam renang dewasa serta juga terdapat mini waterboom sehingga sangat aman dan menyenangkan bagi anak-anak.

### **9. Fitness Center and Sauna**

Fitness Center and Sauna terletak di lantai dua di sebelah kolam renang. Terdapat berbagai macam alat-alat olahraga dan fitness yang dapat digunakan oleh para tamu ataupun karyawan. Ruang ini juga telah dilengkapi dengan AC, ruangan yang luas serta memiliki sauna.

## BAB V

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Pengumpulan Data

Objek dari penelitian ini adalah karyawan Back Office di Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta. Untuk mendapatkan informasi penelitian Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Kesesuaian Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta penulis melakukan survei dengan cara menyebarkan kuesioner. Total kuesioner yang dibagikan berjumlah 36 orang dan yang terkumpul sebanyak 36 orang. Data penelitian diperoleh melalui kuesioner yang telah disiapkan penulis. Kuesioner dibagikan kepada karyawan kontrak di Hotel Royal Ambarrukmo. Teknik pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling* yaitu sampling jenuh.

#### B. Deskripsi Karakteristik Responden

##### 1. Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden pada saat melakukan penelitian. Dari hasil jawaban responden diperoleh data jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 3. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1	Pria	23	63,9%
2	Wanita	13	36,1%
Total		36	100%

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa responden dengan berjenis kelamin pria sebanyak 23 orang (63,9%) sedangkan responden berjeniskelamin wanita sebanyak 13 orang (36,1%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta didominasi oleh pria.

## 2. Usia

Berdasarkan identifikasi menurut umur akan dilihat umur pararesponden. Dari hasil jawaban responden dalam melakukan identifikasi menurut umur, dapat dibuat klasifikasi seperti pada tabel berikut:

Tabel 4. Data Responden Berdasarkan Usia

No	Kategori	Jumlah	Persentase
1	Dibawah 25 tahun	4	11,1%
2	25 – 38 tahun	22	61,1%
3	39 – 50 tahun	10	27,8%
Total		36	100%

Berdasarkan tabel 4 Responden dalam penelitian ini sebagian besar berumur 25 – 38 tahun sebanyak 22 orang dari 36 responden (61,1%), 4 dari 36 responden memiliki usia dibawah 25 tahun (11,1%) dan sisanya 10 dari 36 responden memiliki usia 39 – 50 tahun (27,8%). Hasil data tersebut menunjukkan bahwa Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta memiliki karyawan dengan usia produktif.

## 3. Lama Bekerja

Dari hasil jawaban responden terkait lama bekerja responden maka didapat data sebagai berikut:

Tabel 5. Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase
1	0 - 1 tahun	3	8,3%
2	2 - 5 tahun	23	63,9%
3	6 - 10 tahun	8	22,2%
4	Lebih dari 10 tahun	2	5,6%
Total		36	100%

Berdasarkan tabel 5 data responden karyawan Hotel Rpyal Ambarrukmo Yogyakarta berdasarkan lama bekerja yaitu 0 – 1 tahun sebanyak 3 orang (8,3%), 2 – 5 tahun sebanyak 23 orang (63,9%), 6 – 10 tahun sebanyak 8 orang (22,2%) dan lebih dari 10 tahun sebanyak 2 orang (5,6%). Hasil dari data responden menunjukkan bahwa Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta memiliki lebih banyak karyawan yang lama bekerja 2 – 5 tahun yaitu 23 orang.

#### 4. Jenjang Pendidikan

Dari hasil jawaban responden terkait pendidikan terakhir maka didapat data sebagai berikut:

Tabel 6. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase
1	SMA/Sederajat	11	30,6%
2	Diploma	10	27,8%
3	S1	14	38,9%
4	S2	1	2,8%
Total		36	100%

Berdasarkan tabel 6 dapat dilihat bahwa karyawan yang berpendidikan SMA/Sederajat sebanyak 11 orang (30,6%), Diploma sebanyak 10 orang (27,8%), S1 sebanyak 14 orang (38,9%) dan S2 sejumlah 1 orang (2,8%). Hasil dari responden menunjukkan bahwa karyawan Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta lebih banyak berpendidikan S1 (Sarjana).

#### 5. Departemen

Berdasarkan identifikasi menurut departemen hasil jawaban responden diperoleh data departemen sebagai berikut:

Tabel 7. Data Responden Berdasarkan Departemen

No	Unit Kerja	Jumlah	Persentase
1	Accounting	12	33,3%
2	Sales & Marketing	7	19,4%
3	HRD	17	47,2%
Total		36	100%

Berdasarkan tabel 7 dapat diketahui bahwa responden berasal dari departemen Accounting sebanyak 12 orang (33,3%), Sales & Marketing sebanyak 7 orang (19,4%) dan HRD sebanyak 17 orang (47,2%). Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta bagian *back office* lebih banyak di departemen HRD.

### C. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk melakukan analisis data dengan mendeskripsikan data berdasarkan masing-masing variabel yang meliputi jumlah responden, nilai maksimum, nilai minimum, rata-rata dan standar deviasi. Penelitian ini menggunakan 4 variabel yaitu sistem pengendalian manajemen, kesesuaian kompensasi, pengembangan karir dan kinerja karyawan. Berikut ini adalah hasil analisis statistic deskriptif dalam penelitian ini:

Tabel 8. Hasil Analisis Statistif Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Sistem Pengendalian Manajemen	36	4,00	5,00	4,433	0,339
Kesesuaian Kompensasi	36	3,62	5,00	4,289	0,371
Pengembangan Karir	36	3,91	5,00	4,401	0,392
Kinerja Karyawan	36	3,50	5,00	4,123	0,40

Sumber: Data primer diolah, 2023



Berdasarkan tabel 8 yang berkaitan dengan hasil analisis statistik deskriptif diketahui bahwa variabel sistem pengendalian manajemen memiliki nilai minimum 4,00 dan nilai maksimum 5,00 dengan nilai rata-rata 4,433 serta standar deviasi sebesar 0,339. Variabel kesesuaian kompensasi memiliki nilai minimum 3,62 dan nilai maksimum 5,00 dengan nilai rata-rata 4,289 serta standar deviasi sebesar 0,371. Variabel pengembangan karir memiliki nilai minimum 3,91 dan nilai maksimum 5,00 dengan nilai rata-rata 4,401 serta standar deviasi sebesar 0,392. Variabel kinerja karyawan memiliki nilai minimum 3,50 dan nilai maksimum 5,00 dengan nilai rata-rata 4,123 serta standar deviasi sebesar 0,40.

#### D. Pengujian Instrumen

Pada penelitian ini, alat penelitian yang diperoleh selama penelitian diuji dengan menggunakan program aplikasi SPSS 25 dengan 36 karyawan untuk melakukan uji instrumen.

##### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk melihat valid atau tidaknya suatu instrumen dengan mengkorelasikan semua item dan skor variabel yang diwakilinya. Kriteria suatu item kuesioner dikatakan valid jika nilai  $R_{hitung}$  lebih besar dari  $R_{tabel}$ . Rumus untuk mencari  $R_{tabel}$  dapat dilakukan dengan cara  $R_{tabel}(\alpha, n-2)$  *product moment*. Pada uji validitas ini, diketahui  $n = 36$ , dan  $\alpha = 5\%$ , maka  $R_{tabel}(5\%, 36 - 2) = 0,339$ . Setiap item pernyataan dikatakan valid apabila lebih besar dari 0,339.

Untuk mempermudah dalam penulisan, penulis membuat singkatan- singkatan terkait dengan variabel-variabel dalam pengujian. Singkatan-singkatan tersebut

yaitu sebagai berikut:

- a) Sistem Pengendalian Manajemen disingkat SPM
- b) Kesesuaian Kompensasi disingkat KK
- c) Pengembangan Karir disingkat PK
- d) Kinerja Karyawan disingkat KK

Hasil uji validitas data pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel-tabelberikut ini:

Tabel 9. Hasil Uji Validitas Sistem Pengendalian Manajemen

Variabel	Item	R <sub>hitung</sub>	R <sub>tabel</sub>	Keterangan
Sistem Pengendalian Manajemen	SPM 1	0,563	0,339	Valid
	SPM 2	0,626	0,339	Valid
	SPM 3	0,592	0,339	Valid
	SPM 4	0,694	0,339	Valid
	SPM 5	0,492	0,339	Valid
	SPM 6	0,636	0,339	Valid
	SPM 7	0,793	0,339	Valid
	SPM 8	0,573	0,339	Valid
	SPM 9	0,750	0,339	Valid
	SPM 10	0,734	0,339	Valid
	SPM 11	0,558	0,339	Valid
	SPM 12	0,625	0,339	Valid
	SPM 13	0,573	0,339	Valid

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 9 Hasil Uji Validitas Sistem Pengendalian Manajemen, seluruh item pernyataan mengenai sistem pengendalian manajemen dalam instrumen penelitian dikatakan valid, karena  $R_{hitung}$  lebih besar dari  $R_{tabel}$  0.339.

Tabel 10. Uji Validitas Kesesuaian Kompensasi

Variabel	Item	$R_{hitung}$	$R_{tabel}$	Keterangan
Kesesuaian Kompensasi	KK 1	0,605	0,339	Valid
	KK 2	0,578	0,339	Valid
	KK 3	0,759	0,339	Valid
	KK 4	0,557	0,339	Valid
	KK 5	0,539	0,339	Valid
	KK 6	0,632	0,339	Valid
	KK 7	0,665	0,339	Valid
	KK 8	0,634	0,339	Valid
	KK 9	0,363	0,339	Valid
	KK 10	0,657	0,339	Valid
	KK 11	0,568	0,339	Valid
	KK 12	0,685	0,339	Valid
	KK 13	0,675	0,339	Vaid

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 10 Hasil Uji Validitas Kesesuaian Kompensasi seluruh item pernyataan mengenai kesesuaian kompensasi dalam instrumen penelitian dikatakan valid karena  $R_{hitung}$  lebih besar dari  $R_{tabel}$  0,339.

Tabel 11. Hasil Uji Validitas Pengembangan Karir

Variabel	Item	$R_{hitung}$	$R_{tabel}$	Keterangan
Pengembangan Karir	PK 1	0,748	0,339	Valid
	PK 2	0,681	0,339	Valid
	PK 3	0,863	0,339	Valid
	PK 4	0,822	0,339	Valid
	PK 5	0,714	0,339	Valid
	PK 6	0,685	0,339	Valid
	PK 7	0,811	0,339	Valid
	PK 8	0,752	0,339	Valid
	PK 9	0,819	0,339	Valid
	PK 10	0,811	0,339	Valid
	PK 11	0,727	0,339	Valid

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 11 Hasil Uji Validitas Pengembangan Karir seluruh item pernyataan mengenai pengembangan karir dalam instrumen penelitian dikatakan valid karena  $R_{hitung}$  lebih besar dari  $R_{tabel}$  0,339.

Tabel 12. Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Variabel	Item	$R_{hitung}$	$R_{tabel}$	Keterangan
Kinerja Karyawan	KKN 1	0,571	0,339	Valid
	KKN 2	0,700	0,339	Valid
	KKN 3	0,805	0,339	Valid
	KKN 4	0,624	0,339	Valid
	KKN 5	0,732	0,339	Valid
	KKN 6	0,820	0,339	Valid
	KKN 7	0,831	0,339	Valid
	KKN 8	0,713	0,339	Valid
	KKN 9	0,763	0,339	Valid
	KKN 10	0,788	0,339	Valid
	KKN 11	0,685	0,339	Valid
	KKN 12	0,403	0,339	Valid

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 12 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan seluruh item pernyataan mengenai kinerja karyawan dalam instrumen penelitian dikatakan valid karena  $R_{hitung}$  lebih besar dari  $R_{tabel}$  0,339.

Oleh karena itu, dari hasil uji validitas terhadap empat variabel penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan dikatakan valid karena semua item memiliki  $R_{hitung}$  yang lebih dari  $R_{tabel}$  0.339. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dapat dilanjutkan untuk uji reliabilitas.

## 2. Uji Reliabilitas

Untuk mengetahui hasil uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Suatu variabel dapat dikatakan reliabel jika memiliki *Cronbach's Alpha* sebesar 0,6 atau lebih. Hasil uji reliabilitas instrumen kuesioner pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 13. Hasil Uji Reliabilitas Sistem Pengendalian Manajemen

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,870	13

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 13 Hasil Uji Reliabilitas Sistem Pengendalian Manajemen, dapat disimpulkan bahwa instrumen kuesioner variabel sistem pengendalian manajemen dapat dikatakan reliabel karena nilai dari *Cronbach's Alpha* dari variabel sistem pengendalian manajemen yaitu  $0,870 > 0,60$ .

Tabel 14. Hasil Uji Reliabilitas Kesesuaian Kompensasi

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,838	13

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 14 Hasil Uji Reliabilitas Kesesuaian Kompensasi, dapat disimpulkan bahwa instrumen kuesioner variabel kesesuaian kompensasi dapat dikatakan reliabel karena nilai dari *Cronbach's Alpha* dari variabel kesesuaian kompensasi yaitu  $0,838 > 0,60$ .

Tabel 15. Hasil Uji Reliabilitas Pengembangan Karir

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,929	11

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 15 Hasil Uji Reliabilitas Pengembangan Karir dapat disimpulkan bahwa instrumen kuesioner variabel pengembangan karir dapat dikatakan reliabel karena nilai dari *Cronbach's Alpha* dari variabel pengembangan karir yaitu  $0,929 > 0,60$ .

Tabel 16. Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,888	12

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 16 Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan, dapat disimpulkan bahwa instrumen kuesioner variabel kinerja karyawan dapat dikatakan reliabel karena nilai dari *Cronbach's Alpha* dari variabel kinerja karyawan yaitu  $0,888 > 0,60$ .

## E. Analisis Data

1. Uji Asumsi Klasik
  - a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan uji statistic nonparametrik *Kolmogorov-Smirnov*. Suatu data dikatakan normal apabila *Asymp. Sig. (2-tailed) > 0,05*. Berikut ini adalah hasil uji normalitas.

Tabel 17. Hasil Uji Normalitas

		<i>Unstandardized Residual</i>
N		36
<i>Normal Parameters</i>	<i>Mean</i>	,0000000
	<i>Std. Deviation</i>	,31448543
<i>Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	,111
	<i>Positive</i>	,111
	<i>Negative</i>	-,068
<i>Test Statistic</i>		,111
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		,200 <sup>c,d</sup>

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 17 Hasil Uji Normalitas, jika dilihat dari nilai Asymp. Sig. (2-tailed) yaitu  $0.200 > 0,05$ , artinya data tersebut berdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah data dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen yang dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor*. Variabel dikatakan tidak terjadi multikolinearitas jika nilai  $VIF < 10$  dan *tolerance*  $> 0,1$ .

Tabel 18. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	<i>Collinearity Statistics</i>	
	Tolerance	VIF
<i>(Constat)</i>		
Sistem Pengembangan Manajemen	,912	1.096
Kesesuaian Kompensasi	,927	1.097
Pengembangan Karir	,895	1.117

Sumber : Data Primer diolah, 2023



Berdasarkan tabel 18 Hasil Uji Multikolinearitas, dapat diketahui bahwa besarnya nilai VIF dari masing-masing variabel independen memiliki nilai  $VIF < 10$  dan nilai *tolerance*  $> 0,1$ . Dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tidak menunjukkan adanya gangguan multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dapat diketahui dengan adanya ketidaksamaan antara nilai prediksi variabel dependen dengan residualnya. Jika hasil pengolahan probabilitas signifikansi di atas 0,05 maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 19. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		
(constant)	-1,019	,392	-2,602	,0140
Sistem Pengendalian Manajemen	-,080	,116	-,686	,498
Kesesuaian Kompensasi	-,031	,092	-,340	,736
Pengembangan Karir	,396	,105	3,780	,001

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 19 Hasil Uji Heteroskedastisitas, diperoleh nilai signifikansi pada variabel sistem pengendalian manajemen sebesar 0,498, variabel kesesuaian kompensasi sebesar 0,736 dan variabel pengembangan karir sebesar 0,001. Dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada variabel sistem pengendalian manajemen dan

kesesuaian kompensasi. Namun terjadi heteroskedastisitas pada variabel pengembangan karir.

## 2. Uji Hipotesis

### a. Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji signifikansi koefisien regresi seluruh variabel independen (sistem pengendalian manajemen, kesesuaian kompensasi dan pengembangan karir) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Hasil Uji F sebagai berikut:

Tabel 20. Hasil Uji F

Model	<i>Sum of Squares</i>	Df	<i>Mean Square</i>	F	Sig.
<i>Regression</i>	2,152	3	0,717	6,630	0.001 <sup>b</sup>
<i>Residual</i>	3,462	32	0,108		
<i>Total</i>	5,613	35			

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 29 di atas menunjukkan bahwa hasil uji nilai F dapat dilihat dengan melakukan perbandingan nilai  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  berikut:

$$F_{hitung} = 6,630$$

$$F_{tabel} = F(k;n-k)$$

$$= F(4;35-4)$$

$$= F(4;31)$$

$$= 2,68$$

Dengan perhitungan di atas diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 6,630 dengan tingkat signifikansi sebesar  $0.001^b$  sedangkan  $F_{tabel}$  sebesar 2,68 maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen, kesesuaian kompensasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi merupakan alat yang digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu.

Berikut merupakan tabel hasil uji koefisien determinasi:

Tabel 21. Koefisien Determinasi

*Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,619	0,383	0,325	0,32890

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 30 besar nilai *Adjusted R Square* adalah 0,325 atau 32,5% sehingga dapat disimpulkan bahwa variasi perubahan variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel dependennya yang meliputi sistem pengendalian manajemen, kesesuaian kompensasi dan pengembangan karir sebesar 32,5% sisanya sebesar 67,5% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

c. Uji t (Parsial)

Uji t dilakukan untuk melihat ada tidaknya pengaruh variabel- variabel bebas (Sistem Pengembangan Karir, Kesesuaian Kompensasi, dan Pengembangan Karir) secara parsial terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan).

Tabel 22. Hasil Uji Nilai t

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		
(constant)	1,088	1.028	1,369	0,180
Sistem Pengendalian Manajemen	0,509	0.254	2,162	0,038
Kesesuaian Kompensasi	- 0,150	0.193	- 0,806	0,426
Pengembangan Karir	0,323	0.188	1,518	0,139

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel 20 di atas menunjukkan bahwa hasil uji nilai t yaitu sebagai berikut:

- 1) Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Karyawan:

Variabel sistem pengendalian manajemen memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,162 > t_{tabel}$  sebesar  $2,04$  dengan nilai signifikansi  $0,038 < 0,05$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  yang berarti variabel sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

- 2) Pengaruh Kesesuaian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Variabel kesesuaian kompensasi nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $- 0,806 < t_{tabel}$

sebesar 2,04 dengan nilai signifikansi  $0,426 > 0,05$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa  $H_2$  yang berarti kesesuaian kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

- 3) Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Variabel pengembangan karir ( $H_3$ ) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $1,518 < t_{tabel}$  sebesar 2.04 dengan nilai signifikansi  $0,139 > 0,05$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## F. Pembahasan

Fokus dari penelitian ini ada pada pengujian sistem pengendalian manajemen ( $H_1$ ), kesesuaian kompensasi ( $H_2$ ), dan pengembangan karir ( $H_3$ ) terhadap kinerja karyawan di Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta. Berikut akan dibahas hasil penelitian yang telah penulis dapatkan:

1. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan uji t menghasilkan  $t_{hitung}$  sebesar  $2,162 > t_{tabel}$  sebesar 2,04 dengan nilai signifikansi  $0,038 < 0,05$ . Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen dengan indikator lingkungan pengendalian, aktivitas pengendalian, komunikasi dan informasi dan aktivitas pengawasan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Anis Setiowati dan Beny Mahyudi Saputra (2021) yang menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh penulis, penulis menemukan fakta lapangan bahwa setiap karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya secara mandiri. Setiap karyawan mampu memiliki peran dan tanggung jawabnya masing-masing namun tetap saling terkait satu sama lain di setiap departemennya. Dan untuk pengawasan dari dalam perusahaan dikontrol secara langsung oleh General Manager. Sedangkan pengawasan secara eksternal, perusahaan memiliki tim yang setiap 6 bulan sekali selalu mengobservasi dan melakukan audit secara berkala.

Sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta. Pengawasan dilakukan oleh kepala departemen masing-masing, *Executive Assistant Manager* dan *General Manager* secara langsung. Dalam kegiatan operasional Hotel Royal Ambarrukmo memiliki sistem yang digunakan setiap hari oleh karyawan yang disebut Micros. Sistem ini sangat mempermudah karyawan dalam hal pencatatan yang digunakan oleh seluruh departemen hotel. Dengan sistem tersebut akan mempermudah pengendalian yang dipantau oleh departemen Finance dan Accounting.

## 2. Pengaruh Kesesuaian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta

Berdasarkan hasil uji nilai  $t$ , besar nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $-0,806 < t_{tabel}$  sebesar 2,04 dengan nilai signifikansi  $0,426 > 0,05$ . Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa  $H_2$  ditolak, artinya kesesuaian kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta. Hal ini berarti kesesuaian kompensasi dengan indikator kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian Alifa Mardani (2011)

yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Medeo Energi Internasional Tbk.

Berdasarkan observasi yang dilakukan penulis, penulis menemukan fakta bahwa karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya tidak tergantung dengan upah tidak langsung yang didapat. Karyawan memiliki rasa loyalitas terhadap perusahaan atas pekerjaannya sehingga kesesuaian kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. Setiap karyawan di Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta memiliki hal yang sama untuk mendapatkan *service charge* dengan nilai yang sama atas pendapatan yang diterima perusahaan. *Service charge* tersebut disesuaikan dengan penghasilan yang diterima oleh hotel. Apabila hotel mengalami tingkat penurunan pada pendapatan, maka *service charge* yang diterima oleh karyawan juga akan menurun begitu pula sebaliknya. Namun, untuk kinerja karyawan akan tetap sama dan bahkan mengusahakan untuk meningkatkan pemasukan hotel dengan caranya masing-masing di setiap departemen. Dari hal tersebut penulis melihat bahwa kompensasi yang diterima karyawan tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan sebab karyawan memiliki loyalitas terhadap hotel. Penelitian ini sejalan dengan

### 3. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta

Berdasarkan hasil uji nilai  $t$ , besar nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $1,518 < t_{tabel}$  sebesar  $2,04$  dengan nilai signifikansi  $0,139 > 0,05$ . Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa  $H_3$  ditolak, artinya pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti pengembangan karir dengan indikator kualitas dan kuantitas karyawan, penggunaan waktu dalam bekerja, kemandirian serta komitmen pada perusahaan tidak berpengaruh terhadap

kinerja karyawan.

Perusahaan sangat mendukung pengembangan karir untuk setiap karyawannya. Melalui departemen sumber daya manusia, perusahaan memberikan fasilitas-fasilitas kebutuhan untuk menunjang pengembangan karir karyawannya. Perusahaan memberikan pengembangan karir berupa pelatihan kerja yang diselenggarakan oleh perusahaan. Selain itu, perusahaan juga memberikan informasi terkait dengan pelatihan pengembangan kerja dari luar perusahaan yang dapat memberikan sertifikat untuk menunjang kinerja karyawan. Namun, seringkali karyawan terlanjur nyaman dengan situasi yang ada sekarang dan tidak mau keluar dari zona nyaman. Hal ini dapat berdampak pada pengembangan karir karyawan tersebut sehingga pengetahuan, wawasan dan kemampuan tidak berkembang. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Felisa dan Hendratmoko (2020) bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Provinces.



## BAB VI

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data sistem pengendalian manajemen, kesesuaian kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, penulis memperoleh data dari responden sebanyak 36 kuesioner yang telah diolah menggunakan Microsoft Excel 2010 dan SPSS 25, penulis mendapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta.
2. Kesesuaian kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta.
3. Pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta.

#### B. Saran Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disebutkan diatas, maka dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh dan menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, maka penulis ingin menyampaikan saran kepada perusahaan yang dapat digunakan untuk bahan pertimbangan dalam meningkatkan kinerja

karyawan. Perusahaan harus menjaga dan meningkatkan sistem pengendalian manajemen yang telah dijalankan selama ini agar mampu terus berkembang di zaman yang semakin canggih.

Kinerja karyawan dalam perusahaan dapat ditingkatkan dengan mengembangkan atau meningkatkan item-item variabel pengembangan karir yang berdasarkan hasil penelitian masih bisa untuk ditingkatkan. Seperti instrumen pelatihan kerja, promosi jabatan, informasi pelatihan dan lain sebagainya.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dalam penelitian ini variabel independen yang digunakan menghasilkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 26,9% yang artinya ada variabel-variabel lain yang pengaruhnya lebih besar terhadap variabel dependen dibandingkan variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini. Untuk itu, penulis menyarankan kepada peneliti selanjutnya agar dapat mengembangkan kembali penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang kemungkinan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan.

## C. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, ada beberapa kendala yang dialami penulis. Keterbatasan tersebut antara lain:

1. Keterbatasan dalam mendapatkan jawaban dari responden. Penulis tidak menemani para responden saat menjawab pernyataan-pernyataan dalam kuesioner sehingga responden tidak bisa menanyakan secara langsung terkait pernyataan yang membingungkan atau butuh penjelasan lebih.
2. Keterbatasan dalam pengambilan sampel. Sampel yang dapat diteliti hanya terbatas pada karyawan *backoffice* di Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta.

Untuk itu, peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian tidak hanya pada karyawan *backoffice* di Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta agar sampel yang didapat lebih representatif.



## DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, Didis dkk. (2022). *Analisis Kesesuaian Kompensasi Pada Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kinerja*. *Jurnal Manajemen Dirgantara*.
- Anthony, Govindarajan. 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, Robert *et al.* 1992. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Keenam. Diterjemahkan oleh Agus Maulana dalam *Management Control System*. Penerbit Binarupa Aksara: Jakarta.
- Antony, Robert and Reece, James.S. 1984. *Fundamental of Financial Accounting*. Penerbit Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Apeldoorn, LJ Van. *Pengantar Ilmu Hukum*. Cet. 25 Pradnya Paramita, 1993
- Aziz, D.A., Ancella Hermawan dan Hilda Rosita. 2016. *Dampak Strategi Diversifikasi dan Kompensasi Direksi sebagai Mekanisme Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan*. *Jurnal Ilmiah Edunomika*. Jakarta.
- “Badan Pusat Statistik.” *Badan Pusat Statistik*.  
<https://www.bps.go.id/subject/16/pariwisata.html#subjekViewTabAccessed> 17 Oktober 2022.
- Cadez, S., and Guilding, C. 2008. *An Explanatory Investigation of An Integrated Contingency Model of Strategic Management Accounting*. *Accounting, Organization and Society*, Vol. 33 No.4, pp. 836-863.
- Chenhall, R. H. 2007. *Theorizing contingencies in management control systems research*. dalam Chapman, Hopwood dan Shields, *Handbook of Management Accounting Research*, 163-205.
- Daradjat, Zakiah. 2012. *Ilmu Pendidikan Islam* Cetakan kesepuluh. Bumi Askara. Jakarta.
- Edy, Sutrisno. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Fauzia, Fitriwa. 2019. *Metodologi Penelitian Untuk Manajemen dan Akuntansi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Asatarabarata Bali. Denpasar.
- Handoko, Hani. 1993. *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi*. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.

Jakarta.

- Hinaya. (2018). *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Federal Internasional Finance cabang Palopo*. *Jurnal of Economi, Management, and Accounting*, 1-25.
- Kadarimas, M. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Rajawali Pers. Jakarta.
- Kana, Maya Pressilia. (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan*. Yogyakarta.
- Kaplan, Robert, S., and David, P.N. 2000. *Using The Balanced Score Card Asia Strategic Management System*. Newyork: McGraw-Hill.
- Kasmir. 2016. *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi AKSARA.
- Kementerian Ketenagakerjaan. (2017). Retrieved from <https://jdih.kemnaker.go.id/katalog-1503-Peraturan%20Menteri.html>
- Kreitner, R., Kinicki, A., 2014. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta
- “Kunjungan Wisatawan Asing ke Indonesia Naik Lagi pada Agustus 2022.” *Databoks*, 4 October 2022, <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/10/04/kunjungan-wisatawan-asing-ke-indonesia-naik-lagi-pada-agustus-2022>. Accessed 20 Oktober 2022.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mardiani, Alifah.. 2011. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Banking School. Jakarta.
- Merchant, Kenneth A., and Wim A. Van der Stede. 2014. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Salemba Empat. Jakarta
- Mulyadi. 2013. *Sistem Akuntansi* Edisi Ketiga, Cetakan Keempat. Salemba Empat Jakarta.
- Naibaho, Saut Marulita. 2019. *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Sriwijaya Air*. Universitas Medan Area. Medan.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. UGM Press. Yogyakarta.
- Notoadmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Penerbit Andi. Yogyakarta.

- Purwati, Atiek Sri dan Siti Zulaikha. 2008. *Teori Kontijensi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Outcomes Perusahaan : Implikasinya Dalam Riset Masa Kini dan Masa Yang Akan Datang. Jurnal Personalia, Finansial, Operasional, Marketing, dan Sistem Informasi*. Purwokerto.
- Rezky, M.F. (2019). *Pengaruh Pengendalian Internal, Gaya Kepemimpinan dan Kesesuaian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Rivai, Veithzal dan dan Ella Jauvani Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Dari Teori Ke Praktek*. Rajagrafindo Persada. Bandung.
- Robbins, S.P. and Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi* Edisi 12 Buku 1. Terjemahan: Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat.
- Romlah, Siti. 2020. *Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Mantri KSP. Bangun Jaya Di Bandung. Jurnal Manajemen View*. Bandung.
- “Royal Ambarrukmo Yogyakarta.” *Traveloka*, <https://www.traveloka.com/id-id/hotel/indonesia/royal-ambarrukmo-yogyakarta-289515>. Accessed 8 November 2022.
- Sagara, Yusar. 2021. *Sistem Pengendalian Manajemen*. PT Rajagrafindo Persada. Depok.
- Samsudin, Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia. Bandung.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja*. PT Refika Aditama. Bandung.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta
- Siagian, Sondang P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Siregar, Muhammad Ichsan dan Hamdani, Mufid. 2018. *Pengaruh Kesesuaian Kompensasi, Keefektifan Sistem Pengendalian Internal, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Terhadap Faud (Studi pada Satuan Kerja Vertikal Kementerian Keuangan Provinsi Lampung)*. *Jurnal Ekonomi Global Masa Kini Mandiri*. Lampung
- Sopiah, and Etta Mamang Sangadji. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Andi Yogyakarta. Yogyakarta.

- Suadi, Arief. 1999. *Sistem Pengendalian Manajemen*. BPF. Yogyakarta
- Sunyoto, Agus. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Badan Penerbit IPWI. Jakarta
- Sunyoto, D. 2019. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. CAPS. Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Suwardjono. (2014). *Teori Akuntansi Perikayasaan Pelaporan Keuangan Edisi 3*. Yogyakarta: BPF.
- Suwati, Y. 2013. *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Tunas Hijau Samarinda*. *E-Journal Ilmu Administrasi Bisnis*. Samarinda.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung, Alfabeta, 2013.
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta.
- Suryantiko, Daru dan Genita Lumintang. 2018. *Pengaruh Pelatihan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Air Manado*. *Jurnal Emba*. Manado.
- Usmara. 2006. *Motivasi Kerja: Proses, Teori, dan Praktik*. Amara Books. Yogyakarta
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Penerbit Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Wirawan, Ardhitomo dan Ismi Nur A. 2018. *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja dan Motivasi Karyawan Pada CV. Media Kreasi Bangsa*. *Journal of Applied Bussiness Administration*. Batam.
- Zakiah, Daradjat. 2012. *Fasilitas Transportasi Konsumen*. Alfabeta. Bandung.
- “20 Pengertian Hotel Menurut Para Ahli, Fungsi dan Jenis.” *pakdosen*, 4October 2022, <https://pakdosen.co.id/pengertian-hotel-menurut-para-ahli/>. Accessed 17 Oktober 2022



**LAMPIRAN  
KUESIONER**



## KUESIONER

### PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN, KESESUAIAN KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Kasus pada Hotel Royal Ambarrukmo Yogyakarta)

#### DATA RESPONDEN

Berilah tanda (✓) pada kotak yang telah disediakan.

1. Nama Responden :
2. Jenis Kelamin :  Pria  Wanita
3. Usia :  dibawah 25 tahun  
 25 – 38 tahun  
 39 – 50 tahun
4. Jenjang Pendidikan :  SLTA  Diploma  
 S1  S2
5. Lama Bekerja :  0 – 1 tahun  
 2 – 5 tahun  
 6 – 10 tahun  
 lebih dari 10 tahun
6. Jabatan Kerja :
7. Bagian / Departemen :

**PETUNJUK PENGISIAN**

1. Berikan tanda centang (✓) pada kolom sesuai dengan keadaan yang dialami dan keadaan perusahaan Bapak/Ibu/Saudara/i.
2. Setiap pernyataan harus diisi dengan satu jawaban saja.
3. Setiap pernyataan mempunyai 5 (lima) alternatif jawaban, yaitu sebagai berikut:

**STS** = Sangat Tidak Setuju

**TS** = Tidak Setuju

**N** = Netral

**S** = Setuju

**SS** = Sangat Setuju



**1. Sistem Pengendalian Manajemen**

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
<b><i>Lingkungan Pengendalian</i></b>						
1	Perusahaan memiliki standar etika dan perilaku yang jelas dan tertulis di setiap departemen.					
2	Standar perilaku dan etika telah diterapkan dengan baik dalam setiap aktivitas karyawan.					
3	Perusahaan memiliki standar kompetensi untuk setiap tugas dan fungsi dari masing-masing departemen.					
<b><i>Aktivitas Pengendalian</i></b>						
4	Perusahaan memiliki aturan dan prosedur terkait tugas, wewenang dan tanggung jawab dari setiap departemen.					
5	Satuan pengawas internal memiliki staf khusus dalam melaksanakan tugas pengawasan					
6	Secara rutin perusahaan melakukan aktivitas pengendalian dengan					

	mengawasi dan mengevaluasi kinerja karyawan.					
<b><i>Komunikasi dan Informasi</i></b>						
7	Tugas-tugas yang diberikan kepada setiap unit kerja digolongkan secara jelas sehingga pelaksanaan terawasi					
8	Seluruh fungsi antar bagian/departemen memiliki hubungan komunikasi dan informasi yang baik.					
9	Perusahaan selalu melakukan perencanaan terkait strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.					
10	Setiap departemen selalu melakukan pencatatan dan pelaporan terkait dengan tugas dan tanggung jawabnya.					
<b><i>Aktivitas Pengawasan</i></b>						
11	Terdapat pengawasan secara intensif terhadap karyawan untuk mengurangi tindakan karyawan yang tidak jujur.					
12	Perusahaan maupun departemen melakukan					

	evaluasi rutin terkait dengan pengembangan kualitas sumber daya manusia.					
13	Perusahaan selalu melakukan tindakan koreksi atau perbaikan apabila terdapat kelemahan/kekurangan.					

**2. Kesesuaian Kompensasi**

No.	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
<b><i>Kompensasi Langsung</i></b>						
1	Karyawan dengan prestasi kinerja terbaik berkesempatan untuk mendapatkan insentif oleh perusahaan.					
2	Bentuk insentif yang diberikan perusahaan dapat berupa sertifikat, bonus gaji, atau <i>voucher</i> .					
3	Perusahaan memberikan insentif kepada karyawan dalam bentuk <i>service charge</i> yang digabungkan menjadi satu dengan gaji pokok.					

4	Karyawan mendapatkan fasilitas berupa cuti bekerja dalam tiap bulan serta mendapatkan upah diluar jam kerja (lembur).					
5	Perusahaan memberikan fasilitas cuti kerja untuk karyawan dan mendapatkan upah diluar jam kerja (lembur).					
<b><i>Kompensasi Tidak Langsung</i></b>						
6	Hasil kerja dan kinerja yang telah saya lakukan dihargai oleh pimpinan departemen dan pimpinan perusahaan.					
7	Perusahaan memberikan Tunjangan Hari Raya (THR), tunjangan kinerja, tunjangan kesehatan dan tunjangan keselamatan sesuai dengan ketentuan.					
8	Tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan menjadi bentuk fasilitas atau perhatian terhadap kesejahteraan karyawan.					
9	Karyawan mendapatkan insentif atas pekerjaan <i>overtime</i> /lembur kerja.					

10	Karyawan mendapatkan fasilitas makan siang di tempat kerja.					
11	Perusahaan memberikan asuransi jiwa dan kesehatan tenaga kerja untuk karyawan yaitu BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan.					
12	Perusahaan memberikan fasilitas <i>reimbursement</i> untuk pengeluaran yang dikeluarkan oleh karyawan dengan uang pribadi terkait dengan kesehatan karyawan dan keluarganya.					
13	Fasilitas-fasilitas (ruangan, kantor, tempat ibadah, tempat parkir, tempat makan) yang disediakan oleh perusahaan sesuai dengan kebutuhan dan memberikan manfaat bagi karyawan.					

### 3. Pengembangan Karir

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
<b><i>Prestasi Kerja</i></b>						
1	Saya merasa prestasi kerja dapat membantu dalam pengembangan karir saya.					
2	Prestasi kerja menjadi pertimbangan dalam pengembangan karir di perusahaan.					
<b><i>Informasi Karir/Promosi</i></b>						
3	Pengembangan karir yang dilakukan dapat meningkatkan keterampilan.					
4	Pengembangan karir yang dilakukan dapat menambah ilmu dan wawasan dalam bekerja.					
5	Perusahaan menyediakan informasi dan data yang lengkap mengenai syarat untuk menempati suatu jabatan tertentu kepada setiap karyawan.					
6	Berdasarkan pada latar belakang pendidikan yang					



	dimiliki karyawan, ada harapan/kemungkinan untuk dipromosikan.					
<b><i>Pelatihan Kerja</i></b>						
7	Perusahaan membuka kesempatan kepada seluruh karyawan untuk menembangkan karir.					
8	Program pengembangan karir yang disediakan perusahaan membuat karyawan ingin terus mengembangkan karirnya.					
<b><i>Perlakuan Adil</i></b>						
9	Setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama untuk proses pengembangan karir karyawan.					
10	Setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dalam setiap promosi.					
11	Dukungan dari atasan penting bagi pengembangan karir karyawan.					

#### 4. Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
<i>Kualitas dan Kuantitas Karyawan</i>						
1	Saya mampu bekerja mencapai/melebihi target.					
2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.					
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan ketelitian yang tinggi.					
4	Saya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan dengan rapi.					
5	Saya mampu meminimalkan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan.					
6	Pekerjaan yang dilakukan berjalan dengan efektif dan efisien.					
7	Saya mampu bekerja menggunakan sumber daya yang ada sebaik-baiknya.					
8	Saya mampu memberikan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.					

9	Saya mampu bekerja sesuai dengan standar perusahaan.					
<b><i>Penggunaan Waktu Dalam Bekerja</i></b>						
10	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.					
<b><i>Kemandirian</i></b>						
11	Saya selalu bekerja secara mandiri dan otomatis tanpa pengawasan.					
<b><i>Komitmen</i></b>						
12	Saya selalu menjaga nama baik perusahaan dan menjaga kerjasama dengan rekan kerja.					



# LAMPIRAN

# HASIL SPSS

Uji Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Sistem Pengendalian Manajemen	36	4.00	5.00	4.4333	.33869
Kesesuaian Kompensasi	36	3.62	5.00	4.2886	.37186
Pengembangan Karir	36	3.91	5.00	4.4011	.39184
Kinerja Karyawan	36	3.50	5.00	4.1225	.40047
Valid N (listwise)	36				

Uji Validitas Sistem Pengndalian Manajemen

Correlations

		SPM1	SPM 2	SPM 3	SPM 4	SPM 5	SPM 6	SPM 7	SPM8
SPM1	Pearson Correlation	1	.795**	.420*	.300	.485**	.366*	.331*	-.052
	Sig. (2-tailed)		.000	.011	.076	.003	.028	.048	.762
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
SPM2	Pearson Correlation	.795**	1	.442**	.400*	.532**	.493**	.331*	-.050
	Sig. (2-tailed)	.000		.007	.016	.001	.002	.048	.771
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
SPM3	Pearson Correlation	.420*	.442**	1	.400*	.249	.214	.329*	.255
	Sig. (2-tailed)	.011	.007		.016	.143	.211	.050	.134
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
SPM4	Pearson Correlation	.300	.400*	.400*	1	.405*	.350*	.501**	.501**
	Sig. (2-tailed)	.076	.016	.016		.014	.036	.002	.002
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
SPM5	Pearson Correlation	.485**	.532**	.249	.405*	1	.453**	.363*	-.038

	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.143	.014		.006	.029	.825
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
SPM6	Pearson Correlation	.366*	.493**	.214	.350*	.453**	1	.493**	.381*
	Sig. (2-tailed)	.028	.002	.211	.036	.006		.002	.022
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
SPM7	Pearson Correlation	.331*	.331*	.329*	.501**	.363*	.493**	1	.554**
	Sig. (2-tailed)	.048	.048	.050	.002	.029	.002		.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
SPM8	Pearson Correlation	-.052	-.050	.255	.501**	-.038	.381*	.554**	1
	Sig. (2-tailed)	.762	.771	.134	.002	.825	.022	.000	
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
SPM9	Pearson Correlation	.142	.274	.378*	.551**	.179	.460**	.834**	.708**
	Sig. (2-tailed)	.408	.106	.023	.000	.296	.005	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
SPM10	Pearson Correlation	.125	.298	.212	.579**	.110	.468**	.640**	.618**
	Sig. (2-tailed)	.467	.077	.215	.000	.521	.004	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
SPM11	Pearson Correlation	.075	.118	.360*	.201	-.042	.164	.430**	.423*
	Sig. (2-tailed)	.663	.491	.031	.239	.810	.339	.009	.010
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
SPM12	Pearson Correlation	.373*	.289	.420*	.261	.196	.200	.379*	.204
	Sig. (2-tailed)	.025	.088	.011	.124	.252	.243	.023	.232
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
SPM13	Pearson Correlation	.283	.248	.209	.224	-.029	.170	.355*	.243

	Sig. (2-tailed)	.095	.145	.222	.189	.865	.322	.033	.154
	N	36	36	36	36	36	36	36	36
Sistem Pengendalian Manajemen	Pearson Correlation	.563**	.626**	.592**	.694**	.492**	.636**	.793**	.573**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36	36

**Correlations**

		SPM9	SPM10	SPM11	SPM12	SPM13	Sistem Pengendalian Manajemen
SPM1	Pearson Correlation	.142	.125	.075	.373*	.283	.563**
	Sig. (2-tailed)	.408	.467	.663	.025	.095	.000
	N	36	36	36	36	36	36
SPM2	Pearson Correlation	.274	.298	.118	.289	.248	.626**
	Sig. (2-tailed)	.106	.077	.491	.088	.145	.000
	N	36	36	36	36	36	36
SPM3	Pearson Correlation	.378*	.212	.360*	.420*	.209	.592**
	Sig. (2-tailed)	.023	.215	.031	.011	.222	.000
	N	36	36	36	36	36	36
SPM4	Pearson Correlation	.551**	.579**	.201	.261	.224	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.239	.124	.189	.000
	N	36	36	36	36	36	36
SPM5	Pearson Correlation	.179	.110	-.042	.196	-.029	.492**
	Sig. (2-tailed)	.296	.521	.810	.252	.865	.002
	N	36	36	36	36	36	36
SPM6	Pearson Correlation	.460**	.468**	.164	.200	.170	.636**
	Sig. (2-tailed)	.005	.004	.339	.243	.322	.000
	N	36	36	36	36	36	36

SPM7	Pearson Correlation	.834**	.640**	.430**	.379*	.355*	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.009	.023	.033	.000
	N	36	36	36	36	36	36
SPM8	Pearson Correlation	.708**	.618**	.423*	.204	.243	.573**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.010	.232	.154	.000
	N	36	36	36	36	36	36
SPM9	Pearson Correlation	1	.714**	.499**	.262	.228	.750**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.122	.181	.000
	N	36	36	36	36	36	36
SPM10	Pearson Correlation	.714**	1	.527**	.345*	.471**	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.040	.004	.000
	N	36	36	36	36	36	36
SPM11	Pearson Correlation	.499**	.527**	1	.340*	.549**	.558**
	Sig. (2-tailed)	.002	.001		.043	.001	.000
	N	36	36	36	36	36	36
SPM12	Pearson Correlation	.262	.345*	.340*	1	.773**	.625**
	Sig. (2-tailed)	.122	.040	.043		.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36
SPM13	Pearson Correlation	.228	.471**	.549**	.773**	1	.573**
	Sig. (2-tailed)	.181	.004	.001	.000		.000
	N	36	36	36	36	36	36
Sistem Pengendalian Manajemen	Pearson Correlation	.750**	.734**	.558**	.625**	.573**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36	36



Uji Validitas Kesesuaian Kompensasi

		Correlations						
		KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7
KK1	Pearson Correlation	1	.667**	.295	.257	.284	.465**	.141
	Sig. (2-tailed)		.000	.081	.130	.093	.004	.413
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK2	Pearson Correlation	.667**	1	.258	-.019	-.019	.433**	.361*
	Sig. (2-tailed)	.000		.128	.912	.913	.008	.030
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK3	Pearson Correlation	.295	.258	1	.723**	.706**	.184	.310
	Sig. (2-tailed)	.081	.128		.000	.000	.281	.065
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK4	Pearson Correlation	.257	-.019	.723**	1	.938**	.054	.012
	Sig. (2-tailed)	.130	.912	.000		.000	.756	.944
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK5	Pearson Correlation	.284	-.019	.706**	.938**	1	.059	-.006
	Sig. (2-tailed)	.093	.913	.000	.000		.732	.972
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK6	Pearson Correlation	.465**	.433**	.184	.054	.059	1	.635**
	Sig. (2-tailed)	.004	.008	.281	.756	.732		.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK7	Pearson Correlation	.141	.361*	.310	.012	-.006	.635**	1
	Sig. (2-tailed)	.413	.030	.065	.944	.972	.000	
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK8	Pearson Correlation	.277	.445**	.226	.000	-.035	.636**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.101	.006	.186	1.000	.838	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK9	Pearson Correlation	.188	.103	.346*	.406*	.372*	.039	.016
	Sig. (2-tailed)	.273	.549	.039	.014	.026	.821	.925
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK10	Pearson Correlation	.248	.388*	.324	.008	-.016	.672**	.832**

	Sig. (2-tailed)	.145	.019	.054	.963	.927	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK11	Pearson Correlation	.305	.309	.285	-.054	-.059	.445**	.655**
	Sig. (2-tailed)	.071	.067	.092	.756	.732	.007	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK12	Pearson Correlation	.262	.416*	.403*	.075	.045	.479**	.668**
	Sig. (2-tailed)	.122	.012	.015	.662	.794	.003	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK13	Pearson Correlation	.411*	.609**	.297	-.057	-.068	.600**	.713**
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.078	.742	.692	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
Kesesuaian Kompensasi	Pearson Correlation	.605**	.578**	.759**	.557**	.539**	.632**	.665**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36

**Correlations**

		KK8	KK9	KK10	KK11	KK12	KK13	Kesesuaian Kompensasi
KK1	Pearson Correlation	.277	.188	.248	.305	.262	.411*	.605**
	Sig. (2-tailed)	.101	.273	.145	.071	.122	.013	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK2	Pearson Correlation	.445**	.103	.388*	.309	.416*	.609**	.578**
	Sig. (2-tailed)	.006	.549	.019	.067	.012	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK3	Pearson Correlation	.226	.346*	.324	.285	.403*	.297	.759**
	Sig. (2-tailed)	.186	.039	.054	.092	.015	.078	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK4	Pearson Correlation	.000	.406*	.008	-.054	.075	-.057	.557**
	Sig. (2-tailed)	1.000	.014	.963	.756	.662	.742	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36

KK5	Pearson Correlation	-.035	.372*	-.016	-.059	.045	-.068	.539**
	Sig. (2-tailed)	.838	.026	.927	.732	.794	.692	.001
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK6	Pearson Correlation	.636**	.039	.672**	.445**	.479**	.600**	.632**
	Sig. (2-tailed)	.000	.821	.000	.007	.003	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK7	Pearson Correlation	.732**	.016	.832**	.655**	.668**	.713**	.665**
	Sig. (2-tailed)	.000	.925	.000	.000	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK8	Pearson Correlation	1	-.032	.783**	.520**	.723**	.570**	.634**
	Sig. (2-tailed)		.852	.000	.001	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK9	Pearson Correlation	-.032	1	-.216	-.240	.005	-.011	.363*
	Sig. (2-tailed)	.852		.205	.158	.975	.949	.030
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK10	Pearson Correlation	.783**	-.216	1	.724**	.722**	.663**	.657**
	Sig. (2-tailed)	.000	.205		.000	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK11	Pearson Correlation	.520**	-.240	.724**	1	.679**	.824**	.568**
	Sig. (2-tailed)	.001	.158	.000		.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK12	Pearson Correlation	.723**	.005	.722**	.679**	1	.615**	.685**
	Sig. (2-tailed)	.000	.975	.000	.000		.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
KK13	Pearson Correlation	.570**	-.011	.663**	.824**	.615**	1	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000	.949	.000	.000	.000		.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
Kesesuaian Kompensasi	Pearson Correlation	.634**	.363*	.657**	.568**	.685**	.675**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.030	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36	36	36

Uji Validitas Pengembangan Karir

		Correlations					
		PK1	PK2	PK3	PK4	PK5	PK6
PK1	Pearson Correlation	1	.777**	.748**	.722**	.517**	.280
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.001	.098
	N	36	36	36	36	36	36
PK2	Pearson Correlation	.777**	1	.630**	.610**	.517**	.280
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.098
	N	36	36	36	36	36	36
PK3	Pearson Correlation	.748**	.630**	1	.791**	.721**	.647**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36
PK4	Pearson Correlation	.722**	.610**	.791**	1	.552**	.511**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.001
	N	36	36	36	36	36	36
PK5	Pearson Correlation	.517**	.517**	.721**	.552**	1	.712**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000		.000
	N	36	36	36	36	36	36
PK6	Pearson Correlation	.280	.280	.647**	.511**	.712**	1
	Sig. (2-tailed)	.098	.098	.000	.001	.000	
	N	36	36	36	36	36	36
PK7	Pearson Correlation	.554**	.443**	.630**	.722**	.409*	.484**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.000	.000	.013	.003
	N	36	36	36	36	36	36
PK8	Pearson Correlation	.348*	.247	.500**	.599**	.401*	.462**
	Sig. (2-tailed)	.037	.146	.002	.000	.015	.005
	N	36	36	36	36	36	36
PK9	Pearson Correlation	.555**	.329*	.598**	.605**	.372*	.438**
	Sig. (2-tailed)	.000	.050	.000	.000	.025	.008
	N	36	36	36	36	36	36

PK10	Pearson Correlation	.447**	.447**	.573**	.491**	.450**	.503**
	Sig. (2-tailed)	.006	.006	.000	.002	.006	.002
	N	36	36	36	36	36	36
PK11	Pearson Correlation	.386*	.498**	.435**	.325	.336*	.409*
	Sig. (2-tailed)	.020	.002	.008	.053	.045	.013
	N	36	36	36	36	36	36
Pengembangan Karir	Pearson Correlation	.748**	.681**	.863**	.822**	.714**	.685**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36

**Correlations**

		PK7	PK8	PK9	PK10	PK11	Pengembangan Karir
PK1	Pearson Correlation	.554**	.348*	.555**	.447**	.386*	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000	.037	.000	.006	.020	.000
	N	36	36	36	36	36	36
PK2	Pearson Correlation	.443**	.247	.329*	.447**	.498**	.681**
	Sig. (2-tailed)	.007	.146	.050	.006	.002	.000
	N	36	36	36	36	36	36
PK3	Pearson Correlation	.630**	.500**	.598**	.573**	.435**	.863**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.008	.000
	N	36	36	36	36	36	36
PK4	Pearson Correlation	.722**	.599**	.605**	.491**	.325	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.053	.000
	N	36	36	36	36	36	36
PK5	Pearson Correlation	.409*	.401*	.372*	.450**	.336*	.714**
	Sig. (2-tailed)	.013	.015	.025	.006	.045	.000
	N	36	36	36	36	36	36
PK6	Pearson Correlation	.484**	.462**	.438**	.503**	.409*	.685**
	Sig. (2-tailed)	.003	.005	.008	.002	.013	.000
	N	36	36	36	36	36	36

PK7	Pearson Correlation	1	.753**	.668**	.563**	.610**	.811**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36
PK8	Pearson Correlation	.753**	1	.751**	.654**	.599**	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36
PK9	Pearson Correlation	.668**	.751**	1	.890**	.718**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36
PK10	Pearson Correlation	.563**	.654**	.890**	1	.841**	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36
PK11	Pearson Correlation	.610**	.599**	.718**	.841**	1	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	36	36	36	36	36	36
Pengembangan Karir	Pearson Correlation	.811**	.752**	.819**	.811**	.727**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36	36

Uji Validitas Kinerja Karyawan

		Correlations						
		KKN1	KKN2	KKN3	KKN4	KKN5	KKN6	KKN7
KKN1	Pearson Correlation	1	.709**	.552**	.036	.418*	.410*	.246
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.835	.011	.013	.148
	N	36	36	36	36	36	36	36
KKN2	Pearson Correlation	.709**	1	.531**	.413*	.526**	.383*	.419*
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.012	.001	.021	.011
	N	36	36	36	36	36	36	36
KKN3	Pearson Correlation	.552**	.531**	1	.352*	.499**	.775**	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.035	.002	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
KKN4	Pearson Correlation	.036	.413*	.352*	1	.525**	.396*	.640**
	Sig. (2-tailed)	.835	.012	.035		.001	.017	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
KKN5	Pearson Correlation	.418*	.526**	.499**	.525**	1	.565**	.504**
	Sig. (2-tailed)	.011	.001	.002	.001		.000	.002
	N	36	36	36	36	36	36	36
KKN6	Pearson Correlation	.410*	.383*	.775**	.396*	.565**	1	.826**
	Sig. (2-tailed)	.013	.021	.000	.017	.000		.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
KKN7	Pearson Correlation	.246	.419*	.742**	.640**	.504**	.826**	1
	Sig. (2-tailed)	.148	.011	.000	.000	.002	.000	
	N	36	36	36	36	36	36	36
KKN8	Pearson Correlation	.420*	.462**	.672**	.315	.594**	.558**	.610**
	Sig. (2-tailed)	.011	.005	.000	.061	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
KKN9	Pearson Correlation	.517**	.440**	.650**	.278	.695**	.793**	.574**
	Sig. (2-tailed)	.001	.007	.000	.101	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36

KKN10	Pearson Correlation	.477**	.468**	.768**	.467**	.654**	.779**	.649**
	Sig. (2-tailed)	.003	.004	.000	.004	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36
KKN11	Pearson Correlation	.236	.440**	.356*	.484**	.318	.352*	.518**
	Sig. (2-tailed)	.165	.007	.033	.003	.059	.035	.001
	N	36	36	36	36	36	36	36
KKN12	Pearson Correlation	.013	.246	.090	.331*	.150	.253	.277
	Sig. (2-tailed)	.938	.148	.603	.049	.381	.136	.102
	N	36	36	36	36	36	36	36
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.571**	.700**	.805**	.624**	.732**	.820**	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36	36	36

**Correlations**

		KKN8	KKN9	KKN1 0	KKN1 1	KKN1 2	Kinerja Karyawan
KKN1	Pearson Correlation	.420*	.517**	.477**	.236	.013	.571**
	Sig. (2-tailed)	.011	.001	.003	.165	.938	.000
	N	36	36	36	36	36	36
KKN2	Pearson Correlation	.462**	.440**	.468**	.440**	.246	.700**
	Sig. (2-tailed)	.005	.007	.004	.007	.148	.000
	N	36	36	36	36	36	36
KKN3	Pearson Correlation	.672**	.650**	.768**	.356*	.090	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.033	.603	.000
	N	36	36	36	36	36	36
KKN4	Pearson Correlation	.315	.278	.467**	.484**	.331*	.624**
	Sig. (2-tailed)	.061	.101	.004	.003	.049	.000
	N	36	36	36	36	36	36
KKN5	Pearson Correlation	.594**	.695**	.654**	.318	.150	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.059	.381	.000
	N	36	36	36	36	36	36



KKN6	Pearson Correlation	.558**	.793**	.779**	.352*	.253	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.035	.136	.000
	N	36	36	36	36	36	36
KKN7	Pearson Correlation	.610**	.574**	.649**	.518**	.277	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.102	.000
	N	36	36	36	36	36	36
KKN8	Pearson Correlation	1	.499**	.420*	.455**	.035	.713**
	Sig. (2-tailed)		.002	.011	.005	.842	.000
	N	36	36	36	36	36	36
KKN9	Pearson Correlation	.499**	1	.720**	.278	.259	.763**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.101	.128	.000
	N	36	36	36	36	36	36
KKN10	Pearson Correlation	.420*	.720**	1	.282	.254	.788**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000		.095	.135	.000
	N	36	36	36	36	36	36
KKN11	Pearson Correlation	.455**	.278	.282	1	.411*	.685**
	Sig. (2-tailed)	.005	.101	.095		.013	.000
	N	36	36	36	36	36	36
KKN12	Pearson Correlation	.035	.259	.254	.411*	1	.403*
	Sig. (2-tailed)	.842	.128	.135	.013		.015
	N	36	36	36	36	36	36
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.713**	.763**	.788**	.685**	.403*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.015	
	N	36	36	36	36	36	36

**Uji Reliabilitas Sistem Pengendalian Manajemen**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha Based on Cronbach's Standardized		
Alpha	Items	N of Items
.870	.875	13

**Uji Validitas Kesesuaian Kompensasi**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha Based on Cronbach's Standardized		
Alpha	Items	N of Items
.838	.867	13

**Uji Validitas Pengembangan Karir**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha Based on Cronbach's Standardized		
Alpha	Items	N of Items
.929	.930	11

**Uji Validitas Kesesuaian Kompensasi**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha Based on Cronbach's Standardized		
Alpha	Items	N of Items
.888	.909	12

**Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		36
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.31448543
	Most Extreme Differences	
	Absolute	.111
	Positive	.111
	Negative	-.068
Test Statistic		.111
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

**Uji Heterokedastisitas**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t
		B	Std. Error	Coefficients Beta	
1	(Constant)	-1.019	.392		-2.602
	Sistem Pengendalian Manajemen	-.080	.116	-.133	-.686
	Kesesuaian Kompensasi	-.031	.092	-.057	-.340
	Pengembangan Karir	.396	.105	.763	3.780

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

Model		Sig.
1	(Constant)	.014
	Sistem Pengendalian Manajemen	.498
	Kesesuaian Kompensasi	.736
	Pengembangan Karir	.001

**Uji Multikolinearitas**

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

Collinearity  
Statistics

Model		Tolerance	VIF
1	Sistem Pengendalian Manajemen	.912	1.096
	Kesesuaian Kompensasi	.927	1.097
	Pengembangan Karir	.895	1.117

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Uji Koefisien Determinasi**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.619 <sup>a</sup>	.383	.325	.32890

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Kesesuaian Kompensasi, Sistem Pengendalian Manajemen

**Uji Regresi Linear Berganda dan Uji t**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.088	.794		1.369
	Sistem Pengendalian Manajemen	.509	.236	.431	2.162
	Kesesuaian Kompensasi	-.150	.186	-.139	-.806
	Pengembangan Karir	.323	.212	.316	1.518

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

Model		Sig.
1	(Constant)	.180
	Sistem Pengendalian Manajemen	.038
	Kesesuaian Kompensasi	.426
	Pengembangan Karir	.139

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Uji F**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.152	3	.717	6.630	.001 <sup>b</sup>
	Residual	3.462	32	.108		
	Total	5.613	35			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Kesesuaian Kompensasi, Sistem Pengendalian Manajemen

