

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, LINGKUNGAN KERJA DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
INTEGRITAS KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT.
POS INDONESIA (PERSERO) KANTOR CABANG UTAMA SURABAYA
60000.**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi Ekonomi Syari'ah



**UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A**

Oleh

Yudi Amirul Aji Amanda

NIM : F02419148

**PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA**

2022

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang betanda tangan dibawah ini saya :

Nama : Yudi Amirul Aji Amanda

NIM : F02419148

Program : Magister (S-2)

Institusi : Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa TESIS ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 24 Juni 2022

Saya yang menyatakan

A handwritten signature in black ink is written over a red rectangular postmark stamp. The stamp contains the text 'REPUBLIK INDONESIA' on the left, the Garuda Pancasila emblem in the center, and 'MEPERAI TEMPEL' and 'CCFAJX818638861' at the bottom.

Yudi Amirul Aji Amanda

SURAT PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis berjudul "Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Integritas Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000" yang ditulis oleh Yudi Amirul Aji Amanda ini telah disetujui pada tanggal, 17 Juni 2022.

Oleh :

Pembimbing I



Dr. Mustofa S. Ag. M. E. I
NIP.197710302008011007

Pembimbing II



Dr. Andriani Samsuri, M. M
NIP.1976080220091220

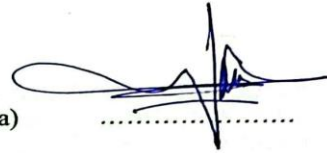
PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis yang berjudul "Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Integritas Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000" yang ditulis oleh Yudi Amirul Aji Amanda ini telah diuji pada tanggal 30 Juni 2022

Tim Penguji

1. Dr. Mustafa, S.Ag, M.M

(Ketua)



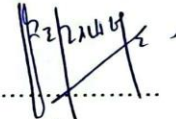
2. Dr. Andriani Samsuri M.M

(Sekretaris)



3. Dr Hj. Fatmah, ST., M.M.

(Penguji I)



4. Dr. Lilik Rahmawati S.Si, M.E.I

(Penguji II)



Surabaya, 19 Juli 2022

Direktur,



Prof. Dr. Masdar Hilmy, S. Ag., M.A., Ph.D.
NIP. 197103021996031002



UIN SUNAN AMPEL
SURABAYA

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: pcrpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Yudi Amirul Aji Amanda
NIM : F02419148
Fakultas/Jurusan : Magister Ekonomi Syariah
E-mail address : yudiamirulaji@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
 Sekripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul : Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja

Karyawan dengan Integritas Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pos Indonesia (persero)
Kantor Cabang Utama Surabaya 60000

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 4 Agustus 2022
Penulis,

(Yudi Amirul Aji Amanda)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang dapat mengarahkan dan menggerakkan perusahaan serta mengembangkan dan mempertahankan perusahaan dalam berbagai tuntutan zaman dan masyarakat. Upaya dalam mengelola sumber daya manusia membutuhkan manajemen yang baik, upaya tersebut dimaksudkan agar kinerja yang diberikan dari karyawan untuk perusahaan berjalan seperti yang diharapkan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan integritas kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. Pos Indonesia (persero) kantor cabang utama Surabaya 60000.

Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 119 responden dan teknik penarikan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik *simple random sampling*. Data dikumpulkan menggunakan metode penyebaran kuesioner yang disebar ke pegawai tetap PT. Pos Indonesia Surabaya Kantor Cabang Utama 60000. Adapun data yang digunakan adalah *Partial Least Square – Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) dengan menggunakan software olah data SmartPLS 3.2.9.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) variabel pengembangan karir, lingkungan kerja dan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan $T_{statistik}$ ($1,253 < 1,980$; $1,360 < 1,980$ dan $1,222 < 1,980$); (2) variabel integritas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan $T_{statistik}$ ($4,652 > 1,980$); (3) variabel pengembangan karir dan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap integritas kerja dengan $T_{statistik}$ ($1,750 < 1,980$ dan $1,554 < 1,980$); (4) variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap integritas kerja dengan $T_{statistik}$ ($5,161 > 1,980$); (5) variabel pengembangan karir dan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan integritas kerja sebagai variabel *intervening* dengan $T_{statistik}$ ($1,633 < 1,980$ dan $1,371 < 1,980$) (6) variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan integritas kerja sebagai variabel *intervening* dengan $T_{statistik}$ ($3,211$).

Kata kunci : Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Kinerja Karyawan, Integritas Kerja

ABSTRACT

Human resources were resources that can direct and move companied and developed and maintain companied in various demands of the times and society. Efforts in managing human resources require good management, such efforts were intended so that the performance provided from employees for the company runs as expected. This research aims to determine the influence of career development, work environment and compensation on employee performance with work integrity as intervening variables on PT. Pos Indonesia (persero) surabaya main branch office 60000.

The research method used was quantitative. The number of samples in this study was 119 respondents and the sample withdrawal technique used in this study was a *simple random sampling* technique. The data was collected used the method of distributing questionnaires distributed to permanent employed of PT. Pos Indonesia Surabaya Main Branch Office 60000. The data used is *Partial Least Square – Structural Equation Modelling* (PLS-SEM) using SmartPLS 3.2.9 data processing software.

The results of this study showed that (1) variables of career development, work environment and compensation had no significant effect on employee performance with $T_{statistics}$ ($1,253 < 1,980$; $1,360 < 1,980$ and $1,222 < 1,980$); (2) work integrity variables had a significant effect on employee performance with $T_{statistic}$ ($4,652 > 1,980$); (3) career development variables and compensation had no significant effect on work integrity with $T_{statistics}$ ($1,750 < 1,980$ and $1,554 < 1,980$); (4) work environment variables had a significant effect on work integrity with $T_{statistics}$ ($5,161 > 1,980$); (5) career development and compensation variables had no significant effect on employee performance with work integrity as *intervening variables* with $T_{statistics}$ ($1,633 < 1,980$ and $1,371 < 1,980$) (6) work environment variables had a significant effect on employed performance with work integrity as *intervening variables* with $T_{statistic}$ ($3,211$).

Keywords: Career Development, Work Environment, Compensation, Employee Performance, Work Integrity

DAFTAR ISI

COVER	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iv
PERNYATAAN KESEDIAAN PERBAIKAN TESIS	v
MOTTO	vi
PERSEMBAHA	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	18
C. Tujuan Penelitian	19
D. Kegunaan Penelitian	21
E. Sistematika Pembahasan	20
BAB II KAJIAN PUSTAKA	23
A. Landasan Teori	23

1. Kinerja Karyawan.....	23
2. Integritas Kerja/Integritas.....	27
3. Pengembangan Karir	33
4. Lingkungan Kerja.....	39
5. Kompensasi	43
B. Penelitian Terdahulu	49
C. Kerangka Konseptual	55
D. Skema Penelitian	55
E. Hipotesis	57
BAB III METODE PENELITIAN	60
A. Jenis Penelitian	60
B. Tempat Penelitian	60
C. Populasi dan Sampel	60
D. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data	62
E. Variabel Penelitian	63
F. Definisi Operasional	64
G. Teknik Analisis Data	66
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA	78
A. Deskripsi Umum Objek Penelitian.....	78
B. Analisis Data	108
BAB V PEMBAHASAN	131

A. Pengaruh Pengembangan Karir (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	
131	
B. Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	134
C. Pengaruh Kompensasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	138
D. Pengaruh Pengembangan Karir (X1) terhadap Integritas Kerja (Z).....	141
E. Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Integritas Kerja (Z)	143
F. Pengaruh Kompensasi (X3) terhadap Integritas Kerja (Z).....	145
G. Pengaruh Integritas Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	148
H. Pengaruh Pengembangan Karir (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	
dengan Integritas Kerja (Z) sebagai variabel <i>intervening</i>	150
I. Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	
dengan Integritas Kerja (Z) sebagai variabel <i>intervening</i>	153
J. Pengaruh Kompensasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan	
Integritas Kerja (Z) sebagai variabel <i>intervening</i>	156
BAB VI PENUTUP	162
A. Kesimpulan.....	162
B. Saran.....	163
DAFTAR PUSTAKA	165

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.....	49
Tabel 3.1.....	64
Tabel 4.1.....	89
Tabel 4.2.....	90
Tabel 4.3.....	91
Tabel 4.4.....	92
Tabel 4.5.....	98
Tabel 4.6.....	100
Tabel 4.7.....	102
Tabel 4.8.....	105
Tabel 4.9.....	108
Tabel 4.10.....	110
Tabel 4.11.....	112
Tabel 4.12.....	113
Tabel 4.13.....	114
Tabel 4.14.....	116
Tabel 4.15.....	117
Tabel 4.16.....	118
Tabel 4.17.....	118
Tabel 4.18.....	120
Tabel 4.19.....	122

Tabel 4.20..... 124

Tabel 4.21..... 129



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	55
Gambar 2.2	56
Gambar 4.1	83
Gambar 4.2	85
Gambar 4.3	108
Gambar 4.4	109
Gambar 4.5	123



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perusahaan. Tanpa adanya unsur manusia maka perusahaan tidak bisa mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. Dalam tercapainya suatu tujuan, perusahaan diwajibkan untuk memiliki sumber daya manusia dengan semangat kerja yang kompetitif, oleh sebab itu dalam mewujudkan tujuan perusahaan kunci utama yang harus diperhatikan yaitu sumber daya manusianya.¹

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang dapat mengarahkan dan menggerakkan perusahaan serta mengembangkan dan mempertahankan perusahaan dalam berbagai tuntutan zaman dan masyarakat.² Upaya dalam mengelola sumber daya manusia membutuhkan manajemen yang baik, upaya tersebut dimaksudkan agar kinerja yang diberikan dari karyawan untuk perusahaan berjalan seperti yang diharapkan. Kinerja sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan guna mencapai suatu sasaran dan tujuan yang ingin di raih, karena keberhasilan suatu instansi perusahaan tidak akan lepas dari salah satu syarat

¹ Ammar Balbed dan Desak Ketut Sintaasih "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemeditasi Motivasi Kerja Karyawan ", Universitas Udayana, Jurnal Manajemen, Vol. 8, No 07, (2019), 4677.

² Susilo Susiawan and Abdul Muhid, "Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi", Persona : Jurnal Psikologi Indonesia, Vol.4, No.3 (2015), 304. <<https://doi.org/10.30996/persona.v4i03.725>>.

terpenting yaitu kinerja karyawan.³ Setiap perusahaan memiliki keinginan yang tinggi terhadap karyawan yang mempunyai kinerja dan integritas kerja yang baik, karena perusahaan hanya menjalankan kegiatan atau aktivitasnya baik dalam bidang jasa maupun barang yang memiliki tujuan yang sama yaitu mendapatkan *profit/keuntungan* sebesar – besarnya, oleh sebab itu upaya yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan kinerja dan integritas karyawan diantaranya pengembangan karir bagi setiap karyawan, lingkungan kerja yang nyaman dan bersih serta kompensasi yang di berikan perusahaan bagi setiap karyawannya. Ketiga upaya tersebut mencerminkan bahwa manusia adalah asset yang paling penting dalam suatu perusahaan baik dalam skala kecil maupun dalam skala besar.

Kinerja dikatakan menjadi suatu tindakan yang dilakukan seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan yang diberikan. Perusahaan senantiasa mengharapkan karyawan yang berprestasi, sebab hal tersebut karyawan dapat memberikan sumbangsih yang besar dan maksimal dalam bekerja untuk perusahaan. Memiliki karyawan yang berprestasi maka hal tersebut sanggup menaikkan kinerja perusahaan dari sektor manapun dengan kata lain kelangsungan suatu perusahaan itu ditetapkan oleh kinerja karyawan.⁴ Firman Allah pada surat At-Taubah ayat 105 mengenai kinerja,

³ Indri Nur Ulfah, dkk, “*Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Cabang Kabupaten Karawang*” Universitas Buana Perjuangan Karawang, Jurnal Manajemen, Vol.1, No.3 (2021), 35.

⁴ Hendry Wijaya and Emi Susanty, “*Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Musi Banyuasin (Studi Kasus Dinas Pertambangan Dan*

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya :

*“dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”*⁵

Ayat diatas menjelaskan bahwa kata “*amalakum*” maksudnya adalah amalmu atau pekerjaan. Kata ini bisa berarti amalan di dunia yakni berupa prestasi selama di dunia. Dalam bahasa manajemen hasil dari amalan tersebut adalah sebagai performance atau juga bisa diartikan sebagai kinerja.⁶

Integritas merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Djajendra bahwa integritas karyawan adalah fondasi dalam membangun kinerja dan prestasi bisnis terbaik serta sebuah nilai yang harus dijadikan fondasi untuk semua perilaku kerja, agar pekerjaan yang dikerjakan, berkualitas tinggi dan sesuai tujuan.⁷ Integritas menjadi pendorong bagi seseorang untuk mendapatkan hasil yang terbaik, oleh karena itu tidak heran jika karyawan yang berintegritas tinggi mempunyai keunggulan dalam kinerja yang kompeten. Maka dapat dikatakan bahwa faktor integritas juga dapat memberikan

Energi Kabupaten Musi Banyuasin)", STIE Rahmaniyah Sekayu, Jurnal Ecoment Global, Vol. 2, No. 1 (2017), 41.

⁵ Dr. Ahmad Hatta “*Tafsir Quran Perkata*” (Jakarta : Maghfirah Pustaka. 2011). 203.

⁶ Wahyudin Maguni and Haris Maupa, "*Teori Motivasi, Kinerja, Dan Prestasi Kerja Dalam Al-Quran Serta Fleksibilitas Penerapannya Pada Manajemen Perbankan Islam*", Jurnal Studi Ekonommi Dan Bisnis Islam, Vol.3, No.1 juni (2018), 113.

⁷ <https://djajendra-motivasi.com/2016/10/03/perusahaan-membutuhkan-integritas-karyawan-untuk-mencapai-bisnis-yang-berkelanjutan-dengan-prestasi-tinggi/>, diakses tanggal 7 Agustus 2021, jam 20.23.

dampak bagi pengembangan karir yang dimiliki oleh setiap karyawan, lingkungan kerja, kompensasi terhadap tingkat kinerja yang dimiliki oleh setiap karyawan. Oleh sebab itu pentingnya karyawan dalam meningkatkan integritas kerja dengan baik yang harus selalu diterapkan sehari-hari dalam melaksanakan tanggung jawab mereka dalam bekerja di perusahaan, agar apa yang dilakukan atau dikerjakan oleh setiap karyawan dapat dilakukan sesuai dengan nilai-nilai etika dan moralitas. Karyawan yang memiliki integritas tinggi selalu konsisten dalam tindakan nilai yang dianut, konsisten antara sikap, perkataan dan perbuatan serta mengedepankan nilai integritas yang mengandung kejujuran serta rasa tanggung jawab dalam setiap amanah yang diberikan kepadanya sebagaimana tertuang dalam firman Allah SWT.⁸

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً.....

Artinya:

(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah di bumi (QS. Al-Baqarah : 30)

Ayat di atas dipaparkan bahwa amanah merupakan sebuah titipan yang kemudian harus dipertanggungjawabkan kepada yang memberikan amanah sesuai aturan dalam penitipan.⁹ Nilai integritas dan spiritual seorang karyawan yang kuat akan mampu mengemban amanat (pekerjaan) dengan jujur (benar). Moralitas juga merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja

⁸ Khairul Kalqi, "Nilai-Nilai Utama Karakter Spiritual Keagamaan dan Integritas Dalam Kisah Al-Qur'an" Jurnal Falasifa, UIN Sunan Kalijaga, Vol.10, No. 2 (2019). 168 .

⁹ Khairul Kalqi, " Nilai-Nilai Utama Karakter Spiritual Keagamaan dan Integritas Dalam Kisah Al-Qur'an"170.

karyawan. Moralitas dalam suatu kinerja mempunyai peranan penting untuk kelancaran proses produksi, karena moralitas yang baik bisa berdampak pada kinerja karyawan yang maksimal.¹⁰ Pemberian pengembangan karir yang maksimal bagi setiap karyawan, lingkungan kerja yang nyaman serta kompensasi yang memadai di PT. Pos Indonesia, diharapkan setiap karyawan memiliki kinerja yang dibarengi dengan integritas kerja yang baik. Hal yang harus dimiliki bagi setiap karyawan Pos Indonesia yaitu diharuskan memiliki akhlak yang baik dalam bekerja serta baik dalam berintegritas, karena semua yang dilakukan manusia pasti akan selalu diperhatikan oleh Allah SWT terutama saat bekerja.

إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ غَيْبَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاللَّهُ بَصِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ع

Artinya :

“Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang gaib di langit dan di bumi. Allah Maha Melihat apa yang kamu kerjakan”.

Faktor pengembangan karir, merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja, sehingga karyawan berupaya dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik. Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seorang karyawan yang mendorong meningkatnya kinerja dalam mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir tidak akan terlepas dari penilaian dan pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. karyawan yang memiliki performance yang baik akan berkesempatan untuk

¹⁰ Djajendra, “Perusahaan Membutuhkan Integritas Karyawan Untuk Mencapai Bisnis Yang Berkelanjutan Dengan Prestasi Tinggi”, diakses dari <https://djajendra-motivator.com/?p=11006>. Pada tanggal 5 April 2021 pukul 19.08

mendapatkan pengembangan karir yang lebih baik.¹¹ Pengembangan karir yang didukung dari perusahaan, diharapkan adanya umpan balik dari karyawan berupa kinerja yang baik.¹² Dikatakan bahwa, hal ini menunjukkan dengan adanya pengembangan karir, karyawan merasakan adanya suatu kepastian dalam berkarya/berkarir yang ingin diraih di masa yang akan datang, sehingga dapat diimbangi dengan memberikan kinerja yang optimal bagi perusahaan maka dari itu pengembangan karir sangat berperan penting terhadap peningkatan kinerja bagi setiap karyawan perusahaan.¹³ Pengaruh signifikansi antara pengembangan karir dan kinerja yang terdapat dalam penelitian oleh Pratiwi¹⁴, Sofi Rosidyawati¹⁵, dan Kukuh Priwandara Sukma¹⁶ mendapatkan hasil bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi sejumlah penelitian yang dilakukan Gian F. Kaseger¹⁷, Muhammad¹⁸ dan

¹¹ Zackharia Rialmi and Papang Patoni, "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank CIMB Niaga Cabang Pondok Indah, Jakarta Selatan", Jurnal Mandiri : Ilmu Pengetahuan, Seni, Dan Teknologi, Vol.4, No.2 (2020), 211 <<https://doi.org/10.33753/mandiri.v4i2.129>>.

¹² Ammar "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemeditasi Motivasi Kerja Karyawan", Universitas Udayana, Jurnal Manajemen, Vol. 8, No 07, (2019). 4678.

¹³ Ammar "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemeditasi Motivasi Kerja Karyawan ".... 4679.

¹⁴ Ira Mutia Pratiwi, Dkk, "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Astra International Tbk. (Auto2000 Gatot Subroto Medan)" Universitas Prima Indonesia, Jurnal Mutiara Manajemen, Vol.4, No.1, (2019). 331.

¹⁵ Soffi Rosyidawaty, "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Telkomsel Regional Jawa Barat", E-Proceeding of Management, 5.1 (2018), 428–503.

¹⁶ Kukuh Priwanda Sukma, "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pg Krebet Baru Bululawang Malang)" Universitas Brawijaya, Jurnal Ekonomi Bisnis, vol 6 No. 11 (2016).

¹⁷ Gian F. Kaseger, Dkk "Pengaruh Pengembangan Karir, Pengalaman Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Manado" Universitas Sam Ratulangi Manado Jurnal EMBA, Vol.5, No.2 (2017). 3065.

¹⁸ Muhammad, "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Perlengkapan Dan Aset Daerah Kabupaten Kutai Timur" Untag, Jurnal administrasi Publik, Vol 1, No.1 (2017).

Siti Aidah Dkk¹⁹ memperoleh hasil bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pendekatan formal yang dilakukan perusahaan untuk menjamin karyawannya, perusahaan diharuskan memiliki kualifikasi, kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan lalu perusahaan perlu mengelola karir karyawannya dan mengembangkan karir mereka dengan baik, agar sumbangsih kinerja yang diberikan karyawan bagi perusahaan diharapkan dapat berjalan baik sesuai dengan keinginan perusahaan. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa pengembangan karir sangat penting bagi karyawan, dengan adanya pengembangan karir di perusahaan, integritas yang dimiliki oleh setiap karyawan diharapkan dapat melakukan sesuatu hal yang lebih baik seperti dengan memperbaiki kesalahan dan mampu mengubah dirinya dengan hal yang positif untuk menunjang kinerja serta tidak akan mungkin seorang karyawan melakukan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan.²⁰

Usaha lain dalam meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya dengan memperhatikan lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman akan mempengaruhi karyawan bekerja lebih giat dan konsentrasi

¹⁹ Siti Aidah dan Sri Langgeng Ratnasari, "Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomindo Primakarya", *Jurnal Trias Politika*, Vol.4, No.2 (2020), 122–35.

²⁰ Farah Humairah, Dkk, "Pengaruh Integritas Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan" Universitas Ibnu Khaldun Bogor, *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol.2, No.3 (2019). 331.

menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai dengan jadwal. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan kinerja karyawannya, oleh sebab itu setiap perusahaan diharuskan mempunyai lingkungan kerja sesuai dengan kelangsungan kerja karyawan serta dapat meningkatkan kinerja karyawan. Raziq dalam penelitiannya menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang baik dan nyaman dapat meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas dari perusahaan.²¹

Pengaruh signifikansi antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan dari hasil penelitian Ita Kusumastuti²², Budi Cahyadi²³, dan Lukman Anthoni²⁴ menyatakan bahwa, lingkungan kerja berpengaruh signifikan kinerja karyawan. Implementasi dari hasil temuan penelitian tersebut yaitu perusahaan harus lebih memperdulikan dan memperbaiki keadaan lingkungan kerja karyawan seperti dengan mengatasi kebisingan dan memperbaiki sirkulasi udara sehingga akan berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan yang disertai dengan adanya keharmonisan antar karyawan. Namun pada penelitian Mauledy Ahmad²⁵,

²¹ Lyta Lestary dan Harmon Harmon, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan", Politeknik Negeri Bandung, Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi, Vol.3, No2 (2018), 95 <<https://doi.org/10.35697/jrbi.v3i2.937>>.

²² Ita Kusumastuti dan others, "Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Pada Sp Alumunium Di Yogyakarta", Jurnal Riset Ekonomi Manajemen (REKOMEN), Vol.3, No.1 (2019), 50.

²³ Budi Cahyadi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam", Amwaluna: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Syariah, Vol.3, No.1 (2019).

²⁴ Lukman Anthoni dan Rahman Faisal, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Islam terhadap Kinerja Karyawan PT. AJS Amanahjiwa Giri Artha ", Jurnal Akuntansi, 5.2 (2020).

²⁵ Mauledy Ahmad, "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan PT. Cassia Coop Sungai Penuh", Jurnal Benefita, vol.4, No.2 (2019), 383 <<https://doi.org/10.22216/jbe.v4i2.3944>>.

Dadang Suparman²⁶, dan Tri Budi Setyani²⁷ menghasilkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini bisa dikatakan bahwa lingkungan kerja terkadang tidak mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

Lingkungan kerja merupakan suatu alat ukur yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan yang harmonis dan menyenangkan bagi karyawan melalui peningkatan hubungan yang baik dengan rekan kerja, dan dengan dukungan sarana prasarana yang memadai di tempat kerja akan memberikan dampak yang sangat positif bagi karyawan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Dalam hal ini penulis berasumsi bahwa lingkungan kerja dapat meningkatkan integritas kerja dari seorang karyawan, seperti halnya disiplin dalam bekerja di perusahaan dengan lingkungan yang nyaman. Disiplin kerja yang tinggi bisa memberikan kontribusi yang baik terhadap penerima layanan. Disiplin kerja yang tinggi dari karyawan dalam suatu perusahaan menunjukkan integritas kerja dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.²⁸

Pada faktor lainnya terletak pada kompensasi, kompensasi sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

²⁶ Dadang Suparman "Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengetahuan Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Cv. Perdana Mulia Desa Caringin Kulon Kecamatan Caringin Kabupaten Sukabumi" STIE Pasim Sukabumi, Jurnal Ekonomedia, Vol.9, No.2 (2020).

²⁷ Tri Budi Setyani "Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Boyolali)" Unmuh Surakarta, Naskah Publikasi, (2014).

²⁸ Ni Made Diah Yudiningsih, Dkk, "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai", Universitas Pendidikan Ganesha, Jurnal Manajemen, vol.4, No1, (2016). 2.

Kompensasi terdiri dari kompensasi keuangan dan kompensasi bukan keuangan²⁹. Kompensasi keuangan dibagi menjadi kompensasi langsung yang terdiri dari unsur upah, gaji, komisi, bonus serta kompensasi keuangan tidak langsung (tunjangan) meliputi tunjangan wajib, tunjangan tidak wajib. Kompensasi bukan keuangan terdiri dari unsur pekerjaan, lingkungan kerja dan fleksibilitas tempat kerja. Dalam memenuhi kebutuhan karyawan, maka sangatlah diperlukan adanya pemberian kompensasi baik langsung ataupun tidak langsung yang dimaksudkan sebagai bentuk *reward* yang diberikan perusahaan untuk karyawan. Tujuan utama perusahaan dalam merancang sistem kompensasi yaitu untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja dan mempertahankan karyawan yang mempunyai kompetensi tinggi dalam bekerja untuk tetap bertahan di perusahaan. Adanya pemberian kompensasi kepada karyawan yang sesuai dengan kinerja yang diberikan, diharapkan agar karyawan mempunyai komitmen dalam meningkatkan kinerjanya demi kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan, oleh sebab itu kompensasi sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.³⁰

²⁹ Hasibuan, "Manajemen Sumber Daya Manusia" (Jakarta : Bumi Aksara, 2007). 117.

³⁰ S. Fauziah, B. Sunuharyo, dan H. Utami, "Pengaruh Kompensasi Langsung Dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang)", Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya, Vol.37, No.1 (2016), 179.

Pengaruh signifikansi antara kompensasi dengan kinerja karyawan dapat dilihat pada penelitian Dina Sarah Syahreza³¹, Habib Ibnu Alwan³², Angel Kralita Poluakan dkk³³, dan Priyo Darmawan diperoleh hasil bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, maka dapat dikatakan bahwa adanya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan akan memberikan dampak positif terhadap tingkat kinerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi ke karyawan mempunyai pengaruh terhadap integritas terutama dalam mempertahankan motivasi karyawan,³⁴ akan tetapi pada penelitian dari Dewi Putri Utami Dkk³⁵, Mundakir³⁶ dan Samsul Huda³⁷ yang menyatakan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawannya. Hal ini menunjukkan bahwa besar gaji, *reward*

³¹ Dina Sarah Syahreza dan Aulia Ridha Siregar, "*Pengaruh Kompensasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT.Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan*", Jurnal PLANS : Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis, Vol.10, No.1 (2015) <<https://doi.org/10.24114/plans.v10i1.9614>>.

³² Habib Ibnu Alwan dan Indi Djastuti, "*Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada CV. Manfaat Di Ambarawa)*", Universitas Diponegoro, Journal of Management, Vol.7, No.4 (2018), 1.

³³ Angel Kralita Poluakan, dkk, "*Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Manado*", Jurnal Administrasi Bisnis, 9.2 (2019).

³⁴ Esti, Soedijanto Padmowiharjo, dan Tabroni, "*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Integritas Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Bank BNI Cabang Rawamangun*", Universitas Pancasila, Jurnal Ekobisman, Vol. 4, No.1 (2019), 41.

³⁵ D. Utami, R. Rodhiyah, dan S. Nurseto, "*Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada Cv. Cynthia Box Kudus*", Undip, Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Vol.5, No.1 (2015).

³⁶ Mundakir dan Zainuri "*Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*", Universitas Muria Kudus, Jurnal Manajemen Vol.1, No.1 (2018).

³⁷ Huda & Sunrowiyati, "*Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan Perusahaan Jasa Kontruksi (Studi Kasus Pada CV Ideal Cipta Yasa Blitar)*", Jurnal Penelitian Manajemen Terapan, volume 4 (2019).

yang diberikan serta tunjangan-tunjangan dari perusahaan tidak mempengaruhi kinerja karyawan.³⁸

Penelitian yang dilakukan Esti, Sudijanto Patmoharjo, Tabroni menunjukkan bahwa dari faktor kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan integritas sebagai variabel intervening.³⁹ Imbalan atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja, sebab karyawan telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran mereka demi kemajuan perusahaan, dengan demikian semakin giat karyawan bekerja maka semakin tinggi juga Kompensasi yang diterima, dan ketika kinerja semakin baik dan kompeten maka semakin cepat akan munculnya integritas pada diri karyawan. Secara sederhana, integritas menunjukkan keteguhan sikap, menyatunya perbuatan dan nilai-nilai moral yang dianut oleh seseorang. Orang yang memiliki Integritas tidak akan tergoyahkan oleh godaan untuk mengkhianati nilai-nilai moral yang diyakini.⁴⁰ Namun dari beberapa penelitian yang lakukan hanya penelitian Esti Dkk yang meneliti faktor Kompensasi dengan Integritas sebagai variabel intervening.

³⁸ D. Utami, R. Rodhiyah, dan S. Nurseto, "*Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada Cv. Cynthia Box Kudus*", Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 5.1 (2015), 134-44.

³⁹ Esti, Soedijanto Padmowiharjo, dan Tabroni, "*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Integritas Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Bank BNI Cabang Rawamangun*", Universitas Pancasila, Jurnal Ekobisman, Vol. 4, No.1 (2019). 48.

⁴⁰ Esti, Soedijanto Padmowiharjo, dan Tabroni, "*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Integritas Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Bank BNI Cabang Rawamangun*"....48

Bagi karyawan kompensasi adalah pemberian yang sangat penting, sebab dengan kompensasi yang diberikan, karyawan dapat memenuhi kebutuhan mereka secara langsung tertama dalam kebutuhan fisiologi. Namun, karyawan juga mengharapkan agar pemberian kompensasi yang diterimanya sesuai dengan penilaian terhadap kinerja dan pengorbanan yang telah diberikan untuk perusahaan. Apabila kompensasi yang diharapkan dapat diwujudkan oleh perusahaan, maka karyawan merasa pasti mendapatkan perlakuan secara adil oleh perusahaan. Sebaliknya perusahaan juga berharap dalam pemberian kompensasi yang diberikan akan mampu meningkatkan kinerja serta integritas kerja karyawannya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maksimal.⁴¹

Pada dasarnya pengembangan karir, lingkungan kerja dan kompensasi yang terdapat di PT. Pos Indonesia sebenarnya sudah memenuhi standar yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara sementara mengenai ketiga faktor tersebut, dari hasil wawancara sekilas dengan Bu Ike Verdianingrum yang menjabat sebagai staff SDM dan dukungan umum Pos Indonesia di Surabaya mengatakan bahwa pengembangan karir, lingkungan kerja dan kompensasi sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja bagi setiap karyawan di Pos Indonesia, dan ketiga faktor tersebut juga berperan penting dalam meningkatkan integritas kerja yang dimiliki setiap karyawannya, sebab

⁴¹ Ninuk Muljani, '*Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*', Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship), 4.2 (2002), 111 <<https://doi.org/10.9744/jmk.4.2.pp.108-122>>.

Pos Indonesia merupakan perusahaan yang masih mengutamakan akhlak dan moralitas sebagai pedoman mereka.⁴²

PT. Pos Indonesia (persero) merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada dibidang jasa pengiriman atau jasa kurir, transaksi keuangan dan logistik. Hingga saat ini Pos Indonesia juga mulai merambah ke kebutuhan transaksi e-money seperti adanya pelayanan aplikasi pospay yang bertujuan untuk membantu masyarakat dalam bertransaksi menggunakan e-money seperti halnya dalam pembelian token listrik, pembayaran jasa pengiriman, tabungan dan masih banyak lagi. Di sisi lain dalam jasa pelayanan kurir atau pengiriman barang, Pos Indonesia juga memberikan pelayanan pick up barang gratis kepada seluruh pelanggan pos di seluruh Indonesia, baik barang elektronik hingga dokumen yang ingin dikirim nasional hingga internasional. Sepanjang periode semester 1/2021 Pos Indonesia memberikan hasil kinerja positif yang memperoleh pendapatan bersih atau net income 71% sebesar Rp. 584 miliar, salah satunya berasal dari kontribusi kebijakan efisiensi biaya sebesar -16%. Pada bidang operasi, kinerja SWP (Standar Waktu Penyerahan) secara nasional pada tahun 2021 diantaranya SWP Q9 mendapatkan sebesar 98,62%, pos ekspres 93,58%, pos kilat khusus 91,29% dan pencapaian kinerja CCH sebesar 97,51%.⁴³

⁴² Wawancara dengan Ibu Ike Verdianingrum, staff SDM dan dukungan umum PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000. 11 Juni 2022.

⁴³ Detik News “Optimisme Pos Indonesia Menuju Juara di Tahun 2022”
<https://news.detik.com/berita/d-5919118/optimisme-pos-indonesia-menuju-juara-di-tahun-2022>, diakses pada tanggal 21 Februari 2022, jam 21:50

Di samping dari hasil kinerja perusahaan yang positif akan tetapi tidak menjadi tolak ukur bahwa kinerja yang dihasilkan dari tiap karyawan sesuai apa yang diinginkan oleh perusahaan, sebab jika dilihat secara personal masih terdapat beberapa karyawan masih memiliki tingkat kinerja yang tidak sesuai dengan harapan perusahaan kemudian ketidakmampuan seorang karyawan dalam pemenuhan target yang telah ditetapkan perusahaan. Hal tersebut terjadi karena adanya beberapa faktor yang menghambat kinerja mereka. Berdasarkan pengamatan dan wawancara sekilas dengan beberapa responden di PT. Pos Indonesia Surabaya, permasalahan yang terjadi mengenai pengembangan karir yaitu terdapat rangkap jabatan yang dimana banyak karyawan yang sudah pensiun dan pada akhirnya banyak karyawan yang merangkap jabatan yang bertujuan untuk menggantikan karyawan yang pensiun tersebut. Hal ini berdampak pada jumlah tenaga kontrak yang cukup banyak dan hanya beberapa yang menjadi karyawan tetap dari tahun ke tahun. Adapun untuk naik ke tingkat jabatan atau promosi jabatan juga tergolong sulit, pasalnya masih banyak beberapa karyawan yang sudah berada pada umur 50 tahun ke atas yang masih menjabat sebagai staff bidang di perusahaan, sebab untuk naik di tingkat jabatan yang lebih tinggi semuanya harus dipilih dari kantor pusat Pos Indonesia yang berada di Bandung serta adanya kebijakan yang mengharuskan mereka untuk bekerja di luar pulau bagi yang sudah dipilih sebagai manajer atau asisten manajer. Hal ini dapat berdampak pada tingkat kinerja yang mereka berikan

kepada perusahaan yang tidak maksimal serta juga berdampak pada integritas kerja karyawan yang kurang baik.

Permasalahan yang selanjutnya yaitu mengenai masalah lingkungan kerja di PT. Pos Indonesia Surabaya yang kurang nyaman bagi karyawan terutama di beberapa kantor cabang yang terdapat di seluruh lingkup Surabaya, seperti halnya beberapa kantor cabang yang tidak memiliki pendingin ruangan, kebisingan suara yang masih belum kondusif, warna ruangan yang kurang menarik, penempatan meja yang masih perlu adanya perbaikan serta tata kelola ruangan yang masih kurang rapi. Hal tersebut dapat mengakibatkan kurang nyamannya karyawan saat bekerja yang berefek pada kejenuhan karyawan dan berefek pada tingkat kinerja karyawan yang kurang maksimal serta dapat memberikan dampak yang kurang baik bagi integritas kerja setiap karyawannya. Permasalahan berikutnya terdapat pada kompensasi yang dimana menjadi salah satu motivasi karyawan untuk berusaha meningkatkan kinerja mereka dalam bekerja, permasalahan yang terjadi yaitu dimana dalam pemberian kompensasi yang diterima karyawan terkadang mengalami keterlambatan atau tidak tepat waktu diantaranya yaitu pada penerimaan gaji yang seharusnya dijadwalkan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan perusahaan akan tetapi mengalami keterlambatan dalam penerimaannya dengan dalih adanya gangguan sistem pada aplikasi pos pay, sebab semua karyawan PT. Pos Indonesia sekarang harus menerima gaji mereka melalui aplikasi tersebut. Selanjutnya adanya pendapat dari karyawan yang mengatakan bahwa semakin tinggi semakin tinggi pula

tekanan dan resiko yang didapatkan oleh setiap karyawan terutama pada karyawan yang memiliki jabatan diatas staff. Hal ini juga dapat memiliki dampak pada tingkat kinerja karyawan yang kurang maksimal serta dapat berdampak pada integritas kerja karyawan yang kurang baik. Jika dilihat dari beberapa permasalahan yang didapatkan maka dapat memberikan efek yang tidak baik kedepannya bagi perusahaan terutama pada PT. Pos Indonesia (persero) KC Utama Surabaya 60000.

Pada pemaparan isu permasalahan yang didapat maka dari itu munculah suatu permasalahan baru mengenai ketiga faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja dan integritas karyawan, terutama pada masa periode pandemi Covid 19. Meskipun dalam masa periode pandemi tingkat kinerja tumbuh positif namun hal tersebut tidak menjadikannya tolak ukur bahwa tiap karyawan mempunyai kinerja dan integritas yang baik dengan menggunakan 3 faktor tersebut. Maka menjadi hal yang menarik untuk di kaji dan diteliti sehingga perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah dimensi dari masing masing variabel yang sama akan tetapi memiliki tolak ukur yang berbeda serta objek penelitian yang berbeda, oleh sebab itu peneliti ingin mengangkat judul mengenai **“Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan dengan Integritas Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000”**

B. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang diatas, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000?
3. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000?
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap integritas kerja pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap integritas kerja pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000?
6. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap integritas kerja pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000?
7. Apakah integritas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000?
8. Apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000 dengan integritas kerja sebagai variabel *intervening*?

9. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000 dengan integritas kerja sebagai variabel *intervening*?
10. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000 dengan integritas kerja sebagai variabel *intervening*?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji data dan menganalisis pengaruh signifikansi antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.
2. Untuk menguji data dan menganalisis pengaruh signifikansi antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.
3. Untuk menguji data dan menganalisis pengaruh signifikansi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.
4. Untuk menguji data menganalisis pengaruh signifikansi antara pengembangan karir terhadap integritas kerja PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.

5. Untuk menguji data dan menganalisis pengaruh signifikansi antara lingkungan kerja terhadap integritas kerja PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.
6. Untuk menguji data dan menganalisis pengaruh signifikansi antara kompensasi terhadap integritas kerja PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.
7. Untuk menguji data dan menganalisis pengaruh signifikansi antara integritas kerja terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.
8. Untuk menguji data dan menganalisis pengaruh signifikansi antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000 dengan integritas kerja sebagai variabel *intervening*.
9. Untuk menguji data dan menganalisis pengaruh signifikansi antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000 dengan integritas kerja sebagai variabel *intervening*.
10. Untuk menguji data dan menganalisis pengaruh signifikansi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000 dengan integritas kerja sebagai variabel *intervening*.

D. Kegunaan Penelitian

Terdapat 2 manfaat/kegunaan yang diharapkan pada penelitian ini yaitu pada manfaat secara teoritis dan praktis diantaranya :

1. Secara teoritis, yaitu agar dapat bermanfaat untuk digunakan dalam menambah kasanah ilmu dalam dunia pendidikan, khususnya dalam penelitian mengenai pengembangan karir, lingkungan kerja, kompensasi, kinerja karyawan dan integritas kerja dalam aspek teori manajemen sumber daya manusia.
2. Secara praktis yaitu agar dapat menjadi refrensi bagi pihak PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000 dalam menganalisis serta mengetahui tingkat kinerja karyawan dan integritas kerja yang telah diberikan, agar sebagai masukan dalam pengelolaan kinerja karyawan, dikarenakan SDM yang mempunyai kinerja yang baik merupakan hal terpenting dalam mencapai tujuan perusahaan.

E. Sistematika Pembahasan

BAB I PENDAHULUAN,

Bab ini meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA,

Bab ini meliputi landasan teori tentang variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, terdapat pula beberapa penelitian terdahulu yang bersumber dari

skripsi, tesis, jurnal, artikel, dan lain-lain, yang kemudian disusul dengan kerangka konseptual dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN,

Bab ini meliputi jenis penelitian, tempat penelitian, populasi, sampel, variabel penelitian, definisi operasional, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA,

Bab ini akan diuraikan mengenai temuan peneliti pasca penelitian lapangan yang meliputi : gambaran umum PT. Pos Indonesia (persero) Surabaya, karakteristik responden dan analisis data.

BAB V PEMBAHASAN,

Bab ini akan diuraikan pembahasan yang didapatkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dengan menggunakan analisis statistik.

BAB VI PENUTUP,

Bab ini meliputi kesimpulan dan saran.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *job performance* yang berarti prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁴⁴ Menurut Khasmir kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Maksudnya bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode biasanya dalam 1 tahun.⁴⁵ Menurut Lijan Poltak Sinambela mendefinisikan kinerja karyawan sebagai kemampuan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah diperlukan, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.⁴⁶

Kinerja merupakan suatu pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat terbentuk output kualitatif maupun kuantitatif, fleksibilitas, kreatifitas, bisa diandalkan, bisa mengemban amanah atau hal-hal lain yang dapat diinginkan

⁴⁴ H. Masram dan Mut'ah, "*Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*"138.

⁴⁵ Khasmir, "*Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*" (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada. 2016). 178.

⁴⁶ Lijan Poltak Sinambela "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" (Jakarta : Bumi Aksara, 2016). 480.

organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka panjang maupun jangka pendek, juga pada strata individu, kelompok ataupun organisasi. Kinerja individu memberikan kontribusi pada kinerja kelompok yang selanjutnya memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Untuk organisasi yang lebih efektif, pihak manajemen mampu membantu dalam menciptakan sinergi yang positif, yaitu secara menyeluruh dari pada jumlah dari bagian-bagiannya. Ditingkat manapun tidak ada satu ukuran kriteria yang tepat merefleksikan kinerja.⁴⁷

Adapun teori ini didukung oleh Istijanto yang menyatakan bahwa setiap karyawan perlu saling berhubungan satu sama lain agar terjadi kesatuan arah dan gerak untuk mengembangkan perusahaan sesuai tujuan yang diharapkan, yang mana tujuan tersebut dapat diwujudkan dengan komunikasi. Adapun faktor-faktor yang dinilai pada penilaian karyawan yaitu hasil kerja diantaranya kualitas, kuantitas pekerjaan dan sifat pribadi, diantaranya orientasi pada pelanggan, kerja sama, kemampuan teknik, akhlak, kedisiplinan, motivasi berprestasi, inisiatif dan pengembangan diri.⁴⁸

Menurut Abdul Hakim dan Wuryanto, terdapat 5 indikator kinerja karyawan yang diantaranya meliputi :

- a. Kualitas Pekerjaan
- b. Kuantitas Pekerjaan

⁴⁷ S. Supihati, "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Perusahaan Sari Jati Di Sragen", *Jurnal Paradigma Universitas Islam Batik Surakarta*, vol.12, No.1 (2014). 95.

⁴⁸ Sedarmayanti, "Pengembangan Kepribadian Pegawai", (Bandung: Mandar Maju, 2004), 64

- c. Kemampuan Bekerja Sendiri
- d. Pemahaman dan Pengenalan Pekerjaan
- e. Kemampuan Memecahkan Persoalan⁴⁹

Adapun Gibson mengatakan kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individual, motivasi individu, pegharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu.⁵⁰ Firman Allah pada surat At-Taubah ayat 105 mengenai kinerja,

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya :

*“dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”*⁵¹
(At-Taubah : (9) 205)

Ayat diatas menjelaskan kata “*amalakum*” artinya adalah amalmu atau pekerjaan. Kata ini bisa berarti amalan di dunia yakni berupa prestasi selam di

⁴⁹ Abdul Hakim dan Wuryanto, "Model Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Peran Komunikasi Dan Motivasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja", Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia, Vol.5, No.1 (2014), 6.

⁵⁰ Khasmir, "Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)".....192.

⁵¹ Dr. Ahmad Hatta "Tafsir Quran Perkata" (Jakarta : Magfirah Pustaka. 2011). 203.

dunia. Dalam bahasa manajemen hasil dari amalan tersebut adalah sebagai performance atau juga bisa diartikan sebagai kinerja.⁵²

Ismail R Al-Furuqi Tahwid dalam Anjur Perkasa Alam menjelaskan bahwa Islam mendorong Insan untuk berproduksi atau bekerja dalam aktivitas segala aktivitas ekonomi yang sesuai dengan bidang keahliannya. Diharapkan agar setiap amal perbuatan yang dilakukan manusia tersebut dapat memberikan manfaa bagi umat manusia. Tujuan dari bekerja bagi setiap individu yaitu dapat memenuhi hajat atau kebutuhan hidup diri dan keluarganya serta dapat memberikan pertolongan kepada mereka yang memerlukannya. Hal ini semua yang menjadi keutamaaan yang dijunjung tinggi oleh agama. Islam tidak memerintahkan manusia untuk bekerja semata, akan tetapi manusia (*insan*) harus *ihsan* dalam melaksanakan pekerjaan tersebut dengan penuh kesungguhan, ketekunan dan profesional.⁵³ Setiap muslim yang mampu bekerja harus benar-benar melakukan pekerjaan yang bermanfaat sehingga bekerja merupakan upaya untuk menunjukkan performance hidup di hadapan Allah. Dengan keyakinan yang tinggi bahwa ia memiliki tanggung jawab di hadapan Allah SWT, ia akan bekerja secara efektif karena ia yakin bahwa bekerja bukan sekedar untuk memenuhi

⁵² Wahyudin Maguni and Haris Maupa, "Teori Motivasi, Kinerja, Dan Prestasi Kerja Dalam Al-Quran Serta Fleksibilitas Penerapannya Pada Manajemen Perbankan Islam", Jurnal Studi Ekonommi Dan Bisnis Islam, Vol.3, No.1 juni (2018), 113.

⁵³ Anjur Perkasa Alam "Analisis Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Aksara Medan Ditinjau Dari Manajemen Syariah" Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Tesis (2016). 15.

kebutuhan material semata, melainkan juga untuk dapat memenuhi kebutuhan spiritualnya yaitu ibadah.⁵⁴

2. Integritas Kerja/Integritas

Integritas adalah suatu nilai yang mencerminkan kesamaan antara hati, ucapan dan tindakan (pendekatan moral). Integritas sangat erat kaitannya dengan etika dan moralitas. Etika adalah standar tentang mana yang benar dan mana yang salah serta mana yang baik dan mana yang jahat. Sedangkan moralitas adalah tindakan aktual tentang hal yang benar dan salah, baik dan jahat. Jadi seseorang yang memiliki integritas dengan moral yang baik, dia akan memiliki pemikiran moral yang baik serta mengaplikasikannya dalam kehidupan sehari-hari.⁵⁵

Menurut Zahra, komitmen untuk melakukan segala sesuatu sesuai dengan prinsip yang benar dan sesuai dengan nilai dan norma, serta untuk tetap konsisten dalam melakukan komitmen tersebut pada setiap situasi tanpa melihat adanya peluang atau paksaan untuk keluar dari prinsip.⁵⁶ Integritas menunjukkan keteguhan sikap, menyatukan perbuatan dan nilai-nilai moral yang dianut oleh seseorang. Orang yang memiliki integritas tidak akan tergoyahkan oleh godaan untuk mengkhianati nilai-nilai moral yang

⁵⁴ Kartawan, Dkk, "Manajemen Sumber Daya Insani" (Tasikmalaya : Universitas Siliwangi, 2018), 187.

⁵⁵ Supriyanto, *Budaya Kerja Perbankan* (Jakarta: Pustaka LP3ES, 2006), 7.

⁵⁶ Falentina K. G. Rani, Linda Lambey, Sherly Pinatik, "Pengaruh Integritas, Kompetensi, dan Profesionalisme Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Akuntansi Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Manado", Universitas Sam Ratulangi, Jurnal Akuntansi, vol 13. No. 3 (2018). 42.

diyakini.⁵⁷ Maka dapat dikatakan bahwa seseorang dikatakan berintegritas, jika dia ketika melakukan pekerjaan secara konsisten sesuai dengan nilai, tujuan dan tugas yang diemban/diamanahkan.⁵⁸

Menurut Supriyanto, integritas terbagi dalam lima level.⁵⁹ Level satu adalah seseorang yang sudah berhasil melawan egoismenya akan bertindak selaras dengan mentalitas berkelimpahan. Perilaku pokoknya antara lain :

- a. Mendahulukan kepentingan orang lain
- b. Membantu orang lain dengan sukarela
- c. Memperhatikan lingkungan sekitar
- d. Menerima kritik dari orang lain dan memperbaiki diri
- e. Membuka diri pada penyelenggara ilahi

Integritas level dua adalah bertindak jujur dan terus terang. Perilaku pokoknya antara lain :

- a. Membuat dan menepati janji
- b. Mengenali kelemahan dan kemampuan diri sendiri
- c. Mengoreksi kekeliruan yang dibuat
- d. Meminta maaf atas perbuatan dan mengganti rugi
- e. Mudah mengungkapkan perasaan kepada orang lain

⁵⁷ Esti, Soedijanto Padmowiharjo, dan Tabroni, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Integritas Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Bank BNI Cabang Rawamangun", Universitas Pancasila, Jurnal Ekobisman, Vol. 4, No.1 (2019), 42.

⁵⁸ Mohamad Zainuri, dkk "Konsepsi Integritas" (Riau : Pemerintah Provinsi Riau, 2017), 14

⁵⁹ Supriyanto, "Budaya Kerja Perbankan" (Jakarta: Pustaka LP3ES, 2006), 79.

Integritas level tiga adalah memperhitungkan pengorbanan dan hasil. Perilaku pokoknya antara lain:

- a. Memberikan hak seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang dituntut
- b. Memberi saran perbaikan atau kritik dengan terus terang
- c. Tidak membicarakan kejelekan orang lain
- d. Menjaga segala sesuatu sesuai dengan keadaan terbaiknya
- e. Menghormati perbedaan

Integritas level empat adalah bertindak bijak. Perilaku pokoknya antara lain:

- a. Menghormati norma sopan santun setempat
- b. Menaati peraturan yang berlaku
- c. Menjalankan tugas dengan rajin dan tekun
- d. Menjaga keseimbangan fisik, emosi, mental dan spiritual
- e. Menjadi teladan

Integritas level lima adalah bertindak sesuai dengan perilaku luhur. Perilaku pokoknya adalah:

- a. Mengutamakan kebenaran dalam setiap tindakan
- b. Mempertahankan kehidupan dengan risiko apapun
- c. Memajukan kesatuan diantara umat manusia
- d. Meningkatkan kesejahteraan umum
- e. Menjaga kelestarian alam

Integritas merupakan kualitas yang melandasi kepercayaan publik dan merupakan patokan bagi anggota dalam menguji semua keputusannya.

Integritas mengharuskan seorang karyawan untuk bersikap jujur dan transparan, berani, bijaksana dan bertanggung jawab.⁶⁰ Integritas paling sering dikaitkan dengan kejujuran individu.⁶¹ Hal yang sama juga dilakukan oleh Butler dan Cantrell yang mengartikan integritas sebagai reputasi dapat dipercaya dan jujur dari seseorang untuk menjelaskan istilah “kepercayaan” di dalam konteks organisasi. Integritas juga ditempatkan sebagai sebagai inti etika keutamaan yang digagas oleh Solomon dengan menyebut integritas tidak hanya tentang otonomi individu dan kebersamaan, tetapi juga loyalitas, keserasian, kerjasama, dan dapat dipercaya. Integritas adalah satu-satunya pembentuk kepercayaan. Mungkin anggapan ini sebagian orang merupakan suatu hal yang benar tetapi akan sangat tidak bijaksana apabila menganggap integritas adalah satu-satunya pembentuk kepercayaan diri seseorang. Berikut ini beberapa hal yang erat kaitannya dengan integritas, yang bersumber dari ajaran Islam yang *transenden*.⁶²

- a. Kejujuran mutlak diperlukan dalam mengelola bisnis, terlebih dalam menjaga interaksi seorang pebisnis dengan mitranya.
- b. Memenuhi komitmen yang sudah ditetapkan, dengan melakukan pengukuran kemampuan terlebih dahulu. Artinya komitmen harus dibuat sesuai dengan rasionalitas dan dengan persiapan yang matang.

⁶⁰ Sukriah dkk, “Pengaruh Pengalaman Kerja, Independensi, Obyektifitas, Integritas dan Kompetensi Terhadap Kualitas Hasil Pemeriksaan”, Simposium Nasional Akuntansi XII, (2009). 8

⁶¹ Yulk & Van Fleet dalam Dwi Prawani “Memahami Konsep Integritas”, Jurnal STIE Semarang, Vol.5, No.03, (2013). 2.

⁶² Ika Yunia Fauzia, “Etika Bisnis Dalam Islam”, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2014), 162

- c. Menjaga dan mempertahankan amanah (kepercayaan) adalah kewajiban dalam berbisnis.
- d. Kesiapan untuk menerima kebaikan yang datang, tulus menerima dan mempelajarinya
- e. Ibadah menjadi dasar dalam kegiatan berbisnis dan ini menjadi motivasi utama agar pebisnis senantiasa mawas diri.
- f. Menjunjung tinggi prinsip keadilan dalam setiap aktivitas bisnis.

Integritas dalam Islam tercermin pada kepribadian Rasulullah. Kepribadian Rasulullah diyakini tersimpulkan dalam empat sifat utama diantaranya *Shiddiq*, *Amanah*, *Tabligh* dan *Fathanah*.

1) *shiddiq* berarti jujur

Rasulullah mengatakan, "sungguh jujur (*shiddiq*) itu membawa kepada kebaikan, dan kebaikan mengantarkan ke surga. Sementara dusta membawa kepada keburukan dan keburukan mengantarkan ke neraka," (HR. Bukhari). Jujur berarti mengatakan sesuatu sebagaimana adanya sesuatu itu. Tidak menutup-nutupi kenyataan. Orang jujur adalah orang yang konsisten menampilkan kenyataan apa adanya. Efek kejujuran adalah kepercayaan (trust). Rasulullah sendiri digelar *Al-Amin*, yang berarti yang dapat dipercaya. Menurut Francis Fukuyama, trust merupakan modal sosial yang menjadi ikatan bersama dalam masyarakat dalam bekerjasama demi mencapai tujuan bersama. Sikap saling mempercayai, pastinya, tidak akan terwujud tanpa sikap jujur di

antara anggota masyarakatnya. Sistem ekonomi, sosial, politik bahkan budaya akan bubar jika dusta, kebohongan menjadi sikap hidup.

2) Amanah berarti dipercaya

Rasulullah berkata, "tidak sempurna iman seseorang yang tidak amanah, tidak sempurna agama orang yang tidak menunaikan janji." (HR. Ahmad). Seperti telah dijelaskan di atas, amanah berhubungan erat dengan tanggung jawab. Seseorang menerima tanggung jawab karena dipercaya oleh pemberi tanggung jawab. Amanah menjadi bagian penting dari integritas karena merupakan cermin dari konsistensi, sikap istiqamah mulai dari pemberian kepercayaan sebagai tanggung jawab dan pelaksanaan tanggung jawab itu. Dalam akhlak Islam, sikap khianah (khianat), kebalikan dari amanah sangat dikecam, bahkan merupakan ciri dari kemunafikan.

3) *Tabligh* berarti menyampaikan

Rasulullah menyampaikan wahyu Ilahi. Tak ada yang disembunyikan. Tak ada yang terlewat. Dalam kepribadian, *tabligh* bukan hanya dalam konteks penyampaian wahyu. Sebagai ilustrasi sifat *tabligh* atau menyampaikan ini dalam sistem kerja bisnis perusahaan. Perusahaan yang tercatat di bursa mempunyai kewajiban untuk menyampaikan laporan keuangan. Perusahaan yang tidak menyampaikan laporan keuangannya akan dikenai sanksi, sebab dapat merugikan investor. Selanjutnya, perusahaan itu pun membagikan

deviden kepada para investornya. Perusahaan yang telah “menyampaikan” laporan keuangannya itu dapat disebut perusahaan yang memenuhi kriteria *tabligh*, berintegritas.

4) *Fathanah* berarti cerdas

Dalam konteks integritas, cerdas disini tidak dalam arti cerdas secara kognitif-intelektual, namun lebih pada kecerdasan moral itu sendiri. Dalam tradisi filsafat, kita mengenal istilah intelektualisme etis, yakni pandangan bahwa orang akan baik secara moral bila “mengetahui” nilai-nilai moral. Mengutip istilah filsafat Islam, ittihad ‘*aqil bi al-ma’qul*, menyatunya yang mengetahui dengan yang diketahui. Dengan demikian, ada keutuhan pengetahuan dalam diri seseorang. Oleh karena itu, untuk sampai pada tahap ini, seseorang tidak mesti secerdas Albert Einstein karena kecerdasan ini lebih menekankan kecerdasan moral. Orang biasa-biasa saja *secara Intelektual Question* (IQ) bisa cerdas secara moral dibanding seseorang yang IQnya tinggi. Hanya perlu sikap istiqamah, konsisten dalam menerjemahkan apa yang diketahui dalam sikap dan perilaku.⁶³

3. Pengembangan karir

Menurut Khasmir mendefinisikan karir adalah jalan kehidupan pekerjaan jalan kehidupan seseorang karyawan selama hidupnya

⁶³ Subhi Ibrahim dan Dhea Dayuranggi Meghatruh, ”*Integritas Perspektif Islam*” (Jakarta Selatan : artikel karya ilmiah Dosen, 2021), 21.

bekerja, artinya selama seseorang bekerja akan mengalami perubahan jabatan atau kepangkatan. Karir seseorang dapat naik, tetap atau bahkan terkadang turun, untuk beberapa periode.⁶⁴ Lebih lanjut Collin menambahkan bahwa karir muncul karena interaksi seseorang dengan organisasi dan lingkungan sosialnya. Pengembangan karir meliputi perencanaan karir dan manajemen karir. Pemahaman tentang pengembangan karir dalam suatu organisasi memerlukan pemeriksaan terhadap dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan melaksanakan tujuan karir (*career planning*) dan bagaimana organisasi merancang dan mengimplementasikan karir yang kita lakukan dalam program pengembangan / manajemen karir.

Menurut Siagian pengembangan karir adalah perubahan – perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Dapat dikatakan bahwa pengembangan karier adalah suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan perencanaan kariernya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.⁶⁵

Pengembangan karir adalah proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karir mereka. Pengembangan karir melibatkan identifikasi tujuan yang

⁶⁴ Khasmir, “*Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*” (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada. 2016). 151.

⁶⁵ Siagian “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” (Jakarta : Bumi Aksara, 2007). 215

berhubungan dengan karir dan mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan tersebut.⁶⁶

Dalam hal pengembangan karir karyawan, sebenarnya pihak perusahaan hanyalah memfasilitasi karir karyawan ke jenjang selanjutnya. Pengaruh utama karir seseorang sebenarnya sangat terhantung kepada kemauan dan kesanggupan karyawan itu sendiri. Dengan adanya program pengembangan karir yang benar dan kemampuan karyawan untuk menyusun karirnya sendiri.⁶⁷ Terdapat beberapa manfaat pada sistem pengembangan karir diantaranya :

- a. Bantuan yang bermanfaat dengan menggunakan keputusan karir.
- b. Pengayaan pekerjaan yang ada dan kepuasan kerja yang meningkat.
- c. Umpan balik yang sangat baik tentang kinerja.
- d. informasi yang sedang berlangsung tentang organisasi serta masa depan.
- e. Tanggung jawab pribadi yang lebih besar terhadap karir.⁶⁸

Organisasi pada umumnya mengimplementasikan pengembangan karir, sebab setiap organisasi ingin mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Di waktu yang bersamaan, organisasi juga memiliki tujuan lain yang terkait dengan kepuasan para pemangku kepentingan organisasi. Terkait dengan

⁶⁶ Nefriyeni, Akhmad Sodikin, dan Guswandi, "*The Effect of Career Development and Integrity on Organization Performance through the Satisfaction of Employees PT. Bank Capital Indonesia Branch of Kuningan Tower*", Universitas Krisnadwipayana International Journal of Advanced Scientific Research (IJASR), Vol3, No.3 (2018), 1.

⁶⁷ Khasmir, "*Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*" (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada. 2016). 163

⁶⁸ Lijan Poltak Sinambela "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" (Jakarta : Bumi Aksara, 2016), 287.

karyawan sebagai individu, program pengembangan karir memiliki 5 fungsi, sebagai berikut :

- a. Mendorong pertumbuhan kinerja.
- b. Mengembangkan keterampilan baru.
- c. Mengurangi kejenuhan.
- d. Memuaskan harapan karyawan.
- e. Meningkatkan tingkat pengkaryaan.⁶⁹

Menurut Siagian terdapat beberapa indikator yang digunakan dalam mengukur pengembangan karir diantaranya :

- a. Perlakuan yang adil dalam berkarir. Perlakuan yang adil ini hanya mampu diwujudkan apabila kriteria promosi/kenaikan pangkat berdasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang obyektif, rasional, dan diketahui secara luas dikalangan karyawan.
- b. Kepedulian para atasan secara langsung. Para pengawai pada umumnya menginginkan keterlibatan langsung pada perencanaan karir mereka masing-masing. Salah satu bentuk kepeduliannya adalah dengan memberikan umpan balik pada para karyawan mengenai pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para karyawan mengetahui potensi yang diperlukan untuk dikembangkan serta kelemahan yang perlu diatasi.
- c. Informasi tentang berbagai peluang promosi/kenaikan pangkat. Para karyawan pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses

⁶⁹ Lijan Poltak Sinambela., 290.

terhadap informasi mengenai berbagai macam peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama jika lowongan yang tersedia telah di isi melewati proses seleksi internal yang bersifat kompetitif.

- d. Minat untuk dipromosikan. Pendekatan yang tepat digunakan pada hal yang menyebabkan minat para pekerja untuk pengembangan karir adalah pendekatan fleksibel dan proaktif. Artinya minat dalam mengembangkan karir yang bersifat sangat individualistik.
- e. Tingkat kepuasan, meskipun dapat dikatakan setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda.⁷⁰

Untuk mencapai kualitas kerja dengan mutu terbaik, Islam menganjurkan melakukan pelatihan (*training*) terhadap para pegawainya. Pelatihan dilakukan untuk menutup gap antara kecakapan atau kemampuan pegawai dan permintaan jabatan serta untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Pelatihan juga dimaksudkan sebagai bentuk kesungguhan memuliakan pekerjaan dengan tujuan mengembangkan karir, kompetensi dan kemampuan teknis pegawai dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Sebab para rasul Allah, sebagai panutan dan suri tauladan yang baik, bukan

⁷⁰ Muhammad Muhajir, "Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan" Universitas Tadulako, Magister Administrasi, e jurnal katalogis, Vol.3 No.12 (2015), 144.

hanya unggul dalam kehidupan spiritual, melainkan juga profesional dalam bidang-bidang tertentu. Nabi Adam, misalnya, kuat secara fisik dan memiliki pengetahuan yang luas (al-asmâ' kullahâ); Nabi Nuh memiliki keahlian konstruksi; Nabi Yusuf memiliki keahlian dalam agronomi, Nabi Dawud memiliki keahlian dibidang metarulgi, dan lain-lain.

Dalam Islam, tujuan pelatihan dan pengembangan, selain untuk meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan saat sekarang, juga menjadi proses pembentukan karakter. Ketika seorang karyawan baru diterima, ia masuk menjadi bagian dari keluarga besar. Kewajiban seorang pemimpinlah untuk menjaga keluarga besar tadi dari api neraka. Allah SWT berfirman :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا قُوْا اَنْفُسَكُمْ وَاَهْلِيْكُمْ نَارًا وَقُوْدُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَٰئِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُوْنَ اِلٰهَ مَا اَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُوْنَ مَا يُؤْمَرُوْنَ ﴿٦﴾

Artinya :

“Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan.” (Q.S. Al-Tahrîm (66):6)

Seorang pemimpin memiliki kewajiban terhadap ahli (keluarga besar)-nya, selain pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dalam menjalankan pekerjaan, maka diperlukan pula pendidikan dan pelatihan untuk membentuk kepribadian (*character building*). Rahmat Allah SWT telah dijanjikan bagi setiap orang yang bekerja secara itqân, yakni mencapai standar

ideal secara teknis. Untuk itu, diperlukan dukungan pengetahuan dan skill yang optimal. Dalam konteks ini, Islam mewajibkan umatnya untuk terus menambah atau mengembangkan ilmunya dan tetap berlatih.⁷¹

4. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah keadaan dimana tempat kerja yang baik meliputi fisik dan nonfisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tenang, perasaan betah/keras, dan lain sebagainya.⁷² Menurut Nitisemito, mengatakan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang terdapat disekitar pekerja serta yang dapat mensugesti dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, contohnya artinya kebersihan, musik dan lain-lain. Reksohadiprojo dan Gitosudarmo mengemukakan lingkungan kerja adalah kondisi atau keadaan tempat kerja yang perlu diatur hingga tidak mengganggu pekerjaan para karyawan dan agar di peroleh kenaikan produktifitas dan berkurangnya biaya produksi tiap tahun.⁷³

Lingkungan kerja ini sendiri terdiri atas fisik dan nonfisik yang melekat dengan karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan dari usaha pengembangan kinerja karyawan.⁷⁴ Lingkungan kerja fisik, dimana semua keadaan berbentuk

⁷¹ Kartawan, Dkk, "*Manajemen Sumber Daya Insani*" (Tasikmalaya : Universitas Siliwangi, 2018), 108-111.

⁷² Umi Farida dan Sri Hartono, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", (Ponorogo : Unmuh Press, 2016) 10.

⁷³ Mahmudah Eny W, "*Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen Sumber Daya Manusia*" (Surabaya : UBHARA Manajemen Press, (2019). 56.

⁷⁴ Umi Farida dan Sri Hartono, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*"10.

fisik yang terdapat di sekitar kantor atau tempat kerja yang mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja berbentuk fisik ditempat kerja juga sangat penting kinerja serta kesehatan karyawan. Lingkungan kerja fisik dibagi dalam dua kategori, yakni :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran, mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Lalu pada lingkungan kerja non fisik, semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Nitisemito perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri.⁷⁵

Yang termasuk faktor-faktor yang dapat dimasukkan dalam lingkungan kerja serta besar pengaruhnya terhadap semangat dan kinerja bagi karyawan.

Diantaranya :

⁷⁵ Mahmudah Eny W, "*Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen Sumber Daya Manusia*" ..58.

- a. Faktor personal/individu, : pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer.
- c. Faktor tim : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim kepercayaan terhadap sesama tim kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor koneksutual (situasional) : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal internal.⁷⁶

Jika lingkungan kerja membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan.⁷⁷

Lingkungan kerja juga memiliki manfaat diantaranya menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang

⁷⁶ Mahmudah Eny. "*Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen Sumber Daya Manusia*",... 58.

⁷⁷ Khasmir, "*Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*".....192.

termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standart yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi.⁷⁸

Lingkungan kerja yang Islami merupakan keberadaan manusia di dalam sekelilingnya untuk dapat saling melengkapi dan mengisi satu sama lain yang sesuai dengan perannya masing-masing dengan menjaga dan melestarikan lingkungan serta menjaga makhluk ciptaan Allah yang lainnya yakni sebagai khalifah yang diwajibkan untuk menggunakan nilai syariat Islam dalam segala aktivitasnya. Demikian terperinci aturan yang diciptakan oleh Allah SWT, sehingga bukan hanya mencangkup pada aturan sesama manusia saja, akan tetapi juga mengatur lingkungan sekitar untuk bekerja. Lingkungan kerja Islami merupakan sebuah entitas yang tidak berdiri sendiri tetapi berhubungan dengan manusia dan Allah SWT serta lingkungan memiliki eksistensi objektik, riil serta bekerja yang sesuai dengan hukum yang berlaku disebut dengan hukum Allah (*sunatullah*).⁷⁹

Aturan-aturan yang berlaku di dalam lingkungan kerja diharuskan sesuai dengan aturan yan tertuang dalam syariat Islam. Penerapan ini sebagai aturan

⁷⁸ Mahmudah Eny. "*Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen Sumber Daya Manusia*",... 57.

⁷⁹ Budi Cahyadi, "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam*" Unversitas Ibn Khaldun, Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah, Vol.3, No.1 (2019), 30.

perusahaan dan penerapan ini dapat diterapkan semampu perusahaan dengan kata lain jika terdapat aturan pemerintah yang tidak berasal dari syariat Islam yang bersifat wajib diterapkan oleh perusahaan dalam rangka mempertahankan eksistensi perusahaan maka tidak mengapa untuk diterapkan sebagai aturan perusahaan. Penerapan aturan perusahaan yang sesuai dengan syariat Islam harus dapat didukung oleh kesadaran taat aturan bagi semua anggota perusahaan (karyawan perusahaan) serta dalam pengendalian diberlakukan bagi anggota yang menyimpang dari aturan perusahaan.⁸⁰

5. Kompensasi

Kompensasi perlu dibedakan dengan gaji serta upah sebab konsep kompensasi tidak sama dengan konsep gaji atau upah. Gaji serta upah adalah salah satu bentuk nyata atas pemberian kompensasi. Menurut Martoyo bahwa kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees*, baik yang langsung berupa uang (*financial*) maupun yang tidak langsung berupa uang (*nonfinancial*).⁸¹ Lalu menurut Garry Dessler kompensasi adalah setiap pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan karyawan itu, dalam mengemukakan teori kompensasinya Garry Dessler mengemukakan dua

⁸⁰ Haris Junianto, dkk, "Peranan Lingkungan Kerja Islami dalam Peningkatan Prestasi Kerja Karaywan PT. Azka Mulia Intenational" UM Surrabaya, Jurnal Improvement, Vol.1, No.2,(2021), 10.

⁸¹ Lijan Poltak Sinambela "Manajemen Sumber Daya Manusia" (Jakarta : Bumi Aksara, 2016). 218.

komponen dalam pemberian upah atau imbalan yang berlaku yaitu pembayaran langsung dan tidak langsung.⁸²

Sebagian besar masyarakat khususnya karyawan menganggap kompensasi sangat penting, sebab besarnya kompensasi bagi mereka mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Program kompensasi juga hal yang sangat penting bagi perusahaan, sebab menggambarkan upaya organisasi dalam mempertahankan SDM mereka. Selain itu kompensasi sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling penting dan besar. Jika penggajian dan pengupahan tidak diadministrasikan secara akurat dan tepat, maka perusahaan dapat kehilangan para karyawan yang baik dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih dan mengembangkan penggantinya. Bahkan apabila karyawan tidak keluar, mereka mungkin menurunkan produktivitas mereka serta menjadi tidak akan puas terhadap perusahaan.⁸³ Fungsi pemberian kompensasi menurut Samsuddin sebagai berikut :

- a. Pengalokasian SDM secara efisien. Fungsi inilah yang memberikan petunjuk bahwa dalam pemberian kompensasi untuk karyawan/pegawai yang baik dalam berkompetensi dan berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih giat dan baik.

⁸² Yunus dan Titien Sukartini "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" (Majalengka : Unit Penerbitan Universitas Majalengka, 2013). 88.

⁸³ Masram dan Mu`ah "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", (Sidoarjo : Zifatama Publisher, 2015), 130.

- b. Penggunaan SDM secara lebih efektif serta efisien. Dalam pemberian kompensasi kepada para karyawan dapat mengandung implikasi bahwa karyawan akan menggunakan tenaga karyawan tersebut dengan seefektif dan seefisien mungkin.
- c. Mendorong pertumbuhan ekonomi dan stabilitas. Maksudnya, sistem pemberian kompensasi mampu mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan serta mendukung stabilitas karyawan.

Sementara itu, Werther dan Davis menjelaskan bahwa tujuan pemberian kompensasi yang efektif dipengaruhi oleh delapan faktor, diantaranya :

- a. Memperoleh karyawan yang berkualitas.
- b. Mempertahankan karyawan yang ada.
- c. Menjamin keadilan.
- d. Penghargaan terhadap perilaku yang dilakukan.
- e. Mengendalikan biaya.
- f. Mengikuti aturan hukum.
- g. Memfasilitasi pengertian.
- h. Meningkatkan efisiensi administrasi.⁸⁴

Jenis kompensasi dapat di golongan menjadi ke dalam dua komponen diantaranya kompensasi langsung dan tidak langsung.

⁸⁴ Lijan Poltak Sinambela "*Manajemen Sumber Daya Manusia*".....225.

- a. Kompensasi langsung : Dessler mengungkapkan kompensasi ialah dengan pembayaran keuangan langsung dalam bentuk gaji, upah, insentif, komisi dan bonus.
- b. Kompensasi tidak langsung : menurut Dessler kompensasi tidak langsung adalah semua pembayaran keuangan tak langsung yang diterima oleh seorang karyawan untuk melanjutkan pekerjaan dengan perusahaan. Salah satu bentuk kompensasi tidak langsung yaitu tunjangan.⁸⁵

Ketika memberikan kompensasi berupa uang, ada empat hal yang perlu diperhatikan, yakni :

- a. Tingkat imbalan cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar. Ini yang dimaksud dengan prinsip adil dan layak dalam penentuan besaran gaji.
- b. Adil diukur pada pasar kerja eksternal. Artinya manajemen perusahaan melakukannya secara terbuka dan jujur dengan memahami kondisi internal dan situasi eksternal kebutuhan karyawan terhadap pemenuhan kebutuhan pangan, sandang, dan papan.
- c. Adil dari ukuran organisasi (keadilan internal). Artinya, manajemen perusahaan perlu melakukan perhitungan maksimasi besaran gaji yang sebanding dengan besaran nishab zakat.

⁸⁵ S. Fauziah, B. Sunuharyo, dan H. Utami, "*Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi tidak Langsung terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan (Studi Pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang)*", Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya, Vol.37, No.1 (2016), 180.

d. Pengaturan dengan karyawan menurut kebutuhan mereka. Manajemen perusahaan perlu melakukan revisi perhitungan besaran gaji, baik pada saat perusahaan mendapat laba maupun merugi, dan mengkomunikasikannya kepada karyawan.⁸⁶

Tentang kompensasi, Islam memiliki konsep yang lebih komprehensif sebab kompensasi dalam konsep Islam tidak terbatas hanya berupa imbalan material duniawi seperti gaji, upah, atau harta kekayaan. Selain itu juga dapat berupa imbalan yang bersifat *ukhrawiy* berupa pahala, kebaikan, amal shalih, dan surga. Allah SWT berfirman :

أَمْ تَسْأَلُهُمْ خَرْجًا فَخَرَّاجُ رَبِّكَ خَيْرٌ وَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ

Artinya :

“atau kamu meminta upah kepada mereka?”, Maka upah dari Tuhanmu adalah lebih baik, dan Dia adalah pemberi rezki yang paling baik.” (Q.S. Al-Mu`minûn (23):72)

Pada ayat diatas upah yang dimaksudkan dari Tuhan ialah rezeki yang dianugerahkan Tuhan di dunia, dan pahala di akhirat. Dalam bentuk materi kompensasi dapat berupa barang, Nabi Muhammad SAW ketika melakukan perjalanan dagang untuk Khadijah, mendapatkan upah berupa dua ekor unta betina dewasa. Pernah pula Nabi Muhammad SAW menerima bagian keuntungan yang lebih besar dari yang telah mereka sepakati sebelumnya karena Nabi telah memberikan keuntungan yang jauh lebih besar kepada

⁸⁶ Kartawan, Dkk, “Manajemen Sumber Daya Insani”114.

Khadijah dibanding pedagang yang lainnya. Jadi, Nabi Muhammad SAW menerima bonus dari niaga yang dijalankan.⁸⁷ Terdapat beberapa prinsip penting pemberian kompensasi menurut Islam diantaranya :

- a. Gaji atau upah yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan pokok,
- b. Manusiawi,
- c. Sesuai dengan kesepakatan,
- d. Gaji yang diberikan harus secara adil dan proposional,
- e. Gaji yang diberikan harus ditetapkan secara jelas dengan sepengetahuan kedua belah pihak pada saat akan berlangsung,
- f. Gaji harus diberikan segera atau tanpa penangguhan,
- g. Gaji harus diberikan secara penuh tanpa adanya pengurangan.⁸⁸

Gaji atau kompensasi merupakan tipe motif paling umum yang diterapkan perusahaan dalam memenuhi segala kebutuhan material para pegawai. Namun Islam memiliki konsep upah yang lebih komprehensif bila dibandingkan dengan konsep upah secara umum. Meskipun demikian, menetapkan kompensasi sesuai dengan kehendak Syariah. Bukan perkara mudah sebab terdapat beragam persoalan untuk mentransformasi-kannya ke dalam dunia kerja. Kesulitan ini pernah dialami misalnya oleh para shahabat ketika mereka harus menetapkan berapa gaji khalifah Abu Bakr al-Shiddiq,

⁸⁷ Kartawan, Dkk, “*Manajemen Sumber Daya Insani*”116.

⁸⁸ Kartawan, Dkk, “*Manajemen Sumber Daya Insani*”121-124.

seorang pengusaha yang saat itu memangku jabatan *khilafat* Islam yang pertama.⁸⁹

B. Penelitian terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian mengenai (Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Integritas Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Pos Indonesia (persero) Surabaya), diantaranya terdapat 10 penelitian terdahulu.

Tabel 2.1

Penelitian terdahulu

No	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Ira Mutia Pratiwi, Dkk. (2019) "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Astra International Tbk. (auto2000 Gatot Subroto Medan)" ⁹⁰	Persamaan dari penelitian ini yaitu pada variable pembahasan mengenai pengembangan karir sebagai independen dan kinerja karyawan sebagai dependen, serta metode yang digunakan yaitu metode kuantitatif.	Perbedaan penelitian ini yaitu pada metode analisis menggunakan Regresi Linier Berganda dan perbedaan yang lain terletak pada variable pelatihan yang digunakan sebagai variable dependen X1 serta tempat objek penelitian. Sampel yang dipakai yaitu 130 orang. Secara parsial hasil yang diperoleh dari penelitian terdahulu adalah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

⁸⁹ Kartawan, Dkk, "Manajemen Sumber Daya Insani"120.

⁹⁰ Ira Mutia Pratiwi, Dkk, "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Astra International Tbk. (Auto2000 Gatot Subroto Medan)", Universitas Prima Indonesia, Jurnal Mutiara Manajemen, Vol.4, No.1 (2019).

No	Judul	Persamaan	Perbedaan
2	Sofi Rosidawati (2018) "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan di Telkomsel Regional Jawa Barat" ⁹¹	Persamaan dari penelitian ini yaitu pada variabel pembahasan mengenai pengembangan karir sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan metode yang digunakan adalah metode kuantitatif.	Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada metode analisis yang digunakan yaitu menggunakan Regresi Linier Sederhana, objek yang digunakan untuk penelitian serta sampel yang digunakan sebanyak 148 orang. Secara parsial hasil yang diperoleh dari penelitian terdahulu adalah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Gian F Kaseger Dkk (2017) "Pengaruh Pengembangan Karir, Pengalaman Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) tbk Kantor Cabang Manado" ⁹²	Persamaan penelitian ini yaitu pada pembahasan mengenai Pengembangan Karir sebagai variabel independen serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen, persamaan lainnya terletak pada metode yang digunakan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Secara parsial hasil yang diperoleh dari penelitian terdahulu adalah pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Perbedaan dari penelitian ini yaitu pada metode analisis yang menggunakan analisis regresi linier berganda, lalu objek penelitian yang digunakan serta sampel yang di pakai untuk penelitian sebanyak 58 orang.

⁹¹ Soffi Rosydawati "Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Telkomsel Regional Jawa Barat", Universitas Telkom, Jurnal Manajemen, Vol.5, No.1 (2018).

⁹² Gian F. Kaseger, Dkk "Pengaruh Pengembangan Karir, Pengalaman Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Manado", Universitas Sam Ratulangi Manado Jurnal EMBA, Vol.5, No.2 (2017).

No	Judul	Persamaan	Perbedaan
4	Ita kusumastuti dkk (2019) "Analisis Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Karyawan pada Sp Alumunium di Yogyakarta" ⁹³	Persamaan penelitian ini yaitu membahas mengenai lingkungan kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai dependen serta metode analisis yang digunakan yaitu SEM-PLS serta metode penelitian menggunakan metode kuantitatif.	Perbedaan penelitian ini yaitu terdapat pada variabel intervening yang menggunakan kepuasan kerja, tempat objek penelitian yang digunakan serta sampel yang digunakan sebanyak 115 orang. Secara parsial hasil yang diperoleh dari penelitian terdahulu adalah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Budi Cahyadi (2019) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam (Studi Kasus PT. ASYKI)" ⁹⁴	Persamaan penelitian ini yaitu pada pembahasan mengenai lingkungan kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, lalu metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian kuantitatif.	Perbedaan penelitian ini yaitu pada metode analisis yang menggunakan regresi linier berganda, lalu tempat objek penelitian yang digunakan serta sampel sebanyak 30 karyawan. Secara parsial hasil yang diperoleh dari penelitian terdahulu adalah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

⁹³ Ita Kusumastuti Dkk, "Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Pada Sp Alumunium Di Yogyakarta", Jurnal Riset Ekonomi Manajemen (REKOMEN), Vol.3, No.1 (2019).

⁹⁴ Budi Cahyadi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam", Amwaluna : Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Syariah, Vol.3, No.1 (2019).

No	Judul	Persamaan	Perbedaan
6	Dadang Suparman (2020) "Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengetahuan dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai di cv. Perdana Mulia Desa Caringin Kulon Kecamatan Caringin Kabupaten Sukabumi" ⁹⁵	Persamaan penelitian ini yaitu pada pembahasan mengenai lingkungan kerja sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen, persamaan lainnya terletak pada metode penelitian yang menggunakan metode penelitian kuantitatif. Secara parsial hasil yang diperoleh dari penelitian terdahulu adalah lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Perbedaan penelitian ini terletak pada metode analisis yang menggunakan regresi linier berganda, tempat objek penelitian yang digunakan, lalu sampel yang digunakan sebanyak 55 orang.
7	Lukman Anthoni dan Rahman Faisal (2020) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Islam terhadap Kinerja Karyawan PT. AJS Amanahjiwa Giri Artha ⁹⁶	Persamaan penelitian ini yaitu pada pembahasan mengenai lingkungan kerja yang menjadi variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, pengumpulan data menggunakan skala likert serta metode penelitian menggunakan kuantitatif.	perbedaan penelitian ini yaitu pada metode analisis yang menggunakan regresi linier berganda, tempat objek penelitian yang digunakan, lalu sampel yang digunakan sebanyak 55 orang. Secara parsial hasil yang diperoleh dari penelitian terdahulu adalah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

⁹⁵ Dadang Suparman "Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengetahuan Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Cv. Perdana Mulia Desa Caringin Kulon Kecamatan Caringin Kabupaten Sukabumi" STIE Pasim Sukabumi, Jurnal Ekonompedia, Vol.9, No.2 (2020).

⁹⁶ Lukman Anthoni dan Rahman Faisal, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Islam terhadap Kinerja Karyawan PT. AJS Amanahjiwa Giri Artha ", Jurnal Akuntansi, 5.2 (2020).

No	Judul	Persamaan	Perbedaan
8	Habib Ibnu Alwan dan Indi Djastuti (2018) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada CV. Manfaat di Ambarawa) ⁹⁷	Persamaan penelitian ini yaitu pada pembahasan mengenai kompensasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, cara pengumpulan data menggunakan skala likert, dan metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian kuantitatif.	Perbedaan penelitian ini yaitu pada metode analisis yang menggunakan analisis jalur, tempat objek penelitian yang digunakan, lalu sampel yang digunakan sebanyak 67 orang, perbedaan lainnya terletak pada variabel intervening yang menggunakan kepuasan sebagai variabel pelengkap. Secara parsial hasil yang diperoleh dari penelitian terdahulu adalah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Dewi Putri Utami Dkk (2015) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada CV. Cynthia Box Kudus ⁹⁸	Persamaan penelitian ini yaitu terletak pada pembahasan lingkungan kerja, kompensasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, pengumpulan data menggunakan skala likert. Secara parsial hasil yang diperoleh dari penelitian terdahulu adalah kompensasi tidak	Perbedaan penelitian ini terletak pada metode analisis yang menggunakan regresi linier berganda, tempat objek penelitian yang digunakan, serta sampel yang digunakan sebanyak 45 orang, lalu metode penelitian yang menggunakan penelitian eksplanatori. Secara parsial hasil yang diperoleh dari penelitian

⁹⁷ Habib Ibnu Alwan dan Indi Djastuti, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada CV. Manfaat Di Ambarawa)", Universitas Diponegoro, Journal of Management, Vol.7, No.4 (2018).

⁹⁸ Dewi Putri Utami, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada CV. Cynthia Box Kudus" Universitas Diponegoro, Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Vol. 5, No. 1, (2016).

No	Judul	Persamaan	Perbedaan
		berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	terdahulu adalah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Esti, Dkk. (2019) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Integritas Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Bank BNI Cabang Rawamangun ⁹⁹	Persamaan penelitian ini yaitu pada pembahasan teori variabel mengenai kompensasi sebagai variabel independen, kinerja sebagai variabel dependent dan integritas sebagai variabel intervening, persamaan lainnya terletak pada metode analisis yang digunakan yaitu menggunakan SEM (Structural Equation Modeling).	Perbedaan penelitian ini yaitu pada tempat objek penelitian yang dilakukan di bank BNI cabang Rawamangun, lalu perbedaan lainnya terletak pada jumlah variabel independen serta jumlah karyawan yang digunakan sebagai sampel sebanyak 360 orang. Secara parsial hasil yang diperoleh dari penelitian terdahulu adalah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap integritas.

Sumber : data diolah (2022)

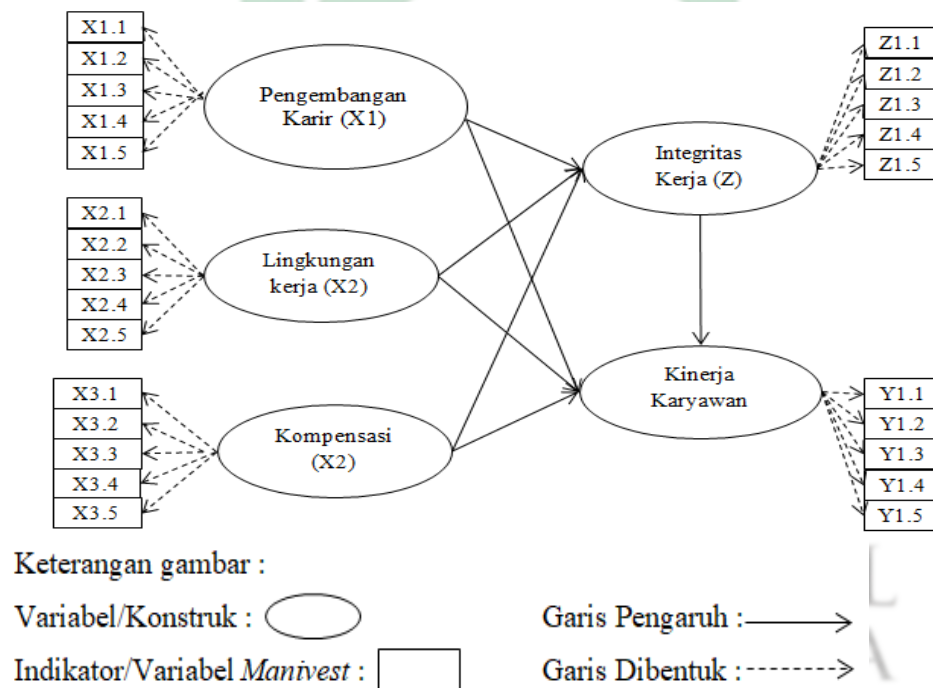
Dari Tabel 2.1 beberapa penelitian terdahulu di atas, terdapat beberapa variabel yang memiliki kesamaan dan perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu. Peneliti telah mengetahui posisi penelitian ini dibandingkan penelitian sebelumnya diantaranya memiliki kesamaan untuk ingin mengetahui signifikansi dari pengembangan karir, lingkungan kerja, kompensasi, kinerja karyawan, dan integritas kerja. Namun dalam penginterveningan integritas kerja hanya terdapat satu penelitian yang mengintervening integritas sebagai variabel

⁹⁹ Esti, Soedijanto Padmowiharjo, dan Tabroni, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Integritas Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Bank BNI Cabang Rawamangun", Universitas Pancasila, Jurnal Ekobisman, Vol. 4, No.1 (2019).

yang diteliti, diantaranya pada penelitian yang dilakukan Esti Dkk yang menunjukkan dalam penelitiannya bahwa integritas adalah sebagai variabel yang memediasi variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan.

C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan dari latar belakang dan teori yang sudah di paparkan diatas, lalu dibuatlah kerangka konseptual yang dibentuk sebagai berikut :



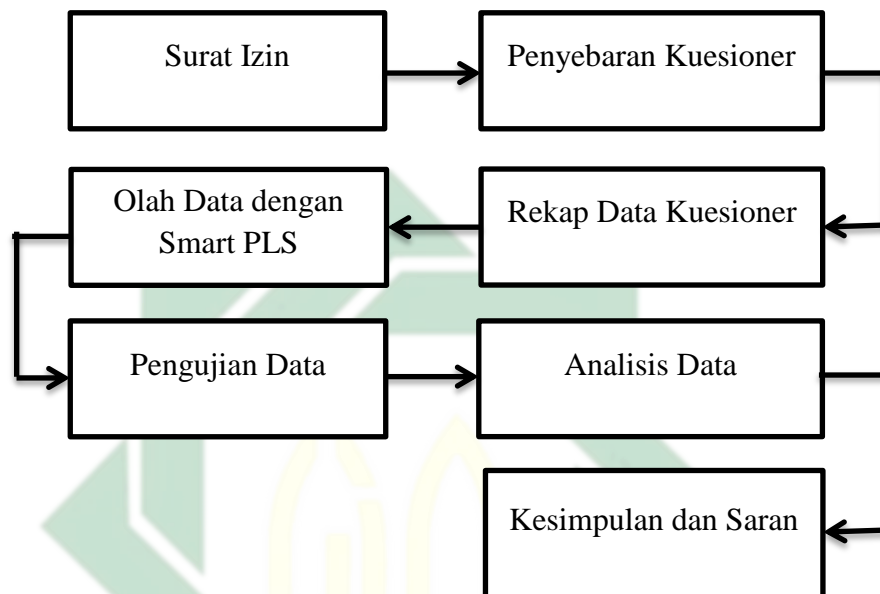
Sumber : data diolah (2022)

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

D. Skema Penelitian

Adapun skema pada penelitian dari meminta surat persetujuan izin penelitian ke perusahaan, mendapatkan data penelitian, sampai dengan

kesimpulan dan saran dari hasil olah data yang sudah didapatkan, dengan penyajian skema gambar sebagai berikut :



Sumber : data diolah (2022)

Gambar 2.2
Skema Penelitian

Penjelasan dari gambar diatas : sebelum melaksanakan penelitian, peneliti meminta surat perizinan kepada perusahaan PT. Pos Indonesia Surabaya yang bertujuan untuk melaksanakan penelitian dengan model penelitian : pembagian kuesioner kepada pegawai tetap Pos Indonesia Surabaya. Setelah surat perizinan diterima oleh perusahaan PT. Pos Indonesia melalui surat yang diberikan sekretaris bidang SDM dan peneliti dapat melakukan penelitiannya di PT Pos Indonesia Surabaya. Sebelum melakukan penelitian, peneliti melakukan perhitungan sampel dari populasi sebanyak 182 responden dengan menggunakan rumus sampel issac and michel dan mendapatkan jumlah sampel sebanyak 119 responden setelah itu peneliti melakukan penelitian dengan

membagikan kuesioner ke 119 responden. Setelah mendapatkan data, peneliti merekap data tersebut dengan menggunakan excel untuk dapat di olah ke dalam program SmartPLS dengan format excel CSV. Selanjutnya peneliti mengolah data tersebut sesuai dengan teknik analisis data yang digunakan dari teknik outer model, inner model hingga pengujian hipotesis. Setelah pengolahan data sudah dilakukan peneliti melakukan pengujian data yang didapatkan dari hasil olah data menggunakan *software* SmartPLS. Selanjutnya peneliti melakukan penganalisisan data sesuai dengan hasil yang didapat dan sesuai dengan nilai kriteria yang digunakan dari masing-masing teknik pengujian. Jika semua pembahasan atau penganalisisan data sudah selesai maka peneliti dapat membuat kesimpulan dan saran yang berlandaskan pada hasil pembahasan yang sudah di buat peneliti.

E. Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Proses pembentukan hipotesis merupakan sebuah proses penalaran yang melalui tahap-tahap tertentu. Demikian juga terjadi dalam pembuatan hipotesis ilmiah, yang dilakukan dengan sadar, teliti dan terarah sehingga dapat dikatakan bahwa sebuah hipotesis merupakan satu tipe proposisi yang langsung dapat diuji.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Hardani, dkk, "*Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*", (Yogyakarta :Pustaka Ilmu, 2020). 329.

Adapun beberapa hipotesis yang diajukan untuk diuji kebenarannya di di dalam penelitian ini diantaranya sebagai berikut :

1. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000.
2. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000.
3. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000.
4. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan karir terhadap integritas kerja pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000.
5. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja terhadap integritas kerja pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000.
6. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap integritas kerja pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000.

7. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari integritas terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000.
8. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000 dengan integritas kerja sebagai variabel *intervening*.
9. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000 dengan integritas kerja sebagai variabel *intervening*.
10. Diduga terdapat pengaruh signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000 dengan integritas kerja sebagai variabel *intervening*.

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan untuk menggambarkan suatu variabel secara mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau hubungan variabel satu dengan variabel lainnya.¹⁰¹

Metode ini dipilih sebagai upaya dalam memenuhi kaidah-kaidah ilmiah seperti, obyektif, terukur, sistematis, rasional dan empiris, jelas dari awal hingga akhir penelitian dan tidak dipengaruhi oleh keadaan yang ada pada lapangan.

B. Tempat Penelitian

Lokasi pada penelitian ini akan dilakukan pada perusahaan PT. Pos Indonesia (persero) Surabaya yang beralamatkan di Jl. Kebon Rojo No.10, Krembangan Selatan, Kec. Krembangan, Kota Surabaya, Jawa Timur 60175.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan dari unit yang diteliti. Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek yang mempunyai

¹⁰¹ H. Mundir, "*Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*", (Jember : STAIN Press, 2013), 15.

kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Pos Indonesia (persero) Surabaya yang berjumlah 182 orang.

2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi. Analisis data sampel secara kuantitatif menghasilkan statistik sampel yang digunakan untuk mengestimasi parameter populasinya. Peneliti dapat meneliti seluruh elemen atau anggota populasi atau meneliti sebagian dari elemen populasi.¹⁰² Peneliti mengambil sampel dengan menggunakan model *probability sampling* yang dimana teknik ini mengambil sampel yang tidak memberi peluang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Jenis sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah jenis *simple random sampling* yaitu menggunakan pengambilan sampel secara acak.¹⁰³

Sehingga teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada teori dan tabel penentuan sampling/sampel yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael yang terdapat dalam buku Sugiyono¹⁰⁴. Maka sampel dalam penelitian ini sebanyak 119 responden.

¹⁰² Agung dan Zahra, "Metode Penelitian Kuantitatif" (Yogyakarta : Pustaka, 2016). 68.

¹⁰³ Sugiyono "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D" (Bandung : Alfabeta, 2013). 82.

¹⁰⁴ Sugiyono "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D"..... 87.

D. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang secara khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan. Untuk memperoleh data primer, peneliti perlu menyediakan biaya dan waktu yang banyak dalam menjalankan penelitiannya.¹⁰⁵ Data primer yang dilakukan peneliti yaitu dengan menggunakan kuesioner kepada seluruh pegawai/karyawan PT. Pos Indonesia (persero) dan wawancara.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan model skala likert, skala likert memungkinkan responden untuk menilai item pada skala lima hingga tujuh poin tergantung pada jumlah perjanjian mereka pada item tersebut. Skala likert terdiri dari serangkaian pernyataan tentang sikap responden terhadap objek yang diteliti.¹⁰⁶ Sehingga skala ukuran yang digunakan diantaranya : 1) sangat tidak setuju, 2) tidak setuju, 3) netral, 4) setuju, 5) sangat setuju.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan tidak hanya untuk keperluan suatu riset tertentu saja. Data yang diperoleh tergolong mudah prosesnya serta cepat dan mudah, data sekunder biasanya menjadi pendukung

¹⁰⁵ Sigit Hermawan dan Amirullah "Metode Penelitian Bisnis" (Malang : Media Nusa Kreatif, 2016).118.

¹⁰⁶ Hardani, dkk, "*Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*"290.

dari data primer.¹⁰⁷ data sekunder dari penelitian ini diperoleh dari data administrasi PT Pos Indonesia (persero) Surabaya untuk mengetahui jumlah dari seluruh karyawan baik kantor pusat hingga kantor cabang, dan website resmi PT Pos Indonesia (persero) <https://www.posindonesia.co.id/id> yang terkait dengan profil PT Pos Indonesia (persero), visi dan misi serta data lain yang dibutuhkan.

E. Variabel Penelitian

Karakteristik pengamatan terhadap partisipan atau situasi pada suatu penelitian yang memiliki nilai berbeda atau bervariasi (*Vary*) pada studi yang diteliti (Variabel). Suatu variabel mempunyai variasi atau perbedaan level/kategori atau nilai. Variabel harus terdefinisi secara operasional, yaitu mampu mendeskripsi atau mendefinisi suatu dalam hal operasionalisasi atau tekni yang digunakan untuk mengukur suatu konsep.¹⁰⁸ Terdapat 2 variabel berbeda dari penelitian ini, yaitu variabel endogen, variabel eksogen dan variabel manifest.

1. Variabel Dependent : nilai variabel dipengaruhi oleh variabel lain. variabel endogen pada penelitian ini yaitu kinerja karyawan.

¹⁰⁷ Sigit Hermawan dan Amirullah "Metode Penelitian Bisnis"....118.

¹⁰⁸ Siswoyo Haryono, *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS 22.00, LISREL 8.80 dan Smart PLS 3.0*" (Bekasi :Intermedia Personalia Utama, 2016). 27.

2. Variabel Independent : variabel yang mempengaruhi variabel endogen.¹⁰⁹
Variabel eksogen pada penelitian ini yaitu Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Kompensasi.
3. Variabel Intervening : variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur.¹¹⁰ Variabel intervening pada penelitian ini yaitu integritas kerja.

F. Definisi Operasional

Suatu definisi yang didasarkan pada karakteristik yang dapat diobservasi dari apa yang sedang didefinisikan atau mengubah konsep-konsep yang berupa konstruk dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat diamati dan yang dapat diuji dan ditentukan kebenarannya oleh orang lain.¹¹¹

Adapun beberapa definisi operasional dan indikator yang digunakan dari tiap variabel, berikut tabel 3.1 :

Tabel 3.1
Definisi Operasional

No	Variabel	Indikator	Skala
1	Pengembangan Karir (suatu proses berkesinambungan yang dilalui individu melalui upaya-upaya pribadi dalam rangka mewujudkan tujuan	a) Perlakuan yang adil dalam berkarir. b) Kepedulian para atasan langsung. c) Informasi tentang berbagai peluang promosi.	Skala likert bentuk checklist dengan ukuran 5,4,3,2,1 ¹¹⁴

¹⁰⁹ Siswoyo Haryono27.

¹¹⁰ Sugiyono "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D"..... 39.

¹¹¹ Sigit Hermawan dan Amirullah "Metode Penelitian Bisnis"....56.

No	Variabel	Indikator	Skala
	perencanaan kariernya yang disesuaikan dengan kondisi organisasi). ¹¹²	d) Minat untuk dipromosikan. e) Tingkat kepuasan. ¹¹³	
2	Lingkungan Kerja (segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan). ¹¹⁵	a) sirkulasi udara, b) pencahayaan, c) kebisingan, d) warna. ¹¹⁶	Skala likert bentuk checklist dengan ukuran 5,4,3,2,1
3	Kompensasi (pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi employers maupun employees, baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial)). ¹¹⁷	a) gaji b) insentif c) bonus ¹¹⁸	Skala likert bentuk checklist dengan ukuran 5,4,3,2,1
4	Kinerja Karyawan (pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat terbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat	a) Kualitas Pekerjaan b) Kuantitas Pekerjaan c) Kemampuan Bekerja Sendiri d) Pemahaman dan Pengenalan Pekerjaan	Skala likert bentuk checklist dengan ukuran 5,4,3,2,1

¹¹⁴ Sugiyono "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D"..... 85.

¹¹² Siagian "Manajemen Sumber Daya Manusia" (Jakarta : Bumi Aksara, 2007). 215

¹¹³ Lijan Poltak Sinambela "Manajemen Sumber Daya Manusia" (Jakarta : Bumi Aksara, 2016).287.

¹¹⁵ Mahmudah Enny W, "Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen Sumber Daya Manusia"(Surabaya : UBHARA Manajemen Press, (2019). 56.

¹¹⁶ Mahmudah Enny W, "Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen Sumber Daya Manusia"(Surabaya : UBHARA Manajemen Press, (2019). 56.

¹¹⁷ Lijan Poltak Sinambela "Manajemen Sumber Daya Manusia" (Jakarta : Bumi Aksara, 2016). 218.

¹¹⁸ Fauziah, B. Sunuharyo, dan H. Utami, "Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi tidak Langsung terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan (Studi Pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang)", Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya, Vol.37, No.1 (2016), 180.

No	Variabel	Indikator	Skala
	diandalkan atau hal-hal lain yang dapat diinginkan organisasi). ¹¹⁹	e) Kemampuan Memecahkan Persoalan ¹²⁰	
5	Integritas Kerja/integritas (suatu nilai yang mencerminkan kesamaan antara hati, ucapan dan tindakan (pendekatan moral). ¹²¹	a) berhasil melawan egoismenya. b) bertindak jujur c) memperhitungkan pengorbanan dan hasil. d) bertindak bijak e) Bertindak sesuai perilaku luhur ¹²²	Skala likert bentuk checklist dengan ukuran 5,4,3,2,1

Sumber : data diolah (2022)

Berdasarkan dari definisi operasional variabel, model indikator dalam penelitian ini yaitu menggunakan model variabel reflektif, karena variabel-variabel teramati tersebut dipandang sebagai indikator-indikator yang dipengaruhi oleh konsep yang sama dan yang mendasarinya (yaitu variabel laten).¹²³

G. Teknik Analisis Data

Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan

¹¹⁹ S. Supihati, "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Perusahaan Sari Jati Di Sragen", Jurnal Paradigma Universitas Islam Batik Surakarta, vol.12, No.1 (2014). 95.

¹²⁰ Abdul Hakim dan Wuryanto, "Model Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Peran Komunikasi Dan Motivasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja", Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia, Vol.5, No.1 (2014), 6.

¹²¹ Supriyanto, *Budaya Kerja Perbankan* (Jakarta: Pust aka LP3ES, 2006), 7.

¹²² Supriyanto, *Budaya Kerja Perbankan* (Jakarta: Pustaka LP3ES, 2006), 79.

¹²³ Siswoyo Haryono, *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS 22.00, LISREL 8.80 dan Smart PLS 3.0*.....35.

untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.¹²⁴ Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan teknik PLS-SEM (*Partial Least Square – Structural Equation Modelling*) dengan variabel mediasi serta menggunakan *software* statistik Smart-PLS.

Secara umum, PLS-SEM bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antar konstruk tersebut. PLS-SEM adalah pengujian dapat dilakukan tanpa dasar teori yang kuat, mengabaikan beberapa asumsi (non-parametrik) dan parameter ketepatan model prediksi dilihat dari nilai koefisien determinasi (R^2).¹²⁵ Analisis *Partial Least Squares* merupakan teknik statistika multivariat yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda.¹²⁶

Dalam PLS-SEM, ada dua tahapan evaluasi model pengukuran yang digunakan, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Tujuan dari dua tahapan evaluasi model pengukuran ini dimaksudkan untuk menilai validitas dan reliabilitas suatu model.

1. Model Pengukuran (Outer Model)

¹²⁴ Sugiyono "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D"...147.

¹²⁵ Siswoyo Haryono, *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS 22.00, LISREL 8.80 dan Smart PLS 3.0*....14.

¹²⁶ Rahmad Solling Hamid dan Suhardi " *STRUCTURAL EQUATION MODELING (SEM) BERBASIS VARIAN: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis* " (Jakarta : Inkubator Penulis Indonesia, 2019).15.

Dalam PLS-SEM tahapan ini dikenal dengan uji validitas konstruk. Pengujian validitas konstruk dalam PLS-SEM terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan. Menurut Jogiyanto, korelasi yang kuat antara konstruk dan item-item pertanyaannya dan hubungan yang lemah dengan variabel lainnya, merupakan salah satu cara untuk menguji validitas konstruk (*construct validity*). Validitas konstruk terdiri atas validitas konvergen dan validitas diskriminan.¹²⁷

a. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam penelitian ini untuk uji reliabilitas menggunakan metode *Composite Reliability* dengan kriteria nilai harus lebih besar dari 0.70.

b. Uji Internal *Consistency Reliability*

Bertujuan mengukur seberapa mampu indikator dapat mengukur konstruk latennya. Indikator penilaian internal *consistency reliability* adalah nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Nilai *composite reliability* 0,6 - 0,7 dianggap memiliki reliabilitas yang baik dan *cronbach's` alpha* yang diharapkan adalah >0,7.¹²⁸

¹²⁷ Rahmad Solling Hamid dan Suhardi,... 41.

¹²⁸ Syahrir dkk, "*Aplikasi Metode SEM-PLS Dalam Pengelolaan Sumberdaya Pesisir dan Lautan*" (Bogor: IPB Press, 2020). 75.

c. Validitas Konvergen

Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Dalam penelitian ini sifatnya adalah exploratory, maka nilai *Average Variance Inflation Faktor* (AVE) harus lebih besar dari 0.5.

d. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi cara menguji validitas diskriminan dengan indikator reflektif adalah dengan melihat nilai *cross loading*. Nilai ini untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0.70.

Cara menganalisis model pengukuran (*outer model*) diantaranya :

- a. Mengukur reabilitas hal yang harus dilakukan yaitu mengevaluasi menggunakan nilai *outer loading*/standarisasi loading faktor dengan kriteria $> 0,7$. Yang menggambarkan korelasi antara setiap pengukuran indikator dengan konstruknya. Jika hasil tiap indikator yang didapat berkriteria > 0.7 maka indikator tersebut dikatakan valid. Dan jika dibawah 0.7 maka harus dihapus dari model.
- b. Setelah mengevaluasi reabilitas item/indikator langkah selanjutnya yaitu mengukur internal *consistency reability*. Hal ini bertujuan untuk mengetahui seberapa mampunya indikator untuk mengukur konstruk latennya dengan menggunakan composite reability sebesar 0,6. Jika

composite reability yang didapat sebesar 0.6 atau 0.7 maka hal reabilitas yang didapatkan baik atau jika $> 0,8$ bisa dikatakan sangat memuaskan.

- c. Uji Validitas Konvergen, di evaluasi dengan menggunakan nilai AVE (Average Variance Extracted) dengan kriteria harus diatas 0,5. Sebab hal ini dapat menunjukkan bahwa ukuran dari Validitas Konvergenya yang baik.
- d. Uji validitas Diskriminan, dievaluasi dengan menggunakan nilai cross loading yaitu dengan kriteria jika nilai cross loading dari setiap indikator pada variabel diukur lebih besar dibandingkan dengan cross loading pada variabel konstraknya dan konstruk dari blok lainnya.¹²⁹

Pembahasan

- a. Uji reabilitas memiliki dua macam pengujian, diantaranya menguji tiap indikator dan menguji internal *composite consistency* nya. Dalam pengujian tiap indikator hal pertama yang harus dilakukan yaitu menetapkan kriteria yang ingin dipakai (0,7). Setelah hasil pengujian keluar dengan menggunakan *software* SmartPLS maka dapat dilihat hasil nilai outer loading yang kurang dari 0,7 dan lebih dari 0,7. Jika terdapat nilai outer loading yang kurang dari 0,7 maka indikator tersebut harus dihilangkan sebaliknya jika lebih dari 0,7 maka

¹²⁹ Siswoyo Haryono. "Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan Amos Lisrel PLS" (bekasi : Intermedia Personalia Utama, 2016) 382-383.

indikator tersebut tetap digunakan dalam penelitian. Hal tersebut dapat dilihat dari indikator baru yang terdapat dalam *outer loading modifnya*.

Uji reabilitas yang selanjutnya yaitu menguji *internal composite consistency* nya yang dimana harus kriterianya harus diatas 0,6. Jika didalam pengujian ditemukan dari tiap variabel ditemukan bahwa komposit reliabilitasnya lebih dari 0,6 maka dinyatakan *consistency reliability*nya telah terpenuhi dan dinyatakan reliabel, sebaliknya jika kurang dari 0,6 maka indikator tersebut tidak reliabel.

- b. Pengujian yang selanjutnya yaitu pengujian validitas konvergen dengan menggunakan nilai 0,5. Jika hasil pengujian data menggunakan SmartPLS mendapatkan tiap indikator AVE nya lebih dari 0,5 maka dapat disimpulkan bahwa uji validitas konvergen dapat dipenuhi dan dapat melakukan pengujian selanjutnya.
- c. Pengujian validitas diskriminan dengan menggunakan kriteria *cross loading* dari setiap indikator yang diukur. Jika dari hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS ditemukan terdapat *cross loading* tiap indikator yang lebih dari 0,7 atau lebih besar dari dibandingkan dari indikator variabel latennya, maka hal tersebut dapat disimpulkan dalam indikator dalam penelitian telah memenuhi kriteria dalam uji diskriminan dan dapat dinyatakan valid.

2. Model Struktural (Inner Model)

Terdapat beberapa cara menganalisis model struktural (inner model) diantaranya¹³⁰ :

- a. *Variance Inflation Faktor* (VIF) yaitu bertujuan untuk mengevaluasi kolinearitas. Multikolinearitas cukup sering ditemukan dalam statistik serta merupakan dimana dua atau lebih variabel atau konstruk eksogen berkorelasi tinggi hal tersebut menyebabkan kemampuan prediksi model menjadi lemah. Maka nilai VIF yang harus digunakan harus kurang dari 5, jika lebih dari 5 mengindikasikan terdapat kolinearitas antar variabel bebas. Maka harus kurang dari 5 agar menjamin bahwa semua indikator yang dimasukkan ke dalam model.
- b. Koefisien determinasi (R^2), cara mengevaluasi/menganalisis nilai R^2 yaitu dengan cara melihat besarnya pengaruh *variability* variabel endogen dengan variabel eksogen. Nilai koefisien determinasi yang diharapkan antara 0 hingga 1. Hal ini bisa dilihat jika semakin tinggi kontribusi variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat maka determinasi R^2 jauh lebih baik.
- c. *Cross Validated Redundancy* (Q^2) hal ini digunakan untuk menilai predikat relevan atau menvalidasi model. Jika nilai $Q^2 > 0$ maka hal

¹³⁰ Syahrir dkk, "Aplikasi Metode SEM-PLS Dalam Pengelolaan Sumberdaya Pesisir dan Lautan" (Bogor: IPB Press, 2020). 76-80.

tersebut menunjukkan bahwa variabel laten eksogen baik dan sesuai sebagai variabel penjelas yang dapat memprediksi variabel endogennya dan dapat dimasukkan ke dalam model.

- d. *Effect Size* (f^2), hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang signifikan antar variabel. f^2 yang disarankan adalah $f^2 = 0,02$ (kecil), $f^2 = 0,15$ (sedang) dan $f^2 = 0,35$ (besar). Jika $f^2 < 0,02$ maka variabel eksogen tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel endogen.
- e. *Path coefficients* atau koefisien jalur, bertujuan untuk melihat kekuatan signifikansi dan juga untuk menguji hipotesis. Cara menganalisis koefisien jalur dapat dilihat dari nilainya antara -1 hingga +1. Semakin mendekati nilai +1 maka hubungan kedua variabel semakin kuat. Dan sebaliknya.

Pembahasan

- a. Pengujian VIF (*Variance Inflation Faktor*) dengan kriteria nilai VIF harus kurang dari 5. Setelah pengujian data sudah dilakukan menggunakan SmartPLS ditemukan jika seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai nilai VIF < 5 (kurang dari 5) maka dapat disimpulkan seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian tidak berkorelasi tinggi, serta kriteria kolinearitas dalam penelitian telah terpenuhi, sebaliknya jika nilai VIF nya diperoleh > 5 maka dapat dikatakan seluruh variabel yang digunakan dalam

penelitian berkorelasi tinggi dan kriteria kolinearitas dalam penelitian tidak terpenuhi.

- b. Pengujian determinasi R^2 merupakan pengujian untuk menilai besar konstruk eksogen (variabel dependen) yang dapat menjelaskan konstruk endogen (variabel independen) dengan kriteria nilai determinasi 0,1 – 0,3 (lemah), 0,3 – 0,6 (moderat), 0,6 – 1 (kuat). Jika setelah pengujian data menggunakan SmartPLS mendapatkan hasil yang lemah, moderat ataupun kuat maka variabel pengembangan karir, lingkungan kerja dan kompensasi maka R^2 nya mengikuti hasil dari nilai R^2 kinerja karyawan dan integritas kerja.
- c. Pengujian *Cross Validated Redundancy* (Q^2) merupakan pengujian untuk relevansi prediksi dengan kriteria nilai > 0 dengan menunjukkan bahwa relevansi prediksi yang kuat dan < 0 relevansi prediksi yang lemah. Jika dalam pengujian data menggunakan SmartPLS mendapatkan hasil bahwa kinerja karyawan dan integritas kerja mendapatkan nilai > 0 maka dapat dikatakan kinerja karyawan dan integritas kerja menunjukkan relevansi prediksi yang kuat terhadap masing-masing konstraknya. Sebaliknya jika < 0 maka kinerja karyawan dan integritas kerja menunjukkan relevansi prediksi yang lemah terhadap masing-masing konstraknya.
- d. Pengujian *effect size* F^2 merupakan pengujian untuk menilai ada dan tidaknya hubungan variabel yang signifikan antar variabel dengan nilai

kriteria $> 0,02$ bahwa variabel endogen mempunyai hubungan yang signifikan dengan variabel eksogen dan jika nilai $< 0,02$ maka variabel endogen tidak mempunyai pengaruh signifikan dengan variabel eksogennya, seperti halnya jika pengembangan karir mendapatkan hasil dengan nilai kriteria $> 0,02$ yang dihubungkan dengan variabel eksogen kinerja karyawan maka dapat dikatakan bahwa variabel pengembangan karir mempunyai hubungan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

- e. Pengujian *Path Coefficient* merupakan pengujian untuk mengetahui ukuran signifikansi antar variabel, dengan nilai kriteria yang digunakan yaitu dari -1 hingga +1. Jika hasil yang didapat dari pengujian data menggunakan SmartPLS dari semua variabel mendapatkan nilai 0 hingga +1 maka dapat dikatakan bahwa pengembangan karir, lingkungan kerja, kompensasi, kinerja karyawan dan integritas kerja mempunyai signifikansi yang moderat atau kuat hubungan antar konstruknya.

3. Model fit, merupakan indikator (kesesuaian) sebuah model, yang dimana dapat di ukur dengan NFI (Normed Fix Index) dengan harus lebih besar dari 0.90 tergantung hasil dari pengujian yang didapat dari pengujian NFI nya. hal ini untuk menunjukkan persentase kecocokan model dalam penelitian.

Pembahasan : jika dalam pengujian variabel data NFI menggunakan SmartPLS mendapatkan hasil 0,90 maka dapat dikatakan bahwa kecocokan

model fit dalam penelitian ini sebesar 90%. Namun jika dalam pengujian NFI mendapatkan hasil 0,80 atau 0,70 maka dapat disimpulkan bahwa kecocokan model dalam penelitian ini sebesar 80% atau 70%.

4. Evaluasi pengaruh tidak langsung, pengujian untuk mengetahui dan menganalisis kekuatan hubungan variabel intervening dengan variabel lainnya. Maksudnya variabel intervening dapat memediasi variabel eksogen terhadap endogen dengan kriteria t statistik $> 1,980$ atau $< ,1,980$. Terdapat syarat atau kriteria dalam menentukan jenis variabel interveningnya diantaranya¹³¹ :
 - a. Jika nilai $T_{\text{statistik}}$ *indirect effect* ($X \rightarrow Z \rightarrow Y$) dengan hasil yang signifikan dan $T_{\text{statistik}}$ *direct effect* ($X \rightarrow Y$) juga dengan hasil yang signifikan, maka disebut dengan variabel intervening parsial.
 - b. Jika nilai $T_{\text{statistik}}$ *indirect effect* ($X \rightarrow Z \rightarrow Y$) dengan hasil yang signifikan dan nilai $T_{\text{statistik}}$ *direct effect* ($X \rightarrow Y$) dengan hasil yang tidak signifikan, maka disebut dengan variabel intervening penuh.
 - c. Jika $T_{\text{statistik}}$ *indirect effect* ($X \rightarrow Z \rightarrow Y$) serta nilai $T_{\text{statistik}}$ *direct effect* ($X \rightarrow Y$) dengan hasil yang signifikan, akan tetapi nilai $T_{\text{statistik}}$ *direct effect* ($X \rightarrow Z$) $>$ nilai $T_{\text{statistik}}$ *direct effect* ($X \rightarrow Y$), maka disebut dengan variabel intervening parsial.

¹³¹ Solimun, Dkk, “*Metode Statistika Multivariat Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan Warp PLS*”, Malang : UB Press, (2017), 89.

- d. Jika nilai $T_{\text{statistik}}$ *direct effect* ($X \rightarrow Z$) atau ($Z \rightarrow Y$) atau keduanya dengan hasil yang tidak signifikan, maka variabel Z bukan termasuk sebagai variabel intervening.

Pembahasan : pengujian pengaruh tidak langsung bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui kekuatan hubungan pada variabel intervening dengan T_{tabel} yang digunakan 1,980 dari 119 responden yang digunakan serta P value 0,05 atau 5%. Jika dalam hasil pengujian data dan diambil dari salah satu dari variabel yang dihubungkan dengan variabel kinerja karyawan dengan integritas kerja didapatkan $T_{\text{tabel}} < 1,980$ dan P value $> 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, dan sebaliknya, dan selanjutnya melakukan penentuan kriteria yang bertujuan untuk mengetahui pemediasi pada variabel *intervening*.

5. Uji Hipotesis, dengan menggunakan prosedur *Bootstrapping* 2 arah yang menghasilkan nilai t-statistik untuk setiap jalur hubungan yang digunakan dalam menguji hipotesis dengan taraf signifikansi 5% atau 0,05.

Pembahasan : pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan model *Bootstrapping* dengan SmartPLS dengan kriteria nilai T tabel 1,980 dan P value 0,05. Jika T tabel $< 1,980$ dan P value $> 0,05$ maka dapat dikatakan H_0 diterima dan H_a ditolak artinya variabel X1 tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Y dan sebaliknya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

A. Deskripsi Umum Objek Penelitian

1. Lokasi penelitian

Lokasi penelitian ini berada di kantor Pos Cabang Utama 60000 Surabaya yang bertempat di alamat jl. Kebon Rojo no.10 Krembangan Selatan, Kecamatan Krembangan, Kota Surabaya, dengan objek penelitian 119 pegawai tetap dari 182 jumlah seluruh pegawai tetap.

2. Sejarah Pos Indonesia

Sejarah mencatat keberadaan Pos Indonesia begitu panjang, Kantor Pos pertama didirikan di Batavia (sekarang Jakarta) oleh Gubernur Jenderal G.W Baron van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746 dengan tujuan untuk lebih menjamin keamanan surat-surat penduduk, terutama bagi mereka yang berdagang dari kantor-kantor di luar Jawa dan bagi mereka yang datang dari dan pergi ke Negeri Belanda. Sejak itulah pelayanan pos telah lahir mengemban peran dan fungsi pelayanan kepada publik. Setelah kantor pos Batavia didirikan, maka empat tahun kemudian didirikan kantor pos Semarang untuk mengadakan perhubungan pos yang teratur antara kedua tempat itu dan untuk mempercepat pengirimannya. Rute perjalanan pos kala itu ialah melalui Karawang, Cirebon dan Pekalongan.

Pos Indonesia telah beberapa kali mengalami perubahan status mulai dari Jawatan PTT (Post, Telegraph dan Telephone). Badan usaha yang dipimpin oleh seorang Kepala Jawatan ini operasinya tidak bersifat komersial dan fungsinya lebih diarahkan untuk mengadakan pelayanan publik. Perkembangan terus terjadi hingga statusnya menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Mengamati perkembangan zaman dimana sektor pos dan telekomunikasi berkembang sangat pesat, maka pada tahun 1965 berganti menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro), dan pada tahun 1978 berubah menjadi Perum Pos dan Giro yang sejak ini ditegaskan sebagai badan usaha tunggal dalam menyelenggarakan dinas pos dan giro pos baik untuk hubungan dalam maupun luar negeri. Selama 17 tahun berstatus Perum, maka pada Juni 1995 berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Pos Indonesia (Persero).

Berjalannya waktu, Pos Indonesia kini telah mampu menunjukkan kreatifitasnya dalam pengembangan bidang perposan Indonesia dengan memanfaatkan infrastruktur jejaring yang dimilikinya yang mencapai sekitar 24 ribu titik layanan yang menjangkau 100 persen kota/kabupaten, hampir 100 persen kecamatan dan 42 persen kelurahan/desa, dan 940 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia. Seiring dengan perkembangan informasi, komunikasi dan teknologi, jejaring Pos Indonesia sudah memiliki lebih dari 3.800 kantor pos online, serta dilengkapi *electronic mobile* pos di beberapa kota besar. Semua titik merupakan rantai yang terhubung satu sama lain

secara solid & terintegrasi. Sistem kode pos diciPTakan untuk mempermudah *processing* kiriman pos dimana tiap jengkal daerah di Indonesia mampu diidentifikasi dengan akurat.

1746 - Kantor Pos Pertama

Sejarah mencatat keberadaan Pos Indonesia begitu panjang, Kantorpos pertama didirikan di Batavia (sekarang Jakarta) oleh Gubernur Jenderal G.W Baron Van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746 dengan tujuan untuk lebih menjamin keamanan surat-surat penduduk, terutama bagi mereka yang berdagang dari kantor-kantor di luar Jawa dan bagi mereka yang datang dari dan pergi ke Negeri Belanda. Sejak itulah pelayanan pos telah lahir mengemban peran dan fungsi pelayanan kepada publik.

1875 - POSTEN TELEGRAFDIENST

Pada tahun ini dinas pos disatukan dengan dinas telegrap dengan status jawatan dengan nama *Posten Telegrafdienst*.

1877 - Union Postale Universelle

Sejak pemerintahan kolonial dinas pos pemerintahan Belanda sudah berhubungan dalam pengiriman surat dan barang secara internasional, sehingga tercatat sebagai anggota Union Postale Universelle (UPU).

1945 - Hari Bakti POSTEL

Pada saat pendudukan Jepang di Indonesia, jawatan PTT dikuasai oleh militer Jepang, 27 SePTember 1945 Angkatan Muda PTT mengambil alih kekuasaan PTT dan secara resmi berubah menjadi Jawatan PTT Republik

Indonesia. Peristiwa tersebut diperingati menjadi hari bakti PTT atau hari bakti *Postel*.

1965 - PN Pos dan Giro

Mengamati perkembangan zaman dimana sektor pos dan telekomunikasi berkembang sangat pesat, maka pada tahun 1965 berganti menjadi Perusahaan Negara dan Giro (PN Pos dan Giro).

1978 - Perusahaan Umum Pos dan Giro

Dan pada tahun 1978 berubah menjadi Perusahaan Umum Pos dan Giro yang sejak ini ditegaskan sebagai badan usaha tunggal dalam menyelenggarakan dinas pos dan giro pos baik untuk hubungan dalam maupun luar negeri.

1995 - PT. Pos Indonesia (Persero)

Selama 17 tahun berstatus Perusahaan Umum. Pada tanggal 20 Juni 1995 berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Pos Indonesia (Persero).¹³²

3. Perusahaan PT. Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya

Sejarah berdirinya Kantor Pos Indonesia Kebonrojo Surabaya tidak terlepas dari berkembangnya kota Surabaya, termasuk dengan berkembangnya Pos Indonesia di Surabaya. Kantor Pos Indonesia Surabaya sering disebut sebagai Kantor Pos Besar Surabaya. Sebelum menjadi pusat

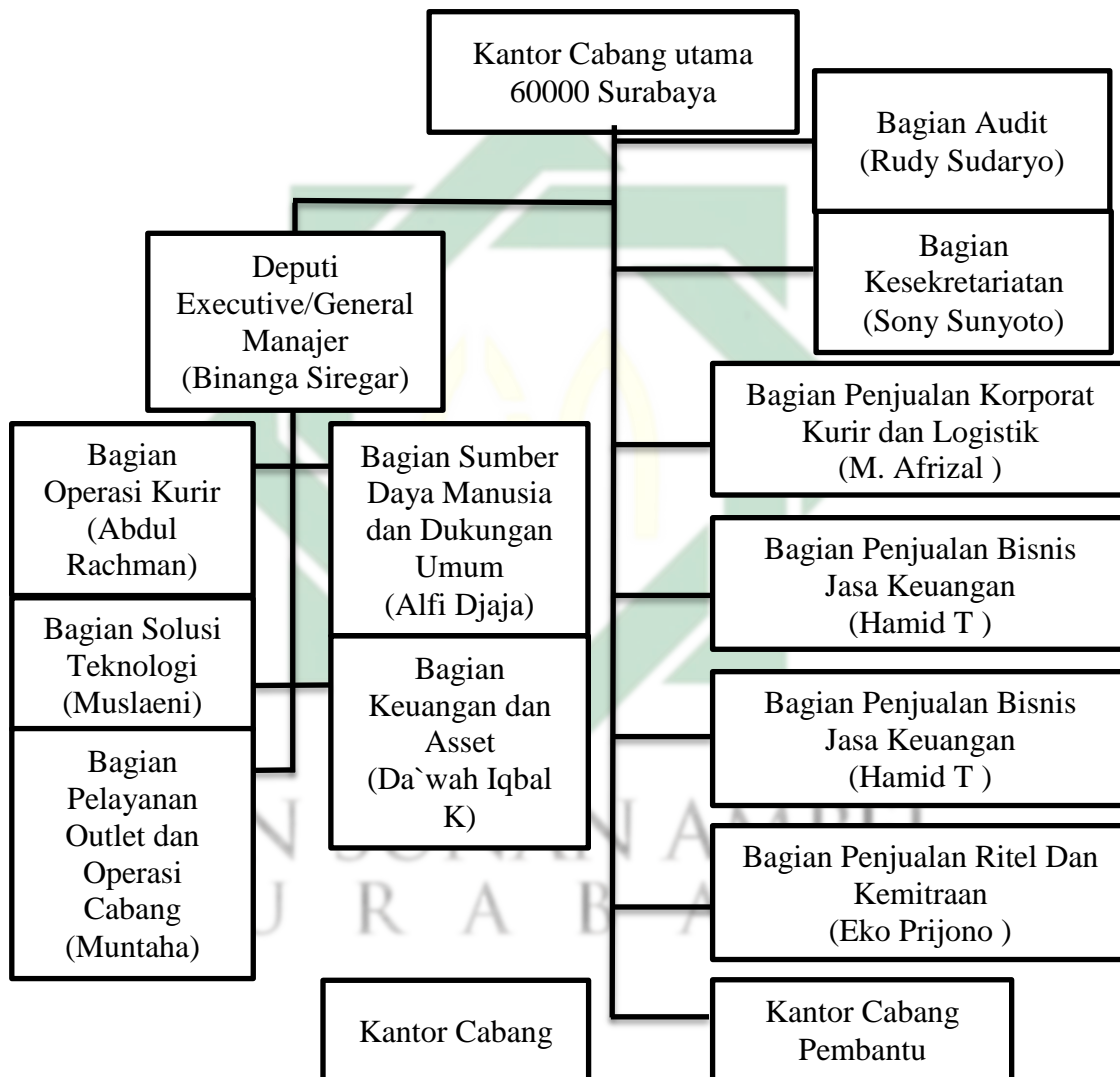
¹³² <https://www.posindonesia.co.id/en/content/sejarah-pos>, di akses pada tanggal 23 Maret 2022, jam 20.46.

kantor Pos di Surabaya, gedung tersebut pernah beralih fungsi sebagai kantor Bupati Surabaya yang digunakan sekitar tahun 1880 hingga 1881. Setelah itu hingga pada tahun 1926 gedung tersebut beralih fungsi menjadi gedung HBS (Hogere Burgerschool) yang merupakan sekolah yang dikhususkan untuk anak-anak bangsa Eropa yang dibangun Belanda dalam proses belajar mengajar. Lalu pada tahun 1926 gedung tersebut direnovasi dan berganti fungsi sebagai Hoofdpostkantoor (Kantor Pos Besar) hingga saat ini. Perenovasian tersebut dimulai sekitar tahun 1926 dan selesai perenovasian pada tahun 1928 yang dirancang oleh G.P.J.M Bolsius dari Departemen Burgerlijke Openbare Werken (BOW) Batavia.¹³³ Pada 26 Oktober 1945, gedung tersebut pernah diambil alih kembali oleh tentara sekutu dan menjadi markas sementara bagi pasukan mereka yang mendarat di Surabaya. Ketika peristiwa 10 November 1945 selesai, setelah para pejuang mengusir tentara sekutu, maka sekitar awal tahun 1946 gedung kantor pos Surabaya kembali digunakan untuk memberikan pelayanan pengiriman melalui pos kepada masyarakat di Surabaya. Sesuai dengan SK Walikota Surabaya nomor 188.45/251/402.104/1996 nomor urut 19, gedung kantor pos Surabaya jl. Kebonrojo menjadi salah satu bangunan cagar budaya yang dilindungi keberadaannya oleh UU (Undang-Undang). Sekarang kantor pos Surabaya

¹³³ <https://surabaya.liputan6.com/read/4011460/dahulu-sekolah-bung-karno-kini-jadi-kantor-pos-bersejarah-di-surabaya>, diakses pada tanggal 20 Maret 2022, jam 14.30

mempunyai sekitar 52 kantor pos cabang dari kantor pos cabang Darmo hingga kantor pos cabang Gunung Anyar.¹³⁴

4. Struktur Organisasi Pos Indonesia Kebonrojo



Sumber : kantor Pos Kebonrojo Surabaya 60000

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Kantor Cabang Utama

¹³⁴ Illiyin Naschuca "Invoasi Pelayanan P. Pos Indonesia di Era E-Commerce dalam Meningkatkan Kualitas Jasa PEngiriman yang Berdaya Saing". Universitas 17 Agustus 1945, Skripsi Ekonomi Bisnis, (2018), 58.

5. Visi dan Misi, Tujuan dan Tata Nilai

1) Visi

Menjadi *Postal Operator*, penyedia jasa kurir, logistic dan keuangan paling kompetitif.

2) Misi

Bertindak efektif untuk mencapai performa terbaik.

3) Tujuan Perusahaan

Membangun bangsa yang lebih berdaya saing dan sejahtera.

Untuk mewujudkan visi dan misi, persyaratan utama yang perlu dilakukan adalah :

- 1) Memberikan produk yang relevan sesuai dengan kebutuhan pasar.
- 2) Memberikan jasa layanan yang prima.
- 3) Menjalankan proses bisnis secara efisien.
- 4) Membangun solusi teknologi informasi yang prima dan human capital yang andal.
- 5) Memperkuat sistem pengendalian internal, *governance*, dan manajemen risiko untuk mencapai tingkat kematangan yang memadai untuk mengamankan pencapaian tujuan perusahaan.

d. Tata Nilai

- 1) Nilai-nilai utama budaya perusahaan dirumuskan dalam akronim AKHLAK.
- 2) Nilai-nilai utama AKHLAK adalah sebagai berikut :



Sumber : website Pos Indonesia (www.posindonesia.co.id)

Gambar 4.2
Nilai AKHLAK

- 3) Nilai-nilai utama budaya perusahaan AKHLAK mengandung pesan dan semangat (slogan) : “kami bekerja secara **Amanah** dan **Kompeten**, dengan membangun hubungan yang **Harmonis** dan sikap **Loyal**, menjalankan bisnis secara **AdaPTif**, serta mengembangkan **Kolaboratif**.”¹³⁵

6. Produk Perusahaan

a. Jasa Pengiriman

- 1) Pos Instan Plus : layanan premium pengiriman paket dengan fitur layanan pick up dan langsung diantar ke tempat tujuan.
- 2) Pos Instan : pengiriman dan penerimaan paket dilakukan dihari yang sama.

¹³⁵ <https://www.posindonesia.co.id/en/content/sejarah-pos>, di akses pada tanggal 23 Maret 2022, jam 20.56.

- 3) Pos Ekspres : layanan pengiriman paket besok sampai.
- 4) Pos Kilat Khusus : layanan regular pengiriman paket nasional.
- 5) *Warehouse* : jasa penyimpanan barang untuk produksi atau hasil produksi dalam jumlah dan rentang waktu tertentu yang kemudian didistribusikan ke lokasi yang dituju sesuai dengan permintaan pelanggan/kostumer.
- 6) *Freight Forwarding* : pelayanan logistik yang dikhususkan untuk bisnis ekspor dan impor yang melalui moda transportasi laut dan udara.
- 7) *Quick International Xperss* : produk layanan kiriman luar negeri surat dan paket milik Pos Indonesia dengan *Value Proposition* kepastian waktu tempuh kiriman, dengan *gimmick* khusus yaitu *money back guarantee* untuk jenis *same day service, next day service time certain service*.
- 8) *EMS International* : produk layanan kiriman pos luar negeri seperti halnya surat dan barang (kecuali barang cair) dengan tenggat waktu tempuh pengiriman antara 3 sampai 5 hari dengan 232 negara yang dapat dituju serta maksimal berat paket yang dapat dikirim yaitu 30 kg.
- 9) Pos Ekspor : produk layanan kiriman pos luar negeri seperti halnya surat dan barang (kecuali barang cair) dengan tenggat waktu tempuh pengiriman antara 4 hingga 8 hari dengan 232 negara yang dapat

dituju serta maksimal berat paket yang dapat dikirim antara 30 kg hingga 300 kg.

- 10) Paket Pos Cepat Internasional : produk layanan kiriman pos luar negeri seperti halnya surat dan barang (kecuali barang cair) dengan tenggat waktu tempuh pengiriman antara 6 hingga 10 hari dengan 211 negara yang dapat dituju serta maksimal berat paket yang dapat dikirim antara 2 kg hingga 30 kg.
- 11) produk layanan kiriman pos luar negeri seperti halnya surat dan barang kecil (kecuali barang cair) dengan tenggat waktu tempuh pengiriman antara 6 hingga 10 hari dengan 205 negara yang dapat dituju serta maksimal berat paket yang dapat dikirim hanya 2 kg saja.
- 12) *E packet* : produk layanan kiriman pos luar negeri seperti halnya surat dan barang kecil (kecuali barang cair) dengan tenggat waktu tempuh pengiriman antara 6 hingga 10 hari dengan 57 negara yang dapat dituju serta berat maksimal paket yang dapat dikirim hanya 2 kg saja.
- 13) Pos Udara Internasional : layanan pengiriman dokumen dengan waktu tempuh kiriman 6 hingga 10 hari, tingkat berat yang dilayani maksimal 2 kg, untuk pelunasan pengiriman paket menggunakan prangko serta layanan ini tidak disediakan fitur lacak status kiriman dan ganti rugi.

- 14) Paket Pos Biasa Internasional : layanan pengiriman dokumen dengan waktu tempuh kiriman 1 hingga 3 bulan dikarenakan pengiriman paket tersebut menggunakan moda transportasi laut, tingkat berat yang dilayani maksimal 2 kg atau lebih, untuk pelunasan pengiriman paket menggunakan prangko serta layanan ini tidak disediakan fitur lacak status kiriman dan ganti rugi.¹³⁶

7. Karakteristik Responden

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara membagikan kuesioner secara langsung dengan membagikan lembaran kuesioner ke 119 pegawai tetap pada PT. Pos Indonesia 60000 Surabaya dan membagikan ke berbagai cabang Pos Indonesia di wilayah Surabaya.

Karakteristik responden dalam penelitian ini terdiri dari usia, jenis kelamin, pendidikan, dan jabatan. Berikut adalah hasil pegelompokan karakteristik responden berdasarkan kuesioner yang telah diisi oleh responden.

a. Usia

Berdasarkan Tabel 4.1 diatas diketahui bahwa responden dengan usia 21 – 30 tahun berjumlah 24 orang atau 20%, pada responden dengan usia 31 – 40 tahun berjumlah 72 orang atau 60%, pada responden dengan usia 41 – 50 tahun berjumlah 21 orang atau 18% dan

¹³⁶ <https://www.posindonesia.co.id/en/content/sejarah-pos>, di akses pada tanggal 23 Maret 2022, jam 21.10.

yang terakhir pada responden dengan usia 51 – 60 tahun berjumlah 2 orang atau 2%. Dengan demikian responden dengan usia sekitar 31 – 40 tahun lebih mendominasi sebagai pegawai tetap di Pos Indonesia 60000 dikarenakan pada jenjang usia tersebut pengalaman dan skill kerja yang dimiliki oleh setiap pegawai sudah dikatakan sangat baik dan matang serta pada jenjang usia tersebut juga sudah terdapat beberapa pegawai tetap yang menjabat sebagai Kepala Kantor Cabang.

Tabel 4.1
Karakteristik responden berdasarkan usia

No	Usia Responden	Jumlah	Persentase
1	21 – 30	24	20%
2	31 – 40	72	60%
3	41 – 50	21	18%
4	51 – 60	2	2%
Total		119	100%

Sumber : Data primer diolah (2022)

b. Jenis Kelamin

Berdasarkan Tabel diatas 4.2 diketahui bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah 68 orang dengan persentase sebesar 57%, sedangkan responden dengan jenis kelamin perempuan berjumlah 51 orang dengan persentase sebesar 43%. Maka dengan demikian bahwa pegawai tetap berjenis laki-laki lebih mendominasi dari pada

jenis kelamin perempuan dikarenakan banyaknya jumlah pegawai dengan jenis kelamin laki-laki sangat diperlukan untuk menjalankan operasional perusahaan diantaranya pada pengoperasionalan kendaraan pengiriman barang dalam dan luar daerah (kurir), pengoperasionalan kendaraan berat forklift, penyegmentasian alamat pengiriman barang dsb.

Tabel 4.2
Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	68	57%
2	Perempuan	51	43%
Total		119	100%

Sumber : Data primer diolah (2022)

c. Pendidikan

Berdasarkan Tabel diatas 4.3 diketahui bahwa responden dengan pendidikan S1 berjumlah 40 orang atau 34%, pada pendidikan D3 berjumlah 9 orang atau 7%, pada pendidikan D1 berjumlah 1 orang atau 1%, pada pendidikan SMA berjumlah 68 orang atau 57%, dan yang terakhir pada pendidikan SMP berjumlah 1 orang atau 1%. Dengan demikian pegawai tetap dengan jenjang pendidikan terakhir SMA yang mendominasi dikarenakan masih banyak terdapat beberapa pegawai lama yang rata – rata dari mereka hanya memiliki jenjang pendidikan akhir Sekolah Menengah ke Atas (SMA) serta beberapa

diantaranya pada posisi Staff dan Driver yang juga memiliki rata – rata jenjang pendidikan terakhir Sekolah Menengah ke Atas (SMA).

Tabel 4.3
Karakteristik responden berdasarkan pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	S1	40	34%
2	D3	9	7%
3	D1	1	1%
4	SMA	68	57%
5	SMP	1	1%
Total		119	100%

Sumber : data primer diolah (2022)

d. Jabatan

Berdasarkan Tabel diatas 4.4 diketahui bahwa responden dengan posisi jabatan sebagai kepala cabang berjumlah 27 orang atau 23%, posisi jabatan sebagai asisten manajer berjumlah 12 orang atau 10%, dan yang terakhir posisi staff berjumlah 80 orang atau 67%. Maka demikian bahwa pegawai tetap dengan posisi staff yang mendominasi dikarenakan Kantor Pos Kebonrojo adalah kantor pos terbesar di Surabaya yang memiliki beberapa bidang fungsional perusahaan diantaranya pada bidang SDM, Teknologi Informasi, Keuangan, Kurir, Transportasi dan lain sebagainya yang dimana terdapat beberapa staff karyawan yang membantu dalam menjalankan setiap bidang operasional perusahaan yang mereka kerjakan.

Tabel 4.4
Karakteristik responden berdasarkan jabatan

No	Jabatan	Jumlah	Persentase
1	Manajer/kepala cabang	27	23%
2	Asisten Manajer	12	10%
3	Staff	80	67%
Total		119	100%

Sumber : data primer diolah (2022)

8. Deskripsi Gap atau Persoalan Variabel Penelitian

Pada variabel pengembangan karir terdapat beberapa persoalan yang terjadi pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000, diantaranya persoalan mengenai *double* jabatan yang kerap terjadi di internal perusahaan misalkan seorang pegawai yang dapat memiliki dua jabatan yang dimana salah satu jabatan tersebut hanya untuk menggantikan salah satu jabatan dari pegawai yang sudah pensiun untuk sementara sembari menunggu pengganti yang sudah ditetapkan kantor pusat PT Pos Indonesia (persero), selanjutnya sulitnya para pegawai untuk dapat mengembangkan karir mereka dengan naik satu tingkat jabatan yang lebih tinggi lagi (promosi jabatan). Hal tersebut yang kerap selalu dikeluhkan pada setiap karyawan PT Pos Indonesia (persero) terutama bagi karyawan yang sudah lama berkarir atau bekerja di perusahaan tersebut. Menurut mereka promosi jabatan sangat penting bagi karyawan yang sudah lama bekerja di PT Pos Indonesia, bagi mereka naik tingkat satu jabatan yang lebih tinggi adalah suatu penghargaan

penting atas jerih payah dan kerja keras mereka untuk mengembangkan perusahaan agar jauh lebih baik.

Pada variabel lingkungan kerja terdapat beberapa persoalan yang terjadi pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000, diantaranya persoalan mengenai beberapa kantor cabang yang tidak memiliki pendingin ruangan seperti halnya alat pendingin ruangan Air Condition (AC), kebisingan ruangan yang masih belum kondusif, pewarnaan ruangan yang masih belum menarik, fasilitas yang perlu perbaikan, dan tata kelola ruangan yang kurang rapi. Hal ini menyebabkan ketidaknyamanannya yang dapat mengganggu mereka dalam melakukan pekerjaan terutama dalam melayani transaksi dengan nasabah/pelanggan Pos Indonesia. Terkadang beberapa karyawan sangat mengeluhkan tentang suhu ruangan yang cukup panas walaupun terdapat kipas angin yang membantu mereka untuk mengurangi suhu panas diruangan namun hal tersebut tidak dapat mengurangi suhu panas ruangan dengan maksimal terutama jika cuaca di Surabaya cukup terik. Lalu jika dilihat dari kebisingan ruangan memang ada beberapa kantor cabang sudah memiliki ruangan yang kondusif dalam kebisingan suara namun ada pula beberapa kantor cabang yang kurang kondusif seperti halnya kebisingan suara dari luar kantor. Adapun dalam pewarnaannya juga terdapat beberapa kantor cabang yang masih terlihat belum ada maintenance dalam pembaruan pewarnaan kantor, jadi jika dilihat dari beberapa kantor cabang masih terkesan kurang terawat. Lalu terdapat pula

fasilitas-fasilitas kantor yang belum dapat di maintenance dengan baik seperti halnya kursi, gerbang, lori barang dsb. Selanjutnya jika dilihat tata kelola ruangan yang masih terkesan belum rapi, seperti halnya tempat penyimpanan barang kiriman yang masih menjadi satu dengan tempat pelayanan nasabah dengan teller Pos, lalu terdapat pula tempat beribadah (mushola) yang sejajar dengan kamar mandi yang terdapat di beberapa kantor cabang Pos yang terkadang membuat sedikit bau yang tidak sedap tercium saat beribadah dsb. Ada pula letak tempat menaruh barang dari basecamp oranger ke tempat segmentasi barang kiriman yang letaknya lumayan jauh.

Pada variabel kompensasi terdapat beberapa persoalan yang terjadi pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000, diantaranya persoalan mengenai keterlambatan dalam pemberian dan penerimaan gaji yang seharusnya diterima sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan akan tetapi memiliki keterlambatan penerimaan yang terkadang hingga terlambat 2 hingga 3 hari dari jadwal penerimaan yang sudah ditentukan perusahaan. hal ini juga termasuk dalam pemberian bonus dan insentif yang diberikan perusahaan. Sebab dalam sistemnya PT Pos Indonesia memberikan gaji tidak secara langsung melainkan melalui perantara aplikasi Pos Pay yang terkadang mengalami gangguan terhadap sistem yang menyebabkan keterlambatan pemberian dan penerimaan kompensasi yang diterima oleh seluruh karyawan PT Pos Indonesia. Keterlambatan ini sangat disayangkan bagi setiap karyawan PT Pos Indonesia, dimana mereka harus

segera dapat memenuhi kebutuhan mereka untuk satu bulan kedepan. Selanjutnya adanya tekanan yang didapatkan jika semakin tinggi gaji atau kompensasi yang diterima.

Semua kendala atau persoalan yang terjadi dari kendala dalam pengembangan karir, lingkungan kerja dan kompensasi di PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000 dapat mempengaruhi dari sisi tingkat kinerja dan sisi integritas kerja yang dimiliki oleh setiap karyawannya. Hal ini dapat berimbas atau dapat berpengaruh pada tingkat persaingan pasar dalam produk jasa pengiriman barang dengan perusahaan pesaing.

9. Deskripsi Variabel Penelitian

pada pembahasan sub-sub bab ini diarahkan untuk mendeskripsikan hasil penelitian yang berdasarkan pada jawaban responden dari setiap variabel laten penelitian, diantaranya variabel pengembangan karir, variabel lingkungan kerja, variabel kompensasi, variabel kinerja karyawan, dan variabel integritas kerja. Maka hal ini dapat dijabarkan pada tabel berikut ini :

a. Deskripsi variabel pengembangan karir

Variabel pengembangan karir diukur dengan menggunakan 5 indikator diantaranya perlakuan yang adil dalam berkarir, kepedulian para atasan langsung, informasi tentang berbagai peluang promosi, minat

untuk dipromosikan dan tingkat kepuasan.¹³⁷ Jumlah pernyataan yang digunakan pada variabel pengembangan karir berjumlah 10 pernyataan.

Berdasarkan Tabel 4.5, diambil dari 119 responden, pada indikator yang pertama yaitu “perlakuan yang adil dalam berkarir” dengan menggunakan dua pernyataan diantaranya; saya selalu mendapatkan perlakuan yang adil oleh perusahaan dalam mengembangkan karir di perusahaan, saya selalu mendapatkan pembinaan kari oleh perusahaan untuk menunjang peningkatan karir dan kinerja saya di perusahaan. Akumulasi keduanya memberikan informasi bahwa yang menyatakan sangat setuju 33%, setuju 22%, netral 26, tidak setuju 8% dan sangat tidak setuju 11% dengan mean 7,2.

Pada indikator yang kedua yaitu “kepedulian para atasan langsung” dengan menggunakan dua pernyataan diantaranya; saya selalu mendapatkan kepedulian langsung oleh atasan dalam mengembangkan potensi karir saya di perusahaan, saya selalu diberikan dorongan positif oleh atasan untuk terus meningkatkan skill kerja yang bermanfaat bagi perkembangan karir saya di perusahaan. Akumulasi keduanya memberikan informasi yang menyatakan sangat setuju 20%, setuju 34%, netral 32%, tidak setuju 8%, dan sangat tidak setuju 6% dengan mean 7,1.

Pada indikator yang ketiga yaitu “informasi tentang berbagai peluang promosi” dengan menggunakan dua pernyataan diantaranya; saya

¹³⁷ Lijan Poltak Sinambela "Manajemen Sumber Daya Manusia" (Jakarta : Bumi Aksara, 2016).287.

selalu dipermudah oleh perusahaan dalam mengakses informasi promosi jabatan, saya selalu banyak memperoleh peluang promosi jabatan di perusahaan. akumulasi keduanya memberikan informasi yang menyatakan sangat setuju 31%, setuju 24%, netral 23%, tidak setuju 12% dan sangat tidak setuju 10% dengan mean 7,1.

Pada indikator yang keempat yaitu “minat untuk dipromosikan” dengan menggunakan dua pernyataan diantaranya; saya selalu siap dipromosikan pada jabatan apapun yang diinginkan perusahaan, saya selalu siap dan berminat ditempatkan dimanapun jika hal tersebut dapat meningkatkan karir kerja saya di perusahaan. akumulasi keduanya memberikan informasi yang menyatakan sangat setuju 38%, setuju 18%, netral 25%, tidak setuju 11%, sangat tidak setuju 8% dengan mean 7,3.

Pada indikator terakhir yaitu “tingkat kepuasan” dengan menggunakan dua pernyataan diantaranya; saya selalu puas dalam mengembangkan karir di perusahaan, saya selalu yakin akan keberhasilan saya dalam mengembangkan karir di perusahaan. akumulasi keduanya memberikan informasi yang menyatakan sangat setuju 32%, setuju 27%, netral 26%, tidak setuju 12%, sangat tidak setuju 3% dengan mean 7,5.

Jika dilihat dari hasil rata-rata, variabel pengembangan karir mendapatkan nilai rata-rata/mean sebesar 7,24 (72,4%) maka dapat dikatakan bahwa pengembangan karir yang didapatkan oleh karyawan berada pada kategori yang cukup baik. Dengan adanya pengembangan

karir ini, karyawan dapat menyesuaikan dengan tujuan dan kebutuhan karyawan pada kesempatan karir yang tersedia saat ini dan dimasa yang akan datang serta untuk meningkat efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan.

Tabel 4.5
Deskripsi variabel pengembangan karir

No	Indikator	Rata-rata pernyataan responden (%)					Mean
		1	2	3	4	5	
1	perlakuan yang adil dalam berkarir	11	8	26	22	33	7,2
2	kepedulian para atasan langsung	6	8	32	34	20	7,1
3	informasi tentang berbagai peluang promosi	10	12	23	24	31	7,1
4	minat untuk dipromosikan	8	11	25	18	38	7,3
5	tingkat kepuasan	3	12	26	27	32	7,5
Rata-rata variabel pengembangan karir							7,24

Sumber : data primer diolah (2022)

b. Deskripsi variabel lingkungan kerja

Variabel lingkungan kerja diukur dengan menggunakan 4 indikator (sebelum validasi terdapat 5 indikator) diantaranya sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, dan warna.¹³⁸ Jumlah awal pernyataan yang digunakan pada variabel lingkungan kerja berjumlah 9 pernyataan setelah hasil kuoesioner divaliditas menjadi 7 pernyataan.

¹³⁸ Mahmudah Enny W, "Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen Sumber Daya Manusia"(Surabaya : UBHARA Manajemen Press, (2019). 56.

Berdasarkan Tabel 4.6, diambil dari 119 responden, pada indikator yang pertama yaitu “sirkulasi udara“ dengan menggunakan satu pernyataan diantaranya; sirkulasi udara di ruangan kantor saya sangat baik. Akumulasi pernyataan tersebut memberikan informasi yang menyatakan sangat setuju 34%, setuju 24%, netral 27%, tidak setuju 10% dan sangat tidak setuju 5% dengan mean 3,7.

Pada indikator yang kedua yaitu “pencahayaannya” dengan menggunakan dua pernyataan diantaranya; penerangan di kantor saya sangat memadai untuk kenyamanan bekerja, saya selalu melihat dengan jelas saat bekerja karena pencahayaan di ruang kerja saya sangat baik. Akumulasi pernyataan tersebut memberikan informasi yang menyatakan sangat setuju 32%, setuju 22%, netral 27%, tidak setuju 11% dan sangat tidak setuju 8% dengan mean 7,2.

Pada indikator yang ketiga yaitu “kebisingan” dengan menggunakan dua pernyataan diantaranya; saya selalu nyaman saat bekerja karena minimnya kebisingan diruang kerja, ruang kerja saya sangat kedap suara dari luar. Akumulasi pernyataan tersebut memberikan informasi yang menyatakan sangat setuju 32%, setuju 20%, netral 32%, tidak setuju 7% dan sangat tidak setuju 9% dengan mean 7,2.

Pada indikator yang terakhir yaitu “warna” dengan menggunakan dua pernyataan diantaranya; unsur pewarnaan kantor sangat bagus yang dapat membuat saya nyaman dalam bekerja, saya tidak pernah bosan

dengan unsur pewarnaan kantor yang sangat baik. Akumulasi pernyataan tersebut memberikan informasi yang menyatakan sangat setuju 31%, setuju 20%, netral 32%, tidak setuju 10% dan sangat tidak setuju 7% dengan mean 7,1.

Jika dilihat dari hasil rata-rata, variabel lingkungan kerja mendapatkan nilai rata-rata/mean sebesar 6,3 (72%) maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja yang didapatkan oleh karyawan berada pada kategori yang cukup baik. Dengan adanya lingkungan kerja ini, agar karyawan dapat memiliki kenyamanan yang maksimal dalam melakukan pekerjaannya di perusahaan.

Tabel 4.6
Deskripsi variabel lingkungan kerja

No	Indikator	Rata-rata pernyataan responden (%)					Mean
		1	2	3	4	5	
1	Sirkulasi udara	5	10	27	24	34	3,7
2	Pencahayaan	8	11	27	22	32	7,2
3	Kebisingan	9	7	32	20	32	7,2
4	Warna	7	10	32	20	31	7,1
Rata – rata variabel lingkungan kerja							6,3

Sumber : data primer diolah (2022)

c. Deskripsi variabel kompensasi

Variabel kompensasi diukur dengan menggunakan 3 indikator (sebelum validasi terdapat 4 indikator) diantaranya gaji, insentif dan

bonus.¹³⁹ Jumlah awal pernyataan yang digunakan pada variabel kompensasi berjumlah 7 pernyataan setelah hasil kuesioner divaliditas menjadi 6 pernyataan.

Berdasarkan Tabel 4.7, diambil dari 119 responden, pada indikator yang pertama yaitu “gaji” dengan menggunakan dua pernyataan diantaranya; saya selalu diberikan gaji yang sangat sesuai dengan beban kerja saya di perusahaan, saya selalu diberikan gaji yang cukup oleh perusahaan untuk menunjang kebutuhan saya sehari-hari. Akumulasi pernyataan tersebut memberikan informasi yang menyatakan sangat setuju 34%, setuju, 20%, netral 29%, tidak setuju 10%, dan sangat tidak setuju 7% dengan mean 7,3.

Pada indikator yang kedua yaitu “insentif” dengan menggunakan dua pernyataan diantaranya; perusahaan selalu memberikan insentif yang menarik kepada saya, insentif yang diberikan perusahaan kepada saya sangat sesuai dengan kompetensi kinerja yang saya lakukan. Akumulasi pernyataan tersebut memberikan informasi yang menyatakan sangat setuju 22%, setuju 29%, netral 29%, tidak setuju 13% dan sangat tidak setuju 7% dengan mean 6,9.

¹³⁹ Fauziah, B. Sunuharyo, dan H. Utami, "Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi tidak Langsung terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan (Studi Pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang)", Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya, Vol.37, No.1 (2016), 180.

Pada indikator yang terakhir yaitu “bonus” dengan menggunakan dua pernyataan diantaranya; bonus yang diberikan perusahaan kepada saya sesuai dengan prestasi kerja yang saya lakukan, saya diberikan bonus yang sangat menarik oleh perusahaan untuk menunjang semangat saya dalam bekerja. akumulasi pernyataan tersebut memberikan informasi yang menyatakan sangat setuju 19%, setuju 31%, netral 30%, tidak setuju 13% dan sangat tidak setuju 7% dengan mean 6,8.

Jika dilihat dari hasil rata-rata, variabel kompensasi mendapatkan nilai rata-rata/mean sebesar 7 (70%) maka dapat dikatakan bahwa kompensasi yang didapatkan oleh karyawan berada pada kategori yang cukup baik. Dengan adanya kompensasi ini, karyawan dapat memiliki motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugas mereka serta dapat memacu karyawan agar selalu bekerja lebih giat setiap harinya.

Tabel 4.7
Deskripsi variabel kompensasi

No	Indikator	Rata-rata pernyataan responden (%)					Mean
		1	2	3	4	5	
1	Gaji	7	10	29	20	34	7,3
2	Insentif	7	13	29	29	22	6,9
3	Bonus	7	13	30	31	19	6,8
Rata-rata variabel kompensasi							7

Sumber : data primer diolah (2022)

d. Deskripsi variabel kinerja karyawan

Variabel kinerja karyawan diukur dengan menggunakan 5 indikator diantaranya kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, kemampuan bekerja

sendiri, pemahaman dan pengenalan pekerjaan, dan kemampuan memecahkan persoalan.¹⁴⁰ Jumlah pernyataan yang digunakan pada variabel kinerja karyawan berjumlah 12 pernyataan. Berdasarkan Tabel 4.8, diambil dari 119 responden, pada indikator yang pertama yaitu “kualitas pekerjaan” dengan menggunakan tiga pernyataan diantaranya; saya mempunyai keterampilan khusus dalam bekerja, saya selalu siap dalam menghadapi setiap resiko pekerjaan yang saya hadapi, saya selalu mengerjakan tugas tepat waktu. Akumulasi pernyataan tersebut memberikan informasi yang menyatakan sangat setuju 31%, setuju 26%, netral 29%, tidak setuju 11% dan sangat tidak setuju 3% dengan mean 11,1.

Pada indikator yang kedua yaitu “kuantitas pekerjaan” dengan menggunakan dua pernyataan diantaranya; saya sangat efisien dalam memberikan pelayanan kepada nasabah/pelanggan, saya mempunyai kuantitas kerja yang sangat baik. Akumulasi pernyataan tersebut memberikan informasi yang menyatakan sangat setuju 24%, setuju 31%, netral 32%, tidak setuju 10% dan sangat tidak setuju 3% dengan mean 7,2.

Pada indikator yang ketiga yaitu “kemampuan bekerja sendiri” dengan menggunakan dua pernyataan diantaranya; saya dapat bekerja

¹⁴⁰ Abdul Hakim dan Wuryanto, "Model Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Peran Komunikasi Dan Motivasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja", Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia, Vol.5, No.1 (2014), 6.

secara individual dengan hasil yang memuaskan, saya selalu bekerja secara maksimal setiap harinya. Akumulasi pernyataan tersebut memberikan informasi yang menyatakan sangat setuju 28%, setuju 28%, netral 29%, tidak setuju 10% dan sangat tidak setuju 5% dengan mean 7,2.

Pada indikator yang keempat yaitu “pemahaman dan pengenalan pekerjaan” dengan menggunakan tiga pernyataan diantaranya; saya adalah seorang karyawan yang cepat paham dengan tugas baru yang diberikan atasan, pemahaman saya dalam bekerja sangat bagus sesuai dengan posisi jabatan yang diamanahkan, saya selalu memahami setiap tugas baru yang diberikan dari atasan. Akumulasi pernyataan tersebut memberikan informasi yang menyatakan sangat setuju 27%, setuju 27%, netral 32%, tidak setuju 10% dan sangat tidak setuju 4% dengan mean 10,8.

Pada indikator yang terakhir yaitu “kemampuan memecahkan persoalan” dengan menggunakan dua pernyataan diantaranya; saya selalu siap memberikan solusi terbaik untuk perusahaan pada saat rapat evaluasi, saya adalah seorang karyawan yang mempunyai kemampuan sangat baik dan handal dalam memecahkan suatu persoalan di kantor. Akumulasi pernyataan tersebut memberikan informasi yang menyatakan sangat setuju 21%, setuju 36%, netral 30%, tidak setuju 10% dan sangat tidak setuju 3% dengan mean 7,2.

Jika dilihat dari hasil rata-rata, variabel kinerja karyawan mendapatkan nilai rata-rata/mean sebesar 8,7 (72,5%) maka dapat dikatakan bahwa kinerja yang dimiliki oleh karyawan berada pada kategori yang cukup baik. Dengan kinerja ini, karyawan dapat mengukur tingkat kinerja yang mereka miliki agar dapat mengetahui kelemahan dan kelebihan mereka saat bekerja.

Tabel 4.8
Deskripsi variabel kinerja karyawan

No	Indikator	Rata-rata pernyataan responden (%)					Mean
		1	2	3	4	5	
1	kualitas pekerjaan	3	11	29	26	31	11,1
2	kuantitas pekerjaan	3	10	32	31	24	7,2
3	kemampuan bekerja sendiri	5	10	29	28	28	7,2
4	pemahaman dan pengenalan pekerjaan	4	10	32	27	27	10,8
5	kemampuan memecahkan persoalan	3	10	30	36	21	7,2
Rata-rata variabel kinerja karyawan							8,7

Sumber : data primer diolah (2022)

e. Deskripsi variabel integritas kerja

Variabel integritas kerja diukur dengan menggunakan 5 indikator diantaranya berhasil melawan egoisme, bertindak jujur, memperhitungkan pengorbanan dan hasil, bertindak bijak, dan bertindak sesuai perilaku luhur.¹⁴¹ Jumlah pernyataan yang digunakan pada variabel integritas kerja

¹⁴¹ Supriyanto, *Budaya Kerja Perbankan* (Jakarta: Pustaka LP3ES, 2006), 79.

berjumlah 12 pernyataan. Berdasarkan Tabel 4.9, diambil dari 119 responden, pada indikator yang pertama yaitu “berhasil melawan egoisme” dengan menggunakan dua pernyataan diantaranya; saya selalu siap menerima kritikan yang membangun dari siapapun, saya selalu peduli dengan kebersihan di lingkungan kerja saya. Akumulasi pernyataan tersebut memberikan informasi yang menyatakan sangat setuju 24%, setuju 30%, netral 30%, tidak setuju 13%, dan sangat tidak setuju 3% dengan mean 7,2.

Pada indikator yang kedua yaitu “bertindak jujur” dengan menggunakan dua pernyataan diantaranya; saya adalah seorang karyawan yang selalu menepati janji, saya adalah pegawai yang jujur dalam bekerja sesuai dengan kemampuan diri sendiri. Akumulasi pernyataan tersebut memberikan informasi yang menyatakan sangat setuju 25%, setuju 29%, netral 34%, tidak setuju 11% dan sangat tidak setuju 1% dengan mean 7,3.

Pada indikator yang ketiga yaitu “memperhitungkan pengorbanan dan hasil” menggunakan dua pernyataan diantaranya; saya selalu memberikan saran yang membangun dan positif dalam rapat kerja, saya selalu menghormati perbedaan pendapat antara pendapat satu dengan yang lain. Akumulasi pernyataan tersebut memberikan informasi yang menyatakan sangat setuju 30%, setuju 24%, netral 31%, tidak setuju 8% dan sangat tidak setuju 7% dengan mean 7,2%.

Pada indikator yang keempat yaitu “bertindak bijak” dengan menggunakan dua pernyataan diantaranya; saya adalah seorang karyawan yang bijak dalam menjalankan pekerjaan, saya selalu bijak dalam mentaati peraturan di kantor. Akumulasi pernyataan tersebut memberikan informasi yang menyatakan sangat setuju 18%, setuju 39%, netral 31%, tidak setuju 11%, dan sangat tidak setuju 1% dengan mean 7,2.

Pada indikator yang terakhir yaitu “bertindak sesuai dengan perilaku luhur” dengan menggunakan dua pernyataan diantaranya; saya adalah seseorang yang selalu mengutamakan kebenaran dalam bekerja, saya selalu siap bekerja dalam memajukan perusahaan untuk kepentingan bersama. Akumulasi pernyataan tersebut memberikan informasi yang menyatakan sangat setuju 31%, setuju 26%, netral 29%, tidak setuju 9% dan sangat tidak setuju 5% dengan mean 7,4.

Jika dilihat dari hasil rata-rata, variabel integritas kerja mendapatkan nilai rata-rata/mean sebesar 7,26 (73%) maka dapat dikatakan bahwa integritas kerja yang dimiliki oleh karyawan berada pada kategori yang cukup baik. Dengan integritas kerja ini, karyawan dapat memiliki pedoman dalam mengamalkan nilai-nilai kejujuran, berperilaku teladan, memiliki niat yang tulus dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang mereka jalani serta memiliki tanggung jawab yang besar dalam menjalankan tugas yang di amanahkan oleh perusahaan terhadap karyawan.

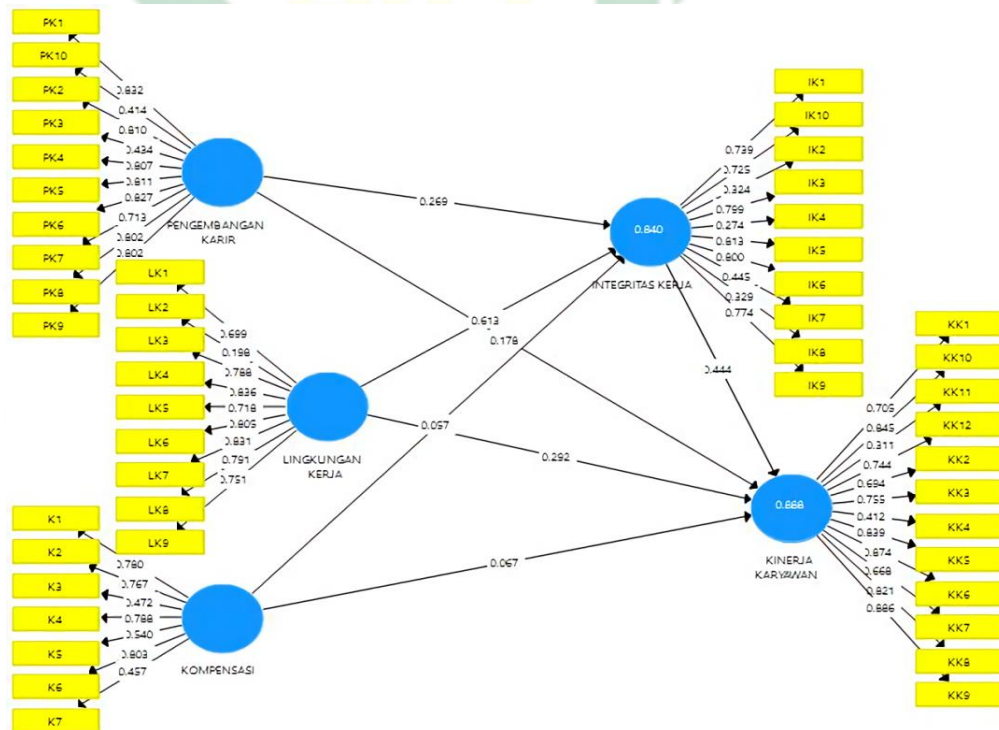
Tabel 4.9
Deskripsi variabel integritas kerja

No	Indikator	Rata-rata pernyataan responden (%)					Mean
		1	2	3	4	5	
1	berhasil melawan egoisme	3	13	30	30	24	7,2
2	bertindak jujur	1	11	34	29	25	7,3
3	memperhitungkan pengorbanan dan hasil	7	8	31	24	30	7,2
4	bertindak bijak	1	11	31	39	18	7,2
5	bertindak sesuai perilaku luhur	5	9	29	26	31	7,4
Rata-rata variabel integritas kerja							7,26

Sumber : data primer diolah (2022)

B. Analisis data

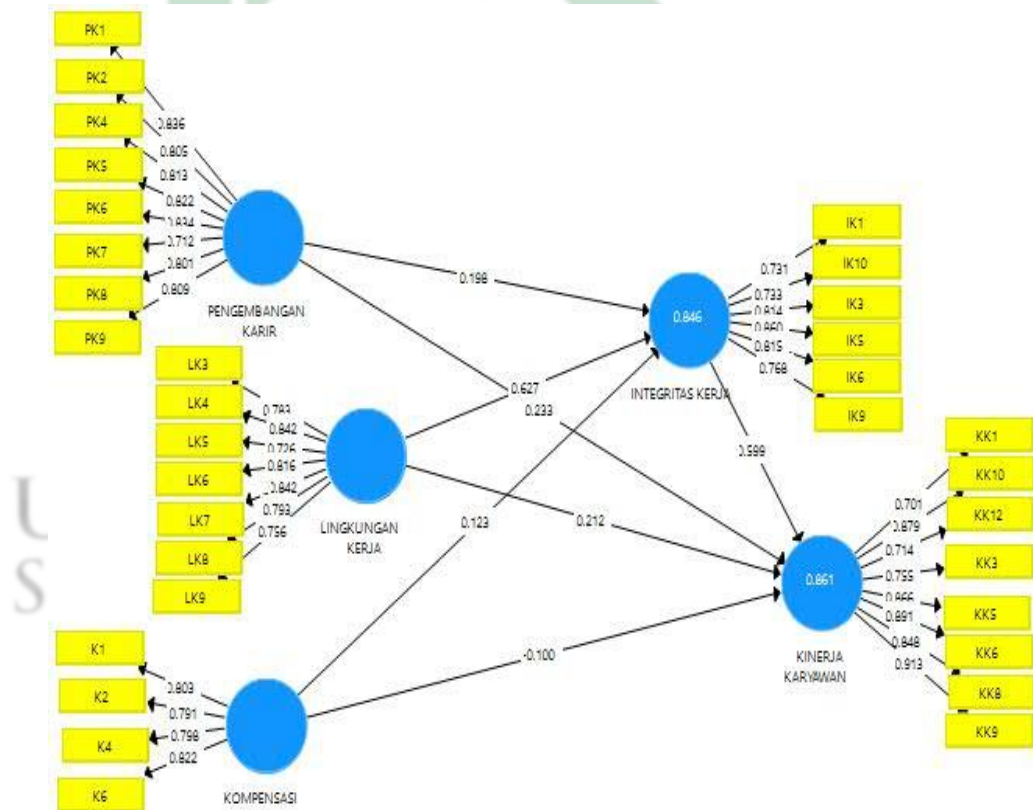
1. Outer Model



Sumber : data primer diolah menggunakan SmartPLS 3.2.9

Gambar 4.3
Outer Model Original

Pada Gambar 4.3 menunjukkan bahwa terdapat beberapa indikator yang mempunyai nilai dibawah 0,7, antara lain PK 3 (0,434), PK 10 (0,414), LK 1 (0,699), LK 2 (0,198), KK 2 (0,694), KK 4 (0,412), KK 7 (0,668), KK 11 (0,311), K3 (0,472), K5 (0,540), K7 (0,457), IK 2 (0,324), IK 4 (0,274), IK 7 (0,445), IK 8 (0,329), yang artinya indikator tersebut tidak valid sehingga harus dihilangkan dari model dan melakukan pengujian ulang.



Sumber : data primer diolah menggunakan SmartPLS 3.2.9

Gambar 4.4
Outer Model Modifikasi

Pada Gambar 4.4 diketahui bahwa setelah melakukan modifikasi beberapa indikator yang tidak valid tersebut di hilangkan maka didapatkan outer model yang baru, dengan menghasilkan nilai pengujian sebagai berikut :

a. Uji Reliabilitas Indikator

Pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa terdapat beberapa nilai outer loading indikator yang kurang dari 0,7 yaitu pada indikator PK 3, PK 10, LK 1, LK 2, KK 2, KK 4, KK 7, KK 11, K3, K5, K7, IK 2, IK 4, IK 7, IK 8, sehingga indikator – indikator tersebut harus dihilangkan untuk bisa melanjutkan penelitian ini. Selanjutnya indikator yang tidak memenuhi kriteria tersebut dihilangkan maka didapatkan nilai *outer loading* indikator baru yang terdapat dalam kolom *outer loading* modifikasi. Semua nilai *outer loading* modifikasi telah memenuhi syarat atau kriteria dalam pengujian reliabilitas indikator yaitu lebih dari 0,7, sehingga seluruh indikator dapat dinyatakan sebagai reliabel.¹⁴²

Tabel 4.10
Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	Kriteria	outer Loading	Outer loading modifikasi
Pengembangan Karir	PK 1	>0,7	0,832	0,836
	PK 2	>0,7	0,810	0,805
	PK 3	>0,7	0,434	-
	PK 4	>0,7	0,807	0,813
	PK 5	>0,7	0,811	0,822

¹⁴² Syahrir dkk, “Aplikasi Metode SEM-PLS Dalam Pengelolaan Sumberdaya Pesisir dan Lautan” (Bogor: IPB Press, 2020). 75.

Variabel	Indikator	Kriteria	outer Loading	Outer loading modifikasi
	PK 6	>0,7	0,827	0,834
	PK 7	>0,7	0,713	0,712
	PK 8	>0,7	0,802	0,801
	PK 9	>0,7	0,802	0,809
	PK 10	>0,7	0,414	-
Lingkungan Kerja	LK 1	>0,7	0,699	-
	LK 2	>0,7	0,198	-
	LK 3	>0,7	0,788	0,783
	LK 4	>0,7	0,838	0,842
	LK 5	>0,7	0,718	0,726
	LK 6	>0,7	8,805	0,816
	LK 7	>0,7	0,831	0,842
	LK 8	>0,7	0,791	0,793
	LK 9	>0,7	0,751	0,756
Kompensasi	K 1	>0,7	0,780	0,803
	K 2	>0,7	0,767	0,791
	K 3	>0,7	0,427	-
	K 4	>0,7	0,788	0,798
	K 5	>0,7	0,540	-
	K 6	>0,7	0,803	0,822
	K 7	>0,7	0,457	-
Kinerja Karyawan	KK 1	>0,7	0,705	0,701
	KK 2	>0,7	0,694	-
	KK 3	>0,7	0,755	0,755
	KK 4	>0,7	0,412	-
	KK 5	>0,7	0,839	0,866
	KK 6	>0,7	0,874	0,891
	KK 7	>0,7	0,668	-
	KK 8	>0,7	0,821	0,848
	KK 9	>0,7	0,886	0,913
	KK 10	>0,7	0,845	0,879
	KK 11	>0,7	0,311	-
	KK 12	>0,7	0,744	0,714
Integritas Kerja	IK 1	>0,7	0,739	0,713
	IK 2	>0,7	0,324	-
	IK 3	>0,7	0,799	0,814
	IK 4	>0,7	0,274	-
	IK 5	>0,7	0,813	0,860

Variabel	Indikator	Kriteria	outer Loading	Outer loading modifikasi
	IK 6	>0,7	0,800	0,815
	IK 7	>0,7	0,445	-
	IK 8	>0,7	0,329	-
	IK 9	>0,7	0,774	0,768
	IK 10	>0,7	0,725	0,733

Sumber : data primer diolah (2022)

b. Uji Internal Consistency Reliability

Pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* nilai masing-masing pada variabel dalam penelitian ini memiliki nilai lebih besar dari 0,60. Sehingga syarat atau kriteria dalam uji internal *Consistency Reliability* telah terpenuhi dan dapat dinyatakan reliabel.¹⁴³

Tabel 4.11
Nilai Composite Reliability

Variabel	Kriteria	Composite Reliability
Pengembangan Karir	> 0,60	0,936
Lingkungan Kerja		0,923
Kompensasi		0,879
Kinerja Karyawan		0,944
Integritas Kerja		0,908

Sumber : data primer diolah (2022)

c. Validitas Konvergen

pada Tabel 4.12 diketahui bahwa nilai AVE lebih dari 0,5 maka nilai AVE sudah memenuhi kriteria¹⁴⁴ yaitu variabel pengembangan karir (0,648), variabel lingkungan kerja (0,632), variabel kompensasi (0,646),

¹⁴³ Syahrir....75.

¹⁴⁴ Syahrir.....75.

variabel kinerja karyawan (0,680), variabel integritas kerja (0,621). Sehingga uji validitas konvergen telah terpenuhi dan dapat melakukan pengujian yang selanjutnya.

Tabel 4.12
Nilai AVE

Variabel	Kriteria	AVE
Pengembangan Karir	>0,5	0,648
Lingkungan Kerja		0,632
Kompensasi		0,646
Kinerja Karyawan		0,680
Integritas Kerja		0,621

sumber : data primer diolah (2022)

d. Validitas Diskriminasi

Salah satu syarat atau kriteria yang digunakan dalam uji validitas diskriminan adalah nilai *cross loading* setiap dari indikator pada variabel yang diukur harus lebih besar dari *cross loading* pada variabel lainnya.

Berdasarkan pada Tabel 4.13, dapat dilihat bahwa nilai *cross loading* indikator lebih besar dari pada nilai *cross loading* indikator variabel lainnya (nilai *cross loading* > 0,7 dinyatakan valid). Sehingga dapat dikatakan bahwa indikator dalam penelitian ini telah memenuhi syarat atau kriteria dalam uji validitas diskriminan dan dinyatakan valid (dengan catatan nilai yang lebih dari 0,7 ditandai dengan kolom warna biru).¹⁴⁵

¹⁴⁵ Syahrir.....75.

Tabel 4.13
Nilai Cross Loading

Variabel	X1	X2	X3	Z	Y
PK1	0,836	0,715	0,712	0,743	0,699
PK2	0,805	0,698	0,812	0,649	0,636
PK4	0,813	0,695	0,719	0,665	0,675
PK5	0,822	0,832	0,708	0,859	0,884
PK6	0,834	0,766	0,690	0,662	0,707
PK7	0,712	0,731	0,622	0,624	0,596
PK8	0,801	0,688	0,684	0,690	0,670
PK9	0,809	0,741	0,729	0,720	0,652
LK3	0,750	0,783	0,652	0,675	0,641
LK4	0,782	0,842	0,690	0,884	0,893
LK5	0,698	0,726	0,598	0,607	0,589
LK6	0,716	0,816	0,651	0,743	0,641
LK7	0,712	0,842	0,681	0,808	0,811
LK8	0,749	0,793	0,664	0,653	0,673
LK9	0,690	0,756	0,742	0,638	0,618
K1	0,691	0,668	0,803	0,584	0,604
K2	0,752	0,682	0,791	0,718	0,608
K4	0,677	0,696	0,798	0,715	0,694
K6	0,708	0,641	0,822	0,610	0,576
KK1	0,695	0,678	0,640	0,659	0,701
KK10	0,735	0,746	0,622	0,805	0,879
KK12	0,725	0,675	0,674	0,632	0,714
KK3	0,722	0,693	0,624	0,649	0,755
KK5	0,672	0,734	0,648	0,792	0,866

Variabel	X1	X2	X3	Z	Y
KK6	0,727	0,797	0,682	0,822	0,891
KK8	0,720	0,720	0,622	0,800	0,848
KK9	0,732	0,801	0,629	0,845	0,913
IK1	0,693	0,655	0,711	0,731	0,590
IK10	0,683	0,772	0,626	0,733	0,589
IK3	0,653	0,647	0,594	0,814	0,794
IK5	0,676	0,741	0,617	0,860	0,829
IK6	0,708	0,786	0,688	0,815	0,816
IK9	0,757	0,707	0,670	0,768	0,678

Sumber : data primer diolah (2022)

2. Inner Model

a. *Variance Inflation Faktor (VIF)*

Variance Inflation Faktor (VIF) dilakukan untuk mengevaluasi kolinearitas dimana dua atau lebih variabel bebas berkorelasi tinggi sehingga menyebabkan kemampuan prediksi model menjadi lemah atau kurang baik.¹⁴⁶ Kriteria yang harus di gunakan yaitu nilai VIF harus kurang dari 5.

Pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa terdapat 5 variabel yang nilai VIF nya lebih dari 5 maka dapat dikatakan bahwa 5 variabel tersebut dikatakan berkorelasi tinggi dan kriteria evaluasi kolinearitas dalam 5 variabel tersebut tidak terpenuhi (Lemah atau kurang baik). Lalu terdapat

¹⁴⁶ Syahrir.....77.

2 variabel yang nilai VIFnya kurang dari 5, maka dapat dikatakan bahwa 2 variabel tersebut dikatakan tidak berkorelasi tinggi, dan kriteria evaluasi kolinearitas dalam 2 variabel tersebut telah terpenuhi (tidak lemah atau baik).

Tabel 4.14
Nilai VIF

Indikator	VIF	Kriteria
pengembangan karir → Kinerja Karyawan	8,564	< 5
Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan	8,836	< 5
Kompensasi → Kinerja Karyawan	4,692	< 5
Pengembangan Karir → Integritas Kerja	8,310	< 5
Lingkungan Kerja → Integritas Kerja	6,276	< 5
Kompensasi → Integritas Kerja	4,593	< 5
Integritas Kerja → Kinerja Karyawan	6,508	< 5

Sumber : data primer diolah (2022)

b. Koefisien determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk menilai seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen dengan nilai (R^2) yang diharapkan 0 – 1. kriteria nilai determinasi 0,1 – 0,3 (lemah), 0,3 – 0,6 (moderat), 0,6 – 1 (kuat).¹⁴⁷

Berdasarkan tabel 4.15, diketahui bahwa variabel Kinerja Karyawan dan Integritas Kerja masing – masing mempunyai nilai *R Square* sebesar 0,861 dan 0,846 maka model dalam penelitian ini dinyatakan kuat, yang

¹⁴⁷ Syahrir.....77.

artinya bahwa variabel pengembangan karir, lingkungan kerja, kompensasi mampu menjelaskan integritas kerja sebesar 84,6% dan variabel variabel pengembangan karir, lingkungan kerja, kompensasi dan integritas kerja mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan sebesar 86,1%.

Tabel 4.15
Nilai R Square

Variabel	R Square
Kinerja Karyawan	0,861
Integritas Kerja	0,846

Sumber : data primer diolah (2022)

c. *Cross Validated Redundancy (Q²)*

Uji *Cross Validated Redundancy (Q²)* digunakan untuk menilai prediksi relevansi. Jika nilai $Q^2 > 0$ maka menunjukkan nilai relevansi yang kuat terhadap variabel tertentu dan jika $Q^2 < 0$ maka menunjukkan nilai relevansi yang lemah terhadap variabel tertentu.¹⁴⁸

Pada Tabel 4.16 diketahui bahwa nilai Q^2 masing – masing nilai variabel kinerja karyawan dan integritas kerja sebesar 0,576 dan 0,515 yang berarti bahwa nilai tersebut lebih dari 0 (> 0), artinya dalam penelitian ini mempunyai relevansi prediksi yang kuat terhadap masing – masing konstruk yang diteliti.

¹⁴⁸ Syahrir.....77.

Tabel 4.16
Nilai Cross Validated Redundancy (Q²)

Variabel	Q ²
Kinerja Karyawan	0,576
Integritas Kerja	0,515

Sumber : data primer diolah (2022)

d. Effect Size (f²)

Uji *Effect Size* (f²) digunakan untuk menilai ada atau tidaknya hubungan signifikansi antar variabel, syarat atau kriteria yang digunakan adalah jika nilai f² kurang dari 0,02 (< 0,02) maka dapat diabaikan atau dianggap tidak ada efek.¹⁴⁹

Pada Tabel 4.17 diketahui bahwa variabel kompensasi tidak mempunyai hubungan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan nilai f² sebesar 0,015 (< 0,02), sedangkan variabel pengembangan karir, lingkungan kerja serta integritas kerja mempunyai hubungan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan masing – masing nilai f² sebesar 0,046, 0,037, dan 0,398 (> 0,02).

Sementara itu pada variabel pengembangan karir, lingkungan kerja dan kompensasi mempunyai hubungan signifikan terhadap variabel integritas kerja dengan nilai f² sebesar 0,031, 0,408 dan 0,022 (> 0,02).

Tabel 4.17
Nilai Effect size (f²)

Variabel	Kinerja Karyawan	Integritas Kerja
Pengembangan Karir	0,046	0,031

¹⁴⁹ Syahrir.....77.

Variabel	Kinerja Karyawan	Integritas Kerja
Lingkungan Kerja	0,037	0,408
Kompensasi	0,015	0,022
Integritas Kerja	0,398	
Kinerja Karyawan		

Sumber : data primer diolah (2022)

e. *Path Coefficients*

Uji *path coefficients* digunakan untuk melihat signifikansi dan kekuatan hubungan antar variabel. Syarat atau kriteria yang digunakan pada uji *path coefficients* adalah berkisar -1 sampai +1, jadi semakin mendekati +1 maka hubungan antar variabel semakin kuat.¹⁵⁰

Pada Tabel 4.18 diketahui bahwa terdapat variabel yang signifikansinya tidak moderat atau hubungan yang bersifat negatif diantaranya pada variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan yang nilainya sebesar -0,100 (mendekati -1 dan < 0), akan tetapi pada variabel pengembangan karir, lingkungan kerja dan integritas kerja mempunyai signifikansi yang moderat dengan nilai masing – masing signifikansi sebesar 0,233, 0,212, dan 0,599 dengan variabel > 0 dan mendekati +1.

Sementara itu terdapat pada variabel pengembangan karir, lingkungan kerja, dan kompensasi mempunyai hubungan signifikan yang moderat terhadap integritas kerja yang masing – masing nilai signifikansi sebesar 0,198, 0,627, 0,123 dengan variabel > 0 dan mendekati +1.

¹⁵⁰ Syahrir.....77.

Tabel 4.18
Nilai Path Coefficients

variabel	Kinerja Karyawan	Integritas Kerja
Pengembangan Karir	0,233	0,198
Lingkungan Kerja	0,212	0,627
Kompensasi	-0,100	0,123
Integritas Kerja	0,599	
Kinerja Karyawan		

Sumber : data primer diolah (2022)

3. Model Fit

Uji evaluasi model fit digunakan untuk mengukur kecocokan model dengan menggunakan kriteria nilai *Normerd Fit Index* (NFI).¹⁵¹ Pada penelitian ini nilai NFI yang didapatkan sebesar 0,530 artinya kecocokan model dalam penelitian ini mencapai 53%.

4. Evaluasi Pengaruh Tidak Langsung

Uji evaluasi tidak langsung bertujuan untuk mengetahui, mengukur kekuatan hubungan variabel intervening dengan variabel lain.¹⁵² Diketahui untuk T_{tabel} dari jumlah sampel sebanyak 119 responden adalah sebesar 1,980.

Pada Tabel 4.19 diatas diketahui bahwa nilai pengaruh tidak langsung variabel pengembangan karir terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel integritas kerja adalah nilai $T_{statistik}$ sebesar $1,633 < 1,980$ dan P_{value} $0,103 > 0,05$, sedangkan nilai $T_{statistik}$ variabel pengembangan karir terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar $1,253 < 1,980$ dan P_{value} $0,211 >$

¹⁵¹ Syahrir.....77.

¹⁵² Syahrir.....79.

0,05 artinya bahwa variabel integritas kerja tidak mampu memediasi pengaruh variabel pengembangan karir terhadap variabel kinerja karyawan, serta dapat dilihat juga bahwa variabel integritas kerja dalam konstruk ini bukan merupakan variabel intervening dikarenakan $T_{\text{statistik}}$ *direct effect* ($X1 \rightarrow Z$) dan ($X1 \rightarrow Y$) dengan hasil yang tidak signifikan. Hal ini juga dapat dilihat pada sobel test dengan hasil, *Sobel test statistic*: $1.63778715 < 1,980$ (tidak signifikan).

Selanjutnya merupakan pengaruh tidak langsung variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan melalui variabel integritas kerja dengan nilai $T_{\text{statistik}}$ sebesar $3,211 > 1,980$ dan $P_{\text{value}} 0,001 < 0,05$ sedangkan nilai $T_{\text{statistik}}$ variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar $1,360 < 1,980$ dan $P_{\text{value}} 0,175 > 0,05$ artinya bahwa variabel integritas kerja dapat memediasi pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan serta dalam hal ini dapat dikatakan bahwa jenis variabel interveningnya adalah penuh sebab pada nilai $T_{\text{statistik}}$ *indirect effect* ($X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$) dengan hasil yang signifikan dan untuk nilai $T_{\text{statistik}}$ *direct effect* ($X2 \rightarrow Y$) dengan hasil yang tidak signifikan. Hal ini juga dapat dilihat pada sobel test dengan hasil, *Sobel test*: $3.43074544 > 1,980$ (signifikan).

Selanjutnya dalam pengujian pengaruh tidak langsung yang terakhir variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan melalui integritas kerja dengan nilai $T_{\text{statistik}}$ $1,371 < 1,980$ dan $P_{\text{value}} 0,171 > 0,05$ sedangkan nilai $T_{\text{statistik}}$ variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan adalah

sebesar $1,222 < 1,980$ dan $P_{\text{value}} 0,171 > 0,05$ artinya bahwa variabel integritas kerja tidak dapat memediasi pengaruh variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan serta dalam hal ini dapat dikatakan bahwa integritas kerja dalam konstruk ini bukan merupakan variabel intervening dikarenakan $T_{\text{statistik direct effect}} (X3 \rightarrow Z)$ dan $(X3 \rightarrow Y)$ dengan hasil yang tidak signifikan. Hal ini juga dapat dilihat pada sobel test dengan hasil, *Sobel test statistic*: $1.47502842 < 1,980$ (tidak signifikan).

Tabel 4.19
Nilai T Statistic Direct Effect dan Indirect Effect

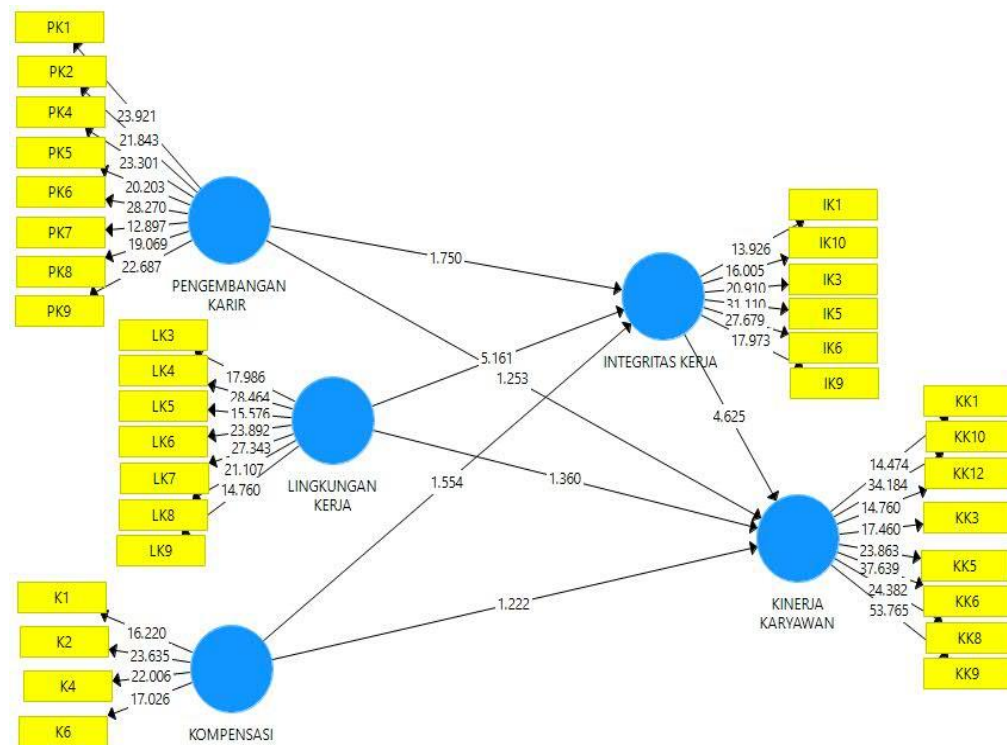
Pengaruh	T Statistik	P values
Pengembangan karir → kinerja karyawan	1,253	0,211
Lingkungan kerja → kinerja karyawan	1,360	0,175
Kompensasi → kinerja karyawan	1,222	0,222
Integritas kerja → kinerja karyawan	4,652	0,000
Pengembangan karir → integritas kerja	1,750	0,081
Lingkungan kerja → integritas kerja	5,161	0,000
Kompensasi → integritas kerja	1,554	0,121
Pengembangan karir → integritas kerja → kinerja karyawan	1,633	0,103
Lingkungan kerja → integritas kerja → kinerja karyawan	3,211	0,001
Kompensasi → integritas kerja → kinerja karyawan	1,371	0,171

Sumber : data primer diolah (2022)

5. Uji Hipotesis

Pada uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan *bootstrapping* dengan menggunakan prosedur *bootstrapping* 2 arah yang menghasilkan nilai

t-statistik untuk setiap jalur hubungan yang digunakan dalam menguji hipotesis dengan taraf signifikansi 5% atau 0,05. Berikut adalah gambar model penelitian setelah dilakukan *bootstrapping* :



Sumber : data primer diolah menggunakan SmartPLS

Gambar 4.5
uji hipotesis *Bootstrapping*

Pada gambar 4.5 diatas adalah hasil dari uji hipotesis yang menggunakan sistem *Bootstrapping* 2 arah dengan taraf signifikansi 0,05 atau 5%. Nilai T_{tabel} dengan jumlah sampel sebanyak 119 responden adalah 1,980. Syarat atau kriteria yang digunakan untuk pengujian ini adalah :

- Jika nilai $T_{statistik} < T_{tabel}$ dan nilai $P_{values} < 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

- b. Jika nilai $T_{\text{statistik}} > T_{\text{tabel}}$ dan nilai $P_{\text{values}} > 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.¹⁵³

Agar lebih jelas, maka nilai *Bootstrapping* diatas dapat dipaparkan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel 4.20
Nilai Uji hipotesis *Bootstrapping*

Pengaruh	Tstatistik	Pvalues
Pengembangan karir → kinerja karyawan	1,253	0,211
Lingkungan kerja → kinerja karyawan	1,360	0,175
Kompensasi → kinerja karyawan	1,222	0,222
Pengembangan karir → integritas kerja	1,750	0,081
Lingkungan kerja → integritas kerja	5,161	0,000
Kompensasi → integritas kerja	1,554	0,121
Integritas kerja → kinerja karyawan	4,652	0,000
Pengembangan karir → kinerja karyawan → integritas kerja	1,633	0,103
Lingkungan kerja → kinerja karyawan → integritas kerja	3,211	0,001
Kompensasi → kinerja karyawan → integritas kerja	1,371	0,171

Sumber : data primer diolah 2022

- a. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.

Berdasarkan hasil nilai uji hipotesis Tabel 4.15 diatas, diketahui bahwa nilai $T_{\text{statistik}}$ pada variabel pengembangan karir terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar $1,253 < 1,980$ dan $P_{\text{value}} 0,211 > 0,05$

¹⁵³ Syahrir.....80.

maka hasilnya adalah H_0 diterima dan H_a ditolak artinya pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.

- b. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.

Berdasarkan hasil nilai uji hipotesis Tabel 4.15 diatas diketahui bahwa nilai $T_{\text{statistik}}$ pada variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar $1,360 < 1,980$ dan $P_{\text{value}} 0,175 > 0,05$, maka hasilnya adalah H_0 diterima dan H_a ditolak artinya variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.

- c. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.

Berdasarkan hasil nilai uji hipotesis Tabel 4.15 diatas diketahui bahwa nilai $T_{\text{statistik}}$ pada variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar $1,222 < 1,980$ dan $P_{\text{value}} 0,222 > 0,05$, maka hasilnya adalah H_0 diterima dan H_a ditolak artinya variabel kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.

- d. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Integritas Kerja pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.

Berdasarkan hasil nilai uji hipotesis Tabel 4.15 diatas diketahui bahwa nilai $T_{\text{statistik}}$ pada variabel pengembangan karir terhadap integritas kerja melalui integritas kerja adalah sebesar $1,750 < 1,980$ dan $P_{\text{value}} 0,081 > 0,05$, maka hasilnya adalah H_0 diterima dan H_a ditolak artinya variabel pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel integritas kerja pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.

- e. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Integritas Kerja pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000.

Berdasarkan hasil nilai uji hipotesis Tabel 4.15 diatas diketahui bahwa nilai $T_{\text{statistik}}$ pada variabel lingkungan kerja terhadap kinerja melalui integritas kerja adalah sebesar $5,161 > 1,980$ dan $P_{\text{value}} 0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima artinya variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel integritas kerja pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.

- f. Pengaruh Kompensasi terhadap Integritas Kerja pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000.

Berdasarkan hasil uji hipotesis Tabel 4.15 diatas diketahui bahwa nilai $T_{\text{statistik}}$ pada variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan melalui integritas kerja adalah sebesar $1,554 < 1,980$ dan $P_{\text{value}} 0,121 > 0,05$, maka hasilnya adalah H_0 diterima dan H_a ditolak artinya variabel kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap

variabel integritas kerja pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.

- g. Pengaruh Integritas Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.

Berdasarkan hasil nilai uji hipotesis Tabel 4.15 diatas diketahui bahwa nilai $T_{\text{statistik}}$ pada variabel integritas kerja terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar $4,652 > 1,980$ dan $P_{\text{value}} 0,000 < 0,05$, maka hasilnya adalah H_0 ditolak dan H_a diterima artinya variabel integritas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.

- h. Pengaruh Pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000 melalui Integritas Kerja.

Berdasarkan hasil nilai uji hipotesis Tabel 4.15 diatas diketahui bahwa nilai $T_{\text{statistik}}$ pada variabel pengembangan karir terhadap variabel kinerja karyawan melalui integritas kerja adalah sebesar $1,633 < 1,980$ dan $P_{\text{value}} 0,103 > 0,05$ maka hasilnya H_0 diterima dan H_a ditolak artinya variabel pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000 dengan Integritas Kerja sebagai variabel *intervening*.

- i. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000 melalui Integritas Kerja.

Berdasarkan hasil uji hipotesis Tabel 4.15 diatas diketahui bahwa nilai $T_{statistik}$ pada variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan melalui integritas kerja adalah sebesar $3,211 > 1,980$ dan $P_{value} 0,001 < 0,05$ H_0 ditolak dan H_a diterima artinya variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000 dengan Integritas Kerja sebagai variabel *intervening*.

- j. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000 melalui Integritas Kerja.

Berdasarkan hasil uji hipotesis Tabel 4.15 diatas diketahui bahwa nilai $T_{statistik}$ pada variabel kompesasi terhadap variabel kinerja karyawan melalui integritas kerja adalah sebesar $1,371 < 1,980$ dan $P_{value} 0,171 > 0,05$ maka hasilnya H_0 diterima dan H_a ditolak artinya variabel kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000 dengan Integritas Kerja sebagai variabel *intervening*.

Pada pemaparan analisis diatas, maka hal tersebut dapat diringkas melalui tabel rangkuman hasil uji hipotesis sebagai berikut :

Tabel 4.21
Ringkasan uji hipotesis

No	Hipotesis	Hasil uji hipotesis
1	Terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000	Ditolak
2	Terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000	Ditolak
3	Terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000	Ditolak
4	Terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap integritas kerja pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.	ditolak
5	Terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap integritas kerja pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.	Diterima
6	Terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap integritas kerja pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.	ditolak
7	Terdapat pengaruh signifikan antara integritas kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000	Diterima
8	Terdapat pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000 dengan integritas kerja sebagai variabel <i>intervening</i> .	Ditolak

No	Hipotesis	Hasil uji hipotesis
9	Terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000 dengan integritas kerja sebagai variabel <i>intervening</i> .	Diterima
10	Terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000 dengan integritas kerja sebagai variabel <i>intervening</i> .	Ditolak

Sumber : data diolah (2022)



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB V

PEMBAHASAN

Setelah melakukan analisis data dan evaluasi model data pada bab IV, selanjutnya pada bab ini akan berisi pembahasan tentang hasil penelitian yang akan dibandingkan dengan penelitian terdahulu dan teori yang sudah dijadikan acuan untuk menyusun latar belakang serta penentuan hipotesis dalam penelitian ini, sehingga akan diketahui apakah hasil dari penelitian ini selaras atau bertentangan dengan teori dan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh para peneliti terdahulu.

A. Pengaruh Pengembangan Karir (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pada Tabel 4.15 diketahui bahwa variabel pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000 (H_0 diterima dan H_a ditolak). Berdasarkan hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Giant F Kaseger¹⁵⁴ bahwa variabel pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Namun hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ira Mutia Pratiwi Dkk¹⁵⁵ dan Sofi Rosidawati¹⁵⁶ yang menyatakan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

¹⁵⁴ Gian F. Kaseger, Dkk "Pengaruh Pengembangan Karir, Pengalaman Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Manado", Universitas Sam Ratulangi Manado Jurnal EMBA, Vol.5, No.2 (2017). 3065.

¹⁵⁵ Ira Mutia Pratiwi, Dkk, "Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Astra International Tbk. (Auto2000 Gatot Subroto Medan)", Universitas Prima Indonesia, Jurnal Mutiara Manajemen, Vol.4, No.1 (2019).

Berdasarkan hasil data penelitian tersebut maka pengembangan karir yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000 masih kurang dapat berkontribusi secara maksimal untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini senada dengan pernyataan dari beberapa karyawan yang mengeluhkan bahwa masih terdapat beberapa karyawan yang memiliki rangkap jabatan yang dimana pegawai yang mendapatkan jabatan tersebut hanya dipilih oleh pihak pusat Kantor Pos Indonesia yang berada di Bandung walaupun hal ini bersifat sementara serta informasi dan peluang promosi jabatan yang masih belum terekskansi secara luas ke seluruh karyawan.

Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa beberapa karyawan tetap pada PT. Pos Indonesia (persero) Surabaya yang masih menyayangkan kurang maksimal dan kurang puasnya mereka tentang kontribusi perusahaan dalam mengembangkan karir bagi setiap karyawannya. Karena pada kenyataannya pengembangan karir yang dilakukan oleh perusahaan untuk karyawan dapat berperan penting dalam meningkatkan kinerja mereka agar visi misi perusahaan dan efektifitas Pos Indonesia untuk mengajak masyarakat dalam memilih pelayanan jasa pengiriman barang yang berkualitas dapat tercapai secara maksimal serta dapat bersaing lebih baik dengan perusahaan jasa layanan pengiriman lainnya yang terdapat diseluruh Indonesia. Namun jika merujuk pada teori pengembangan karir bahwa pengembangan karir memiliki fungsi yang dapat

¹⁵⁶ Soffi Rosydawati "*Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Telkomsel Regional Jawa Barat*", Universitas Telkom, Jurnal Manajemen, Vol.5, No.1 (2018).

meningkatkan skill kinerja karyawan, diantaranya dapat membantu meningkatkan tingkat pengkayaan pegawai serta mendorong pertumbuhan kinerja pegawainya.¹⁵⁷

Hal lain yang menghambat karyawan dalam mengembangkan karir diantaranya yaitu terdapat persyaratan dimana bagi karyawan yang sudah di promosikan jabatan menjadi seorang manajer atau asisten manajer diwajibkan untuk ditempatkan diluar pulau seperti halnya di daerah Kalimantan, Sumatera, Sulawesi, bahkan dapat pula ditempatkan di Papua. Persyaratan tersebut yang menjadikan karyawan terkadang enggan untuk memiliki keinginan dalam menaikan tingkat jabatan mereka yang lebih tinggi. Hal tersebut membuat mereka sangat kesulitan dalam mengembangkan karir mereka di perusahaan terutama dengan persyaratan dibuat perusahaan. Adapun informasi yang didapatkan bahwa pada kenyataannya tidak sedikit dari mereka yang memiliki keinginan untuk menjadi seorang manajer atau asisten manajer. Sulitnya mengembangkan karir di perusahaan dapat berdampak bagi kinerja karyawan saat bekerja. Kurang puasnya mereka terlihat pada rasa kejenuhan yang mereka rasakan saat melaksanakan tugas terlihat dari beberapa karyawan yang terkadang terlambat saat masuk jam kerja serta adanya beberapa pelayanan yang ter delay. Rasa ingin mengembangkan karir mereka tertutup dengan adanya persyaratan yang membuat mereka jauh dari keluarga.

¹⁵⁷ Lijan Poltak Sinambela "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" (Jakarta : Bumi Aksara, 2016), 287.

PT. Pos Indonesia Surabaya hendaknya menerapkan proses pemberian pengembangan karir yang lebih baik lagi terhadap seluruh karyawan perusahaan dengan cara memberikan pelatihan yang lebih intens, melaksanakan seminar kerja guna untuk meningkatkan pengetahuan serta skill karyawan dalam bekerja agar mereka dapat mempersiapkan diri mereka jika suatu saat nanti langsung dipilih untuk menggantikan posisi jabatan dari karyawan yang sudah pensiun. Karena untuk mencapai kualitas kerja dengan mutu terbaik, Islam menganjurkan perusahaan untuk melakukan pelatihan terhadap karyawan.¹⁵⁸ Serta merevisi persyaratan untuk tidak menempatkan calon manajer atau asisten manajer baru ke luar pulau Jawa dan diganti dengan ditempatkan di beberapa kota di pulau Jawa. Kedepannya bagi pihak manajemen dapat lebih intens dalam mengembangkan karir mereka dengan mempermudah peluang mereka dalam meningkatkan jabatan mereka diperusahaan dengan cara mendengar aspirasi mereka dalam mengedepankan jenjang karir mereka diperusahaan.

B. Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pada Tabel 4.15 diketahui bahwa variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000 (H_0 diterima dan H_a ditolak). Berdasarkan hasil penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian ini sesuai

¹⁵⁸ Kartawan, Dkk, “*Manajemen Sumber Daya Insani*” (Tasikmalaya : Universitas Siliwangi, 2018), 108-111.

dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Dadang Suparman¹⁵⁹ bahwa variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ita Kusumastuti¹⁶⁰, Budi Cahyadi¹⁶¹, Lukman Anthoni dan Rahman Faisal¹⁶², Dewi Putri Utami, Dkk¹⁶³ yang menyatakan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil data penelitian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang terdapat pada PT. Pos Indonesia Surabaya belum dapat mempengaruhi atau belum dapat berkontribusi dengan baik terhadap kinerja karyawannya. Hal ini dapat dilihat pada beberapa fasilitas perusahaan yang kurang di *maintenance* seperti halnya meja dan kursi kantor, troli pembawa barang, komputer masih kurang terawat, serta penerangan lampu yang masih kurang terang yang terdapat di beberapa ruangan kantor staff dan kantor cabang pembantu PT. Pos Indonesia Surabaya. Tidak hanya fasilitas bahkan beberapa ruangan kantor masih terlihat belum tertata rapi, pewarnaan dinding kantor yang kurang nyaman dipandang baik oleh karyawan maupun oleh pelanggan PT. Pos

¹⁵⁹ Dadang Suparman "Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengetahuan Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Cv. Perdana Mulia Desa Caringin Kulon Kecamatan Caringin Kabupaten Sukabumi" STIE Pasim Sukabumi, Jurnal Ekonomedia, Vol.9, No.2 (2020).

¹⁶⁰ Ita Kusumastuti Dkk, "Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Pada Sp Aluminium Di Yogyakarta", Jurnal Riset Ekonomi Manajemen (REKOMEN), Vol.3, No.1 (2019).

¹⁶¹ Budi Cahyadi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam", Amwaluna : Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Syariah, Vol.3, No.1 (2019).

¹⁶² Lukman Anthoni dan Rahman Faisal, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Islam terhadap Kinerja Karyawan PT. AJS Amanahjiwa Giri Artha ", Jurnal Akuntansi, 5.2 (2020).

¹⁶³ Dewi Putri Utami, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada CV. Cynthia Box Kudus" Universitas Diponegoro, Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Vol. 5, No. 1, (2016).

Indonesia Surabaya, oleh sebab itu hal tersebut dapat mempengaruhi terganggunya tingkat kinerja karyawan saat mereka bekerja. Rasa kebosanan yang mereka rasakan bisa menimbulkan efek malas dan kurang bergairahnya karyawan saat bekerja. Namun pada kenyataan PT. Pos Indonesia Surabaya selalu membuat suatu peringatan terhadap seluruh karyawannya agar selalu menjaga fasilitas, kebersihan dan kenyamanan kantor. Akan tetapi hal ini belum dapat dipastikan bahwa keseluruhan dari mereka benar-benar dapat menjaga fasilitas dengan baik. Hal ini dikarenakan sibuknya pekerjaan yang mereka lakukan yang dimana diantara mereka masih berfikir bahwa masih ada seorang officeboy atau pegawai maintenance fasilitas kantor yang bertugas untuk membersihkan dan merawat fasilitas kantor dengan baik.

Meskipun begitu terdapat beberapa karyawan yang mengeluhkan dengan perbaikan fasilitas yang harus mendapatkan persetujuan terlebih dahulu dengan manajer sarana dan prasarana. Memang hal ini baik dilakukan dimana seorang manajer sarana dan prasana harus mampu melihat kondisi keuangan yang didapatkan guna untuk biaya *me-maintenance* fasilitas kantor. Akan tetapi hal ini juga dapat menghambat kinerja karyawan saat bekerja, hambatan ini yang menyebabkan produktivitas karyawan saat bekerja semakin lama semakin menurun karena disebabkan adanya fasilitas kantor yang belum di *maintenance* secara cepat dan optimal.

Pentingnya pemberian edukasi perusahaan dalam mengubah *mindset* karyawan yang selalu berfikir bahwa semua itu dapat dikerjakan oleh

seseorang karyawan yang memiliki tanggung jawab dalam menjaga kerapian dan *maintenance* fasilitas kantor. Namun pada kenyataannya semua tanggung jawab tersebut harus timbul pada diri karyawan itu sendiri dalam menjaga kerapian dan menjaga fasilitas kantor agar kantor selalu dalam keadaan nyaman dan kondusif saat digunakan karyawan untuk bekerja, maka tidak hanya mengandalkan pada *officeboy* atau karyawan bagian *maintenance*. Islam menganjurkan manusia agar selalu menjaga dan melestarikan lingkungan serta menjaga makhluk ciptaan Allah yang lainnya.¹⁶⁴ Seperti halnya pendapat Nitisemito mengenai lingkungan kerja yang mengatakan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang terdapat disekitar pekerja serta dapat mensugesti dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.¹⁶⁵ Jika lingkungan kerja kantor sangat baik dan bagus maka hal tersebut dapat memaksimalkan tingkat kinerja karyawan oleh sebab itu penting dan wajib bagi setiap karyawan PT. Pos Indonesia Surabaya untuk selalu merawat semua yang dimiliki oleh perusahaan. Bagi pihak manajemen perusahaan agar selalu intens dalam memaintenance fasilitas kantor serta membuat suatu inovasi terbaru pewarnaan kantor yang tetap membawa warna orange sebagai dasar warna utama serta nama PT. Pos Indonesia agar bertujuan untuk memperindah suasana di dalam atau di

¹⁶⁴ Budi Cahyadi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam" Universitas Ibn Khaldun, Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah, Vol.3, No.1 (2019), 30.

¹⁶⁵ Mahmudah Eny W, "Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen Sumber Daya Manusia" (Surabaya : UBHARA Manajemen Press, (2019). 56.

luar kantor PT. Pos Indonesia terutama pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 60000.

C. Pengaruh Kompensasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pada Tabel 4.15 diketahui bahwa variabel kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000 (H_0 diterima dan H_a ditolak). Berdasarkan hasil penelitian ini, sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Dewi Putri Utami, Dkk¹⁶⁶ yang menyatakan bahwa variabel kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Namun hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Habib Ibnu Alwan dan Indi Djastuti¹⁶⁷ yang menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil data penelitian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh PT. Pos Indonesia belum dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawannya. Sebenarnya kompensasi/gaji yang diberikan PT. Pos Indonesia kepada karyawannya sudah sesuai dengan UMR (Upah Minimum Regional) Surabaya yang serta merta diberikan kepada karyawan tetap perusahaan. Akan tetapi pemberian tersebut selalu dikeluhkan oleh sebagai staff karyawan Pos yang terkadang mengalami keterlambatan pemberian

¹⁶⁶ Dewi Putri Utami, "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada CV. Cynthia Box Kudus" Universitas Diponegoro, Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Vol. 5, No. 1, (2016).

¹⁶⁷ Habib Ibnu Alwan dan Indi Djastuti, "Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada CV. Manfaat Di Ambarawa)", Universitas Diponegoro, Journal of Management, Vol.7, No.4 (2018).

kompensasi/gaji karyawan dan berimbas pada penurunan kinerja terhadap beberapa karyawan PT. Pos Indonesia Surabaya. Padahal pada kenyataannya bahwa pemberian kompensasi yang baik akan memberikan dampak yang positif kepada karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka, karena pemberian tersebut sangat dibutuhkan oleh karyawan dalam menunjang kebutuhan hidup mereka sehari-hari.

Adapun hal yang lainnya yaitu jika melihat dari pemberian atau penerimaan gaji yang didapatkan, setiap karyawan tetap mendapatkan gaji yang berbeda – beda tergantung dari jabatan yang dimiliki oleh setiap karyawan terutama pada jabatan. Meskipun gaji yang diterima terbilang cukup seperti halnya jika dilihat dari data yang diperoleh melalui koesioner dimana pada indikator gaji memperoleh rata-rata pernyataan responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 34%. Akan tetapi tekanan demi tekanan dalam pekerjaan selalu diterima oleh karyawan PT. Pos Indonesia Surabaya terutama pada karyawan yang menjabat sebagai manajer. Sebab semakin tinggi kompensasi yang didapatkan maka semakin tinggi pula tekanan dan tanggung jawab yang harus diterima oleh karyawan. Hal ini yang terkadang membuat para karyawan khususnya pada jabatan manajer yang semakin rentan dengan stress kerja dan fisik yang dapat menyebabkan turunnya tingkat kinerja mereka saat bekerja.

PT. Pos Indonesia Surabaya sebenarnya harus bisa menindaklanjuti hal tersebut agar kedepannya karyawan dapat selalu bersemangat dalam meningkatkan sinergi mereka dalam bekerja. Hal yang bisa terjadi jika

pemberian kompensasi tidak maksimal diantaranya karyawan dapat memiliki rasa malas dalam bekerja yang dimana hal ini dapat mengganggu konsentrasi mereka dalam bekerja serta hal lain yang lebih ditakutkan yaitu terdapat karyawan yang memiliki kompetensi tinggi dalam bekerja bisa serta merta melakukan resign dini. Oleh sebab itu pemberian kompensasi juga sangat penting bagi perusahaan, agar dapat menggambarkan bahwa organisasi/perusahaan memiliki upaya dalam mempertahankan SDM mereka terutama SDM yang berprestasi dan berkompenten untuk membangun perusahaan yang lebih baik.¹⁶⁸ Pemberian kompensasi memiliki tujuan yang baik dalam menunjang kinerja karyawan agar kinerja yang diberikan dapat bermanfaat bagi perusahaan untuk terus maju serta bahwa dalam pemberian kompensasi yang baik dalam berkompentensi dan berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan giat dan baik.¹⁶⁹ Maka diharapkan perusahaan terutama pada PT. Pos Indonesia Surabaya untuk dapat memberikan pemaksimalan dalam pemberian sistem gaji, bonus dan insentif terhadap karyawannya, agar karyawan dapat memiliki motivasi yang tinggi dalam meningkatkan kinerja mereka untuk perusahaan. Manajemen perusahaan juga harus dapat melakukannya secara terbuka dan jujur dengan memahami kondisi internal dan situasi eksternal kebutuhan karyawan terhadap pemenuhan kebutuhan pangan, sandang, dan papan.¹⁷⁰ Seperti halnya

¹⁶⁸ Masram dan Mu`ah "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", (Sidoarjo : Zifatama Publisher, 2015), 130.

¹⁶⁹ Lijan Poltak Sinambela "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" (Jakarta : Bumi Aksara, 2016), 287.

¹⁷⁰ Kartawan, Dkk, "*Manajemen Sumber Daya Insani*" ...114.

Terdapat salah satu prinsip penting pemberian kompensasi menurut Islam diantaranya, gaji atau upah yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan pokok.¹⁷¹

D. Pengaruh Pengembangan Karir (X1) terhadap Integritas Kerja (Z)

Pada Tabel 4.15 diketahui bahwa variabel pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel integritas kerja pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000 (H_0 diterima dan H_a ditolak). Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti belum dapat menemukan pembandingan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu.

Berdasarkan hasil data penelitian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir yang sudah dilakukan oleh PT. Pos Indonesia belum dapat mempengaruhi tingkat integritas kerja karyawannya. Hal ini dapat dilihat dari beberapa masalah yang terjadi di PT. Pos Indonesia terutama pada kantor Pos Cabang Utama Kebonrojo. Permasalahan yang terjadi diantaranya terdapat kekeliruan penginputan data pengiriman barang, penempelan barcode pengiriman barang yang tidak sesuai dengan barang yang hendak dikirim, adanya rasa tingkat kepercayaan masyarakat yang menurun terhadap perusahaan. Permasalahan tersebut dapat terjadi jika pengembangan karir yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang belum dapat berkontribusi secara maksimal, karena bisa saja karyawan dapat berfikir bahwa pekerjaan yang mereka lakukan selama ini tidak dapat membuahkan hasil yang dimana mereka ingin sekali dapat

¹⁷¹ Kartawan, Dkk, "Manajemen Sumber Daya Insani"121-124.

mengembangkan karir dan meningkatkan jabatan mereka di PT. Pos Indonesia Surabaya.

Terdapat juga permasalahan yang ditakutkan jika ekspansi pengembangan karir perusahaan belum merata ke semua karyawan, diantaranya adanya karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan amanah yang diberikan perusahaan terhadapnya. Hal ini bisa mengakibatkan tidak adanya umpan balik antara perusahaan dan karyawan yang dimana perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam bekerja. Rangkap jabatan yang sering terjadi hingga sulitnya karyawan dalam meningkatkan jabatan dengan persyaratan yang mewajibkan bagi calon manajer dan asisten manajer untuk siap bekerja di luar pulau Jawa yang dapat menyebabkan jauhnya mereka dari keluarga. Hal ini juga dapat berdampak pada integritas kerja karyawan yang dimana tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan bisa mengalami penurunan. Memang pada dasarnya pengembangan karir ini sangat penting bagi mereka dengan tujuan agar jenjang karir yang mereka dapatkan berguna bagi kehidupan mereka dan keluarga mereka di masa depan. Namun jika hal tersebut dipersulit dengan kebijakan-kebijakan yang mempersulit karyawan dalam mengembangkan jenjang karirnya diperusahaan.

Maka perlu adanya pemerataan dan kemudahan dalam mengembangkan karir bagi karyawan diperusahaan agar karyawan dapat benar-benar memegang amanah dan tanggung jawab secara penuh dalam bekerja dan dapat bertanggung jawab menjaga bisnis perusahaan agar senantiasa selalu berjalan lancar tanpa

hambatan apapun. Hal tersebut dapat dihubungkan dengan integritas yang bersumber dari ajaran Islam yang *transenden* diantaranya yaitu menjaga dan mempertahankan amanah (kepercayaan) adalah kewajiban dalam berbisnis.¹⁷² Hal penting lainnya adalah terdapat perlakuan adil dalam berkarir diperusahaan artinya perlakuan adil yang mampu diwujudkan apabila kriteria kenaikan pangkat berdasarkan pertimbangan yang rasional, objektif, dan diketahui secara luas oleh kalangan karyawan perusahaan,¹⁷³ serta memberikan pelatihan kerja dan seminar yang dapat mengedukasi karyawan agar terus bersemangat dalam mengembangkan karir mereka diperusahaan guna untuk mendorong pertumbuhan integritas kerja yang dimiliki oleh setiap karyawan PT. Pos Indonesia Surabaya dan mengubah beberapa kebijakan-kebijakan yang setidaknya tidak mempersulit karyawan dalam meningkatkan jenjang karir mereka di perusahaan.

E. Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Integritas Kerja (Z)

Pada Tabel 4.15 diketahui bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel integritas kerja PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000 (H_0 ditolak dan H_a diterima). Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti belum dapat menemukan pembandingan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu.

¹⁷² Ika Yunia Fauzia, "*Etika Bisnis Dalam Islam*", (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2014), 162

¹⁷³ Muhammad Muhajir, "*Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan*" Universitas Tadulako, Magister Administrasi, e jurnal katalogis, Vol.3 No.12 (2015), 144.

Berdasarkan hasil data penelitian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja didalam perusahaan dapat mempengaruhi tingkat integritas kerja yang dimiliki oleh setiap karyawannya. Hal ini senada dengan fakta yang terjadi dilapangan dikarenakan banyak beberapa karyawan yang menyatakan bahwa sirkulasi udara yang terdapat disetiap ruangan kantor staff maupun kantor cabang pembantu PT. Pos Indonesia Surabaya, sudah sangat baik. Terdapat pula fasilitas pendingin ruangan yang diberikan di setiap ruangan kantor staff dan kantor cabang pembantu seperti halnya AC, blower dan kipas angin. Akan tetapi terdapat pula beberapa karyawan yang berpendapat mengenai penerangan lampu di beberapa ruangan kantor yang belum memadai serta kekedapan suara yang masih belum begitu baik. Namun hal tersebut tidak mempengaruhi integritas kerja yang dimiliki setiap karyawannya, pasalnya karyawan PT. Pos Indonesia Surabaya tetap menjaga kelestarian lingkungan dan fasilitas perusahaan, tidak hanya itu karyawan Pos Indonesia Surabaya juga menjaga dan menciptakan suasana kantor dengan penuh kekeluargaan, dan komunikasi yang baik antar atasan dan karyawan. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan Nitisemito dimana perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama diperusahaan.¹⁷⁴

Pada dasarnya banyak edukasi dan peraturan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan dalam menjaga kenyamanan dan kebersihan dalam kantor

¹⁷⁴ Mahmudah Eny W, "*Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen Sumber Daya Manusia*"..58.

agar lingkungan kerja didalam perusahaan terus terjaga sampai seterusnya. sebaiknya PT. Pos Indonesia lebih memperketat lagi dalam menerapkan peraturan perusahaan dalam menjaga kelestarian lingkungan kerja didalam kantor ataupun diluar kantor (tempat parkir, gerbang dan lain sebagainya), dengan cara memberikan teguran atau sanksi terhadap setiap karyawan yang tidak mau menjaga kelestarian lingkungan kerja agar karyawan memiliki rasa tanggung jawab yang penuh dalam menjaga kelestarian lingkungan kerja di perusahaan. Menurut Supriyanto,¹⁷⁵ seseorang yang memiliki integritas yang baik adalah orang yang berhasil melawan egoismenya yang akan bertindak selaras dengan moralitas yang ia miliki seperti halnya dalam memperhatikan lingkungan disekitar kantor. Oleh sebab itu perlunya meningkatkan kesadaran setiap karyawan dalam menjaga kenyamanan dan kebersihan serta fasilitas didalam kantor serta penambahan fasilitas seperti diberikannya pendingin ruangan disetiap ruangan kantor cabang dan kantor staff Pos Indonesia Surabaya.

F. Pengaruh Kompensasi (X3) terhadap Integritas Kerja (Z)

Pada Tabel 4.15 diketahui bahwa variabel kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel integritas kerja pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000 (H_0 diterima dan H_a ditolak). Berdasarkan hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan

¹⁷⁵ Supriyanto, “*Budaya Kerja Perbankan*” (Jakarta: Pustaka LP3ES, 2006), 79.

oleh Esti, dkk¹⁷⁶ yang menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel integritas.

Berdasarkan hasil data yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa kompensasi tidak dapat mempengaruhi atau tidak dapat berkontribusi dengan baik terhadap integritas kerja yang dimiliki oleh setiap karyawan PT. Pos Indonesia Surabaya. Pada kenyataannya pemberian kompensasi yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan belum dapat memberikan kepuasan bagi beberapa karyawan perusahaan, hal ini dapat terlihat pada keterlambatan pemberian gaji karyawan yang sering terjadi. Hal ini yang dapat menyebabkan turunnya tingkat integritas kerja yang dimiliki setiap karyawannya diantaranya pada tanggung jawab atau amanah tugas pekerjaan yang diberikan perusahaan. Pemberian kompensasi atau gaji yang tepat waktu merupakan hal yang penting untuk menjaga komitmen karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang mereka emban.

Tak dapat dipungkiri lagi bahwa pemberian kompensasi yang kurang maksimal dapat memberikan perasaan yang kurang adil bagi setiap karyawan yang memegang tanggung jawab dalam bekerja, artinya mereka dapat berfikir bahwa rasa ketidakadilan tersebut timbul dalam pemberian gaji yang tidak maksimal. Memang pada dasarnya kompensasi sangat penting bagi karyawan

¹⁷⁶Esti, Soedijanto Padmowiharjo, dan Tabroni, "*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Integritas Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Bank BNI Cabang Rawamangun*", Universitas Pancasila, Jurnal Ekobisman, Vol. 4, No.1 (2019).

terutama kompensasi juga dapat berperan penting dalam meningkatkan loyalitas karyawan kepada perusahaan. Para karyawan sebenarnya tidak memperlakukan jika keterlembatan penerimaan dialami oleh adanya faktor sistem aplikasi Pospay yang mengalami gangguan, namun jika hal tersebut sering terjadi maka yang ditakutkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan tidak optimal. Hal lainnya juga mengenai tentang pendapat karyawan yang mengatakan bahwa semakin tinggi gaji yang didapatkan maka semakin tinggi pula tekanan kerja yang dirasakan oleh karyawan, terutama pada karyawan yang menjabat sebagai manajer dan asisten manajer yang selalu ditekan oleh perusahaan untuk mencapai target pemasukan bulanan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Hal tersebut dapat menyebabkan stress kerja seorang karyawan semakin tinggi yang juga dapat berakibat pada moral yang tidak baik dengan sesama karyawan.

Oleh sebab itu perusahaan harus dapat menjunjung tinggi keadilan dalam setiap aktivitas bisnis yang dilakukan¹⁷⁷ yaitu dalam pemberian gaji yang adil dan tepat waktu untuk setiap karyawan yang bertugas dalam menjalankan operasional perusahaan. Menurut Werther dan Davis menjelaskan bahwa pemberian kompensasi yang efektif dapat dipengaruhi oleh delapan faktor, diantara dari kedelapan faktor tersebut adalah menjamin keadilan¹⁷⁸ artinya

¹⁷⁷ Ika Yunia Fauzia, *“Etika Bisnis Dalam Islam”*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2014), 162

¹⁷⁸ Lijan Poltak Sinambela *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*225.

perusahaan dapat benar-benar menjamin keadilan karyawannya dengan maksud menjamin kesejahteraan setiap karyawan Pos Indonesia Surabaya.

G. Pengaruh Integritas Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pada Tabel 4.15 diketahui bahwa variabel integritas kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000 (H_0 ditolak dan H_a diterima). Berdasarkan hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Esti, dkk¹⁷⁹ yang menyatakan bahwa integritas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil data penelitian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa integritas kerja integritas kerja dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Surabaya. Hal ini dapat terlihat pada dedikasi seorang karyawan terhadap pekerjaannya untuk perusahaan seperti halnya, jika seorang karyawan memiliki tingkat integritas yang tinggi maka hal tersebut dapat menimbulkan tingkat kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Surabaya jauh akan lebih baik. Pasalnya integritas kerja juga dapat menjadi suatu tolak ukur untuk menilai tingkat tanggung jawab dan amanah karyawan dalam bekerja karena PT. Pos Indonesia selalu berpedoman nilai budaya yang berlandaskan pada nilai AKHLAK salah satunya yaitu “memegang teguh kepercayaan yang diberikan”

¹⁷⁹Esti, Soedijanto Padmowiharjo, dan Tabroni, "*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Integritas Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Bank BNI Cabang Rawamangun*", Universitas Pancasila, Jurnal Ekobisman, Vol. 4, No.1 (2019).

sehingga tidak heran jika integritas kerja sangat penting dalam mempengaruhi tingkat kinerja yang dilakukan karyawan saat melakukan pekerjaannya di perusahaan.

Pada dasarnya PT. Pos Indonesia Surabaya terus ingin selalu memberikan edukasi dan arahan kepada karyawannya secara langsung oleh manajer atau membuat suatu seminar yang dimana membahas tentang pentingnya untuk tetap selalu menjaga integritas diri yang baik bagi setiap karyawannya, agar pedoman nilai budaya PT. Pos Indonesia Surabaya selalu dilakukan secara maksimal. Memang integritas mengharuskan seorang karyawan untuk selalu bersikap jujur dan transparan, berani, bijaksana, dan bertanggung jawab¹⁸⁰ dalam menjalankan suatu tugas yang ia kerjakan. Tujuannya adalah agar karyawan sadar bahwa apa yang mereka lakukan saat bekerja selalu sesuai dengan prinsip yang benar dan bermoral yang baik. Oleh sebab itu PT. Pos Indonesia Surabaya diharapkan untuk selalu memberikan arahan dan edukasi setiap hari kepada karyawannya dengan tujuan untuk memberikan tentang pentingnya berintegritas dalam bekerja, hal ini dimaksudkan agar setiap karyawan yang bekerja dapat selalu memberikan tanggung jawab dan amanah yang lebih tinggi dalam melaksanakan dan menjalankan operasional perusahaan. Oleh sebab itu diharapkan juga bagi para karyawan agar memiliki integritas yang tercermin pada kepribadian Rasulullah SAW, kepribadian yang diyakini diantaranya pada sifat utama yaitu *shiddiq*

¹⁸⁰ Sukriah dkk, “Pengaruh Pengalaman Kerja, Independensi, Obyektifitas, Integritas dan Kompetensi Terhadap Kualitas Hasil Pemeriksaan”, Simposium Nasional Akuntansi XII, (2009). 8

(jujur), amanah, *tabligh* (menyampaikan) serta *fathanah* (cerdas).¹⁸¹ Jika sifat kepribadian Rasulullah SAW tersebut dapat diterapkan secara baik dan benar oleh seluruh karyawan PT. Pos Indonesia Surabaya maka dapat diyakini bahwa kinerja yang dimiliki oleh setiap karyawan dapat terjamin dengan baik dan memuaskan.

H. Pengaruh Pengembangan Karir (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Integritas Kerja (Z) sebagai variabel *intervening*.

Pada Tabel 4.15 diketahui bahwa variabel pengembangan karir terhadap variabel kinerja karyawan dengan integritas kerja sebagai variabel *intervening* tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel integritas kerja pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000 (H_0 diterima dan H_a ditolak). Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti belum dapat menemukan perbandingan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu.

Berdasarkan hasil pengaruh tidak langsung yang diperoleh bahwa integritas kerja belum dapat berperan dalam memediasi pengaruh antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Surabaya sebab integritas kerja yang dimiliki oleh setiap karyawan belum membuktikan bahwa hal tersebut dapat membantu mereka dalam berproses meningkatkan karir mereka di perusahaan yang diperuntukkan dalam mengasah skill kinerja mereka agar lebih kompeten dan maksimal dalam bekerja. Akan tetapi jika integritas kerja

¹⁸¹ Subhi Ibrahim dan Dhea Dayuranggi Meghatruh, "Integritas Perspektif Islam" (Jakarta Selatan : artikel karya ilmiah Dosen, 2021), 21.

yang dimiliki oleh setiap karyawan tidak dapat di aplikasikan dengan baik maka pemberian pengembangan karir yang perusahaan berikan dalam menunjang kinerja karyawannya belum dapat tercapai secara sempurna. Hal ini pula dapat dilihat pada penilaian manajer ke karyawan yang diberikan tanggung jawab dan amanah dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan, yang dimana penilaian ini dapat dilihat pada moralitas, tindakan serta komitmen karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang diamanahkan. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa jika semakin pengembangan karir tidak maksimal dan tidak merata maka integritas kerja yang dimiliki oleh setiap karyawan juga tidak akan baik, serta jika semakin integritas kerja karyawannya tidak baik maka hal ini dapat menurunkan tingkat kinerja yang kurang kompetitif dan maksimal. Hal tersebut juga yang dapat mengakibatkan penurunan tingkat kinerja perusahaan.

Pada dasarnya pengembangan karir yang di berikan PT. Pos Indonesia Surabaya kepada setiap karyawan dapat berpengaruh terhadap integritas kerja, akan tetapi hal tersebut belum dapat teraplikasikan secara baik karena terkendala dalam ketidakmaksimalan perusahaan dalam mengembangkan karir karyawannya yang menyebabkan kemungkinan terdapat beberapa karyawan yang merasakan ketidakadilan dalam memperbaiki karir mereka diperusahaan. Dengan kata lain mereka dapat berpikiran bahwa bekerja dari pagi hingga sore atau malam dengan mengerahkan semua tenaga dan tanggung jawab mereka seperti tidak mendapatkan *reward* yang berarti dalam mengembangkan karir mereka diperusahaan. Padahal fasilitas tersebut sangat berarti dan sangat penting bagi

karyawan dalam meningkatkan kinerja dan integritas kerja mereka diperusahaan terutama pada Pos Indonesia Surabaya. Namun dibalik keinginan mereka yang tinggi dalam meningkatkan jenjang karir mereka diperusahaan terdapat penghalang yang dapat membuat mereka menjadi down dan tidak bersemangat dalam mengembangkan karir mereka diperusahaan diantaranya kebijakan bagi mereka yang ingin naik tingkat ke jabatan yang lebih tinggi harus wajib bersedia ditempatkan di luar pulau. Kebijakan tersebut pula yang ditakutkan dapat berdampak pada kurang semangatnya mereka dalam bekerja dan turunnya tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Memang pada dasarnya mereka sangat menginginkan adanya pengembangan karir diperusahaan namun jika pengembangan karir tersebut terhalang dengan adanya kebijakan yang mempersulit mereka maka itu terasa percuma yang dimana mayoritas dari mereka pastinya tidak ingin bekerja dan jauh dari keluarga jika itu tidak ada keterpaksaan.

Oleh sebab itu diperlukan adanya fasilitas pengembangan karir yang optimal seperti mengadakan pelatihan yang lebih mementingkan dengan menambah keahlian karyawan dalam mengedepankan skill kerja, sebab Untuk mencapai kualitas kerja dengan mutu terbaik, Islam menganjurkan melakukan pelatihan (*training*) terhadap para pegawainya.¹⁸² Pelatihan dilakukan untuk menutup gap antara kecakapan atau kemampuan pegawai dan permintaan jabatan

¹⁸² Kartawan, Dkk, “*Manajemen Sumber Daya Insani*” (Tasikmalaya : Universitas Siliwangi, 2018), 108-111.

serta untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Pelatihan juga dimaksudkan sebagai bentuk kesungguhan memuliakan pekerjaan dengan tujuan mengembangkan karir, kompetensi dan kemampuan teknis pegawai dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya.¹⁸³ Selanjutnya mengadakan seminar pengembangan kerja bagi setiap karyawan perusahaan terutama Pos Indonesia Surabaya agar karyawan dapat memiliki kesiapan yang matang jika nanti mereka dipilih untuk menjabat jabatan ketinggian yang lebih tinggi serta mempermudah karyawan dalam mengembangkan karir mereka di perusahaan dengan mempermudah beberapa kebijakan yang tidak mempersulit karyawan dalam meningkatkan jenjang karir mereka diperusahaan.

Pada penjabarannya pengembangan karir memiliki manfaat, diantara manfaat tersebut adalah seseorang dapat memiliki tanggung jawab pribadi yang lebih besar terhadap karirnya.¹⁸⁴ Hal tersebut dapat dikatakan bahwa pengembangan karir dapat berperan penting dalam meningkatkan integritas kerja mereka dalam konteks berani dalam menjaga amanah pekerjaan yang lebih tinggi lagi sebab integritas dalam Islam tercermin pada kepribadian Rasulullah diantaranya pada sikap yang amanah, seperti halnya yang tercermin pada hadits

¹⁸³ Kartawan, Dkk, "*Manajemen Sumber Daya Insani*" (Tasikmalaya : Universitas Siliwangi, 2018), 108-111.

¹⁸⁴ Lijan Poltak Sinambela "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" (Jakarta : Bumi Aksara, 2016), 287.

Rasulullah yang berbunyi “tidak sempurna iman seseorang yang tidak amanah, tidak sempurna agama seseorang yang tidak menunaikan janji” (HR. Ahmad).¹⁸⁵

I. Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Integritas Kerja (Z) sebagai variabel *intervening*.

Pada Tabel 4.15 diketahui bahwa variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja karyawan dengan integritas kerja sebagai variabel *intervening* berpengaruh signifikan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000 (H_0 ditolak dan H_a diterima). Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti belum dapat menemukan perbandingan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu.

Berdasarkan hasil pengaruh tidak langsung yang diperoleh bahwa integritas kerja dapat berperan dalam memediasi pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Surabaya sebab integritas kerja yang dimiliki oleh setiap karyawan membuktikan bahwa mereka (karyawan) tetap selalu berkolaboratif dalam menjaga kebersihan serta kerapian lingkungan di sekitar kantor baik di dalam kantor utama PT. Pos Indonesia Surabaya maupun di beberapa kantor UPC Pos Indonesia Surabaya karena hal tersebut adalah sebuah amanah yang harus tetap dijaga sampai kapanpun agar kenyamanan bekerja karyawan selalu dalam kondisi terbaik. Hal ini dapat dikatakan bahwa integritas kerja memiliki kontribusi yang baik dalam meningkatkan kepekaan

¹⁸⁵ Subhi Ibrahim dan Dhea Dayuranggi Meghatruh, ”*Integritas Perspektif Islam*” (Jakarta Selatan : artikel karya ilmiah Dosen, 2021), 21.

mereka dalam menjaga lingkungan kerja dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Integritas dapat ditunjukkan dengan mewajibkan karyawan untuk selalu memperhatikan lingkungan sekitar¹⁸⁶ kantor seperti halnya selalu menjaga kebersihan didalam maupun diluar kantor, selalu tetap menjaga sirkulasi udara kantor agar tetap dalam keadaan baik, serta selalu menjaga fasilitas pendingin seperti AC, kipas angin dan blower yang diberikan kesetiap ruangan kantor staff serta kantor cabang pembantu Pos Indonesia Surabaya selalu terawat dengan baik. Maka dapat dikatakan bahwa semakin baik lingkungan kerja di perusahaan maka semakin bagus tingkat integritas kerja yang dimiliki oleh setiap karyawan di perusahaan, jika semakin bagus tingkat integritas kerja yang dimiliki oleh karyawan maka tingkat kinerja yang diberikan karyawan ke perusahaan akan semakin baik dan maksimal.

PT. Pos Indonesia Surabaya sudah memberikan peringatan terhadap seluruh karyawannya agar selalu menjaga kelestarian lingkungan disekitar kantor. Jika lingkungan kerja membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan.¹⁸⁷ Hal ini dimaksudkan agar karyawan dapat bertindak bijak dalam mentaat peraturan yan berlaku¹⁸⁸ di perusahaan.

¹⁸⁶ Supriyanto, “*Budaya Kerja Perbankan*” (Jakarta: Pustaka LP3ES, 2006), 79.

¹⁸⁷ Khasmir, “*Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*” (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada. 2016). 163

¹⁸⁸ Supriyanto, “*Budaya Kerja Perbankan*”79.

Pada penjabarannya lingkungan kerja memiliki manfaat diantaranya menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja semakin meningkat.¹⁸⁹ Maka oleh sebab itu dapat dikatakan semakin baik lingkungan kerja yang dimiliki oleh perusahaan maka karyawan semakin dapat bersemangat dalam mengemban pekerjaan yang mereka kerjakan. Hal ini juga, diharapkan agar para karyawan selalu berkomitmen dalam menjaga lingkungan kerja yang baik dan bersih serta selalu berupaya dalam memperhatikan lingkungan di sekitar kantor.¹⁹⁰ Seorang karyawan yang baik adalah karyawan yang selalu menjaga amanah dalam menjalankan tugasnya. Tidak hanya tugas pekerjaan yang di amanahkan melainkan tugas dalam menjaga kenyamanan internal perusahaan baik lingkungan fisik maupun non fisik agar kenyamanan dalam bekerja selalu konsisten sampai kapanpun. Lingkungan kerja yang Islami merupakan keberadaan manusia di dalam sekelilingnya untuk dapat saling melengkapi dan mengisi satu sama lain yang sesuai dengan perannya masing-masing dengan menjaga dan melestarikan lingkungan serta menjaga makhluk ciptaan Allah yang lainnya yakni sebagai khalifah yang diwajibkan untuk menggunakan nilai syariat Islam dalam segala aktivitasnya.¹⁹¹ Menjaga, merawat dan melestarikan lingkungan kerja merupakan suatu bentuk tanggung jawab setiap karyawan yang

¹⁸⁹ Mahmudah Eny. "*Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen Sumber Daya Manusia*",... 57.

¹⁹⁰ Supriyanto, "*Budaya Kerja Perbankan*" (Jakarta: Pustaka LP3ES, 2006), 79.

¹⁹¹ Budi Cahyadi, "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam*" Universitas Ibn Khaldun, Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah, Vol.3, No.1 (2019), 30.

menjaga dengan untuk menjaga kenyamanan saat bekerja serta menjaga loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

J. Pengaruh Kompensasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan Integritas Kerja (Z) sebagai variabel *intervening*.

Pada Tabel 4.15 diketahui bahwa variabel kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan dengan integritas kerja sebagai variabel *intervening* tidak berpengaruh signifikan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000 (H_0 diterima dan H_a ditolak). Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti belum dapat menemukan perbandingan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu.

Berdasarkan hasil pengaruh tidak langsung yang diperoleh bahwa integritas kerja belum dapat berperan dalam memediasi pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia Surabaya sebab integritas kerja yang dimiliki oleh setiap karyawan belum dapat membuktikan bahwa hal tersebut dapat membantu mereka dalam memaksimalkan penerimaan kompensasi yang mereka (karyawan) dapatkan. Hal ini dikarenakan pemberian kompensasi berupa bonus, insentif atau gaji yang diberikan perusahaan ke karyawannya tidak dapat mendorong integritas kerja karyawan yang nantinya dapat berimbas pada penurunan tingkat kinerja yang akan terjadi pada setiap karyawan perusahaan PT.

Pos Indonesia Surabaya. Padahal dengan adanya pemberian kompensasi yang efektif maka perusahaan dapat memperoleh karyawan yang berkualitas.¹⁹²

Terkadang keterlambatan pemberian gaji dapat mengakibatkan karyawan tidak memiliki loyalitas yang baik terhadap perusahaan sehingga karyawan merasa tidak ada semangat dalam bekerja dan hal tersebut dapat berdampak pada karyawan yang tidak dapat memenuhi komitmen kerja yang sudah ditetapkan. Dampak ini sangat dikhawatirkan dapat mengganggu tingkat kinerja karyawan dalam bekerja sebab karyawan bisa saja akan berfikir bahwa pekerjaan yang mereka lakukan setiap hari tidak mendapatkan pemberian kompensasi/gaji yang tepat waktu sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan perusahaan. Hal ini terkadang dikeluhkan oleh karyawan dikarenakan pemberian gaji yang diberikan, saat ini menggunakan sistem aplikasi yang dinamakan Pos Pay, yang dimana keterlambatan tersebut diakibatkan oleh gangguan sistem jaringan Pos Pay yang kurang baik. Oleh dari itu dapat dikatakan bahwa semakin kompensasi yang diberikan kepada karyawan perusahaan tidak maksimal maka akan semakin turun nilai integritas kerja karyawannya dan jika semakin turun nilai integritas kerja karyawannya maka dapat dipastikan bahwa kinerja yang dimiliki oleh setiap karyawan tidak akan maksimal.

Memang pada dasarnya kompensasi sangat berperan penting dalam membangun integritas kerja karyawan serta kinerja karyawan yang lebih baik. Namun jika tersebut tidak dapat dilakukan sesuai dengan keinginan karyawan

¹⁹² Lijan Poltak Sinambela "*Manajemen Sumber Daya Manusia*"225.

maka kemungkinan bisa saja perusahaan tidak dapat mempertahankan karyawan yang berkompeten. Maka diperlukan adanya pemaksimalan dalam pemberian kompensasi berupa gaji, bonus, komisi dan insentif kepada setiap karyawan agar tingkat integritas kerja dan kinerja yang dimiliki oleh setiap karyawan dapat dilakukan secara maksimal dan lebih baik. Terlebih lagi pada karyawan yang merasakan adanya tekanan-tekanan pada pekerjaan mereka rasakan terutama pada karyawan yang menjabat sebagai manajer atau asisten manajer yang dimana pastinya mereka mendapatkan gaji yang lebih tinggi dari pada karyawan yang menjabat sebagai staff operasional perusahaan. Maka dapat dipastikan semakin tinggi gaji maka semakin tinggi pula tekanan kerja yang mereka dapatkan, jika tekanan tersebut sering dirasakan maka juga dapat berakibat pada turunnya tingkat kinerja mereka dan integritas kerja yang dimana integritas ini berupa moralitas ke sesama karyawan serta loyalitas untuk perusahaan.

Pada penjabarannya pemberian kompensasi kompensasi memiliki delapan tujuan. Diantara delapan tujuan tersebut terdapat empat faktor yang harus lebih diperhatikan diantaranya; memperoleh karyawan yang berkualitas, mempertahankan karyawan yang ada, menjamin keadilan serta penghargaan terhadap perilaku yang dilakukan.¹⁹³ Artinya jika sistem pemberian kompensasi dapat memberikan rasa kepuasan bagi setiap karyawan maka dapat dikatakan bahwa karyawan dapat memiliki motivasi tinggi dalam bekerja dan hal tersebut dapat mempengaruhi kualitas mereka dalam melakukan pekerjaan yang

¹⁹³ Lijan Poltak Sinambela "*Manajemen Sumber Daya Manusia*"225.

ditugaskan sesuai dengan posisi jabatan karyawan. Lalu dalam pemberian kompensasi yang maksimal perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang mempunyai prestasi yang baik dalam bekerja. Hal ini dikarenakan karyawan yang berprestasi selalu memiliki semangat kerja yang tinggi terutama pada saat mereka diberikan gaji atau bonus yang memadai sesuai dengan kinerja yang mereka miliki oleh perusahaan. Selanjutnya dalam pemberian kompensasi dapat menjamin keadilan bagi seluruh karyawan, sebab jika dengan adanya pemberian gaji, bonus dan insentif yang memadai maka karyawan selalu merasakan adanya keadilan dalam diri mereka saat bekerja. Dalam pemberian kompensasi yang maksimal karyawan dalam merasakan bahwa perusahaan memberikan penghargaan yang terbaik bagi mereka sebab semua pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan dapat sesuai dengan pemberian gaji yang mereka dapatkan serta besarnya kompensasi bagi mereka mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri.¹⁹⁴ Terdapat prinsip Islam mengenai kompensasi diantaranya yaitu gaji atau kompensasi yang diberikan harus secara adil dan proposional maksudnya agar perusahaan dapat memberikan gaji atau kompensasi sesuai dengan berat ringannya tugas atau pekerjaan yang telah diberikan oleh setiap karyawannya serta mempermudah mereka dalam menerima gaji atau kompensasi yang telah didapatkan. Jika semakin baik pemberian kompensasi yang diberikan maka semakin baik pula tingkat kinerja dan integritas kerja yang dimiliki oleh setiap karyawan, terutama karyawan pada PT Pos

¹⁹⁴ Masram dan Mu`ah "*Manajemen Sumber Daya Manusia*",....., 130.

Indonesia di Surabaya diantaranya yaitu memotivasi karyawan agar terus berkarya lebih giat lagi dan terus semangat dalam memajukan perusahaan serta memberikan moralitas dan loyalitas yang baik terhadap perusahaan maupun karyawan.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB VI

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian data dengan menggunakan *software* SmartPLS 3.2.9 mengenai tentang Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Integritas Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000, maka dapat disimpulkan bahwa sebagai berikut :

1. Pengembangan Karir tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.
2. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.
3. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.
4. Pengembangan Karir tidak berpengaruh signifikan terhadap Integritas Kerja pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.
5. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Integritas Kerja pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.

6. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Integritas Kerja pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.
7. Integritas Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.
8. Pengembangan Karir tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Integritas Kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.
9. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Integritas Kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.
10. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan Integritas Kerja sebagai variabel *intervening* pada PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000.

B. SARAN

Berdasarkan dari hasil penelitian di atas maka saran yang dapat peneliti sampaikan adalah sebagai berikut :

1. Untuk peneliti selanjutnya, diharapkan dapat membuat koesioner dengan menggunakan link google form sebagai media dalam pengisian kuesioner yang dibagikan kepada seluruh responden, agar mempermudah peneliti dalam melakukan rekap data dan validitas data.

2. Untuk PT. Pos Indonesia (persero) Kantor Cabang Utama Surabaya 6000, pada faktor pengembangan karir yang dilaksanakan, PT. Pos Indonesia Surabaya hendaknya
 - a. menerapkan proses pemberian pengembangan karir yang lebih baik lagi terhadap seluruh karyawan perusahaan dengan cara memberikan pelatihan atau seminar kerja guna untuk meningkatkan pengetahuan, moralitas, loyalitas, skill karyawan serta mengubah beberapa kebijakan-kebijakan yang tidak mempersulit karyawan dalam mengembangkan karir mereka di perusahaan.
 - b. Selanjutnya untuk meningkatkan faktor lingkungan kerja yang bersih, nyaman dan kondusif saat bekerja, sebaiknya PT. Pos Indonesia lebih memperketat lagi dalam menerapkan peraturan perusahaan dalam menjaga kelestarian lingkungan kerja didalam kantor ataupun diluar kantor (tempat parkir, gerbang dan lain sebagainya).
 - c. Terakhir adalah pada faktor kompensasi, perusahaan harus lebih adil lagi dan konsisten dalam mensejahterakan karyawannya dengan cara memberikan kompensasi berupa bonus, insentif serta komisi yang lebih menarik kepada karyawannya agar mereka dapat lebih giat dan semangat dalam bekerja serta benar-benar teguh memegang amanah dan tanggung jawab mereka dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung dan Zahra, "*Metode Penelitian Kuantitatif*" (Yogyakarta : Pandiva Buku, 2016).
- Ahmad Mauledy, "*Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan PT. Cassia Coop Sungai Penuh*", *Jurnal Benefita*, vol.4, No.2 (2019)<<https://doi.org/10.22216/jbe.v4i2.3944>>.
- Aidah Siti dan Ratnasari Sri Langgeng, "*Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomindo Primakarya*", *Jurnal Trias Politika*, Vol.4, No.2 (2020).
- Alwan Habib Ibnu dan Djastuti Indi, "*Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada CV. Manfaat Di Ambarawa)*", Universitas Diponegoro, *Journal of Management*, Vol.7, No.4 (2018).
- Anthoni Lukman dan Faisal Rahman, "*Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja Islam terhadap Kinerja Karyawan PT. AJS Amanahjiwa Giri Artha* ", *Jurnal Akuntansi*, 5.2 (2020).
- Balbed Ammar dan Sintaasih Desak Ketut "*Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemeditasi Motivasi Kerja Karyawan*", Universitas Udayana, *Jurnal Manajemen*, Vol. 8, No 07, (2019).
- Cahyadi Budi, "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam*" Universitas Ibn Khaldun, *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah*, Vol.3, No.1 (2019).
- Detik News "*Optimisme Pos Indonesia Menuju Juara di Tahun 2022*" <https://news.detik.com/berita/d-5919118/optimisme-pos-indonesia-menuju-juara-di-tahun-2022>, diakses pada tanggal 21 Februari 2022, jam 21:50
- Esti, Padmowiharjo Soedijanto, dan Tabroni, "*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Integritas Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Bank BNI Cabang Rawamangun*", Universitas Pancasila, *Jurnal Ekobisman*, Vol. 4, No.1 (2019).
- Falentina K. G. Rani, Linda Lambey, Sherly Pinatik," *Pengaruh Integritas, Kompetensi, dan Profesionalisme Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Akuntansi Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Manado*", Universitas Sam Ratulangi, *Jurnal Akuntansi*, vol 13. No. 3 (2018).

- Farida Umi dan Sri Hartono, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", (Ponorogo : Unmuh Press, 2016).
- Fauzia Ika Yunia, "*Etika Bisnis Dalam Islam*", (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2014).
- Fauziah, Sunuharyo B., dan Utami H., "*Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi tidak Langsung terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan (Studi Pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang)*", Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya, Vol.37, No.1 (2016).
- Hakim Abdul dan Wuryanto, "*Model Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Peran Komunikasi Dan Motivasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja*", Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia, Vol.5, No.1 (2014).
- Hamid Rahmad Solling dan Suhardi " *STRUCTURAL EQUATION MODELING (SEM) BERBASIS VARIAN: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis* " (Jakarta : Inkubator Penulis Indonesia, 2019).
- Hardani, dkk, "*Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*", (Yogyakarta :Pustaka Ilmu, 2020).
- Haryono Siswoyo, "*Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS 22.00, LISREL 8.80 dan Smart PLS 3.0*" (Bekasi : Intermedia Personalia Utama, 2016).
- Hasibuan, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*"(Jakarta : Bumi Aksara, 2007).
- Hatta Ahmad "*Tafsir Quran Perkata*" (Jakarta : Magfirah Pustaka. 2011).
- Hermawan Sigit dan Amirullah "*Metode Penelitian Bisnis*" (Malang : Media Nusa Kreatif, 2016).
- Huda & Sunrowiyati, "*Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan Perusahaan Jasa Kontruksi (Studi Kasus Pada CV Ideal Cipta Yasa Blitar)*", Jurnal Penelitian Manajemen Terapan, volume 4 (2019).
- Humairah Farah, Dkk, "*Pengaruh Integritas Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan*" Universitas Ibnu Khaldun Bogor, Jurnal Ilmu Manajemen, Vol.2, No.3 (2019).

- Ibrahim Subhi dan Meghatruh Dhea Dayuranggi, "*Integritas Perspektif Islam*" (Jakarta Selatan : artikel karya ilmiah Dosen, 2021).
- Kalqi Khairul, "*Nilai-Nilai Utama Karakter Spiritual Keagamaan dan Integritas Dalam Kisah Al-Qur'an*" Jurnal Falasifa, UIN Sunan Kalijaga, Vol.10, No. 2 (2019).
- Kartawan, Dkk, "*Manajemen Sumber Daya Insani*" (Tasikmalaya : Universitas Siliwangi, 2018).
- Kaseger Gian F., Dkk "*Pengaruh Pengembangan Karir, Pengalaman Kerja dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Manado*" Universitas Sam Ratulangi Manado Jurnal EMBA, Vol.5, No.2 (2017).
- Khasmir, "*Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*" (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada. 2016).
- Kusumastuti Ita Dkk, "*Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Pada Sp Aluminium Di Yogyakarta*", Jurnal Riset Ekonomi Manajemen (REKOMEN), Vol.3, No.1 (2019).
- Lestary Lyta dan Harmon Harmon, "*Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*", Politeknik Negeri Bandung, Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi, Vol.3, No2 (2018) <<https://doi.org/10.35697/jrbi.v3i2.937>>.
- Liputan 6 "*Dahulu Sekolah Bung Karno, Kini Menjadi Kantor Pos Bersejarah di Surabaya*" <https://surabaya.liputan6.com/read/4011460/dahulu-sekolah-bung-karno-kini-jadi-kantor-pos-bersejarah-di-Surabaya>., diakses pada tanggal 20 Maret 2022, jam 14.30
- Maguni Wahyudin and Maupa Haris, "*Teori Motivasi, Kinerja, Dan Prestasi Kerja Dalam Al-Quran Serta Fleksibilitas Penerapannya Pada Manajemen Perbankan Islam*", Jurnal Studi Ekonommi Dan Bisnis Islam, Vol.3, No.1 juni (2018).
- Masram dan Mu`ah "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", (Sidoarjo : Zifatama Publisher, 2015).
- Muhajir Ali, "*Analisis Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Mitra Alami Gresik)*", Vol.4, No.2 (2019).

- Muhajir Muhammad, "*Analisis Pengembangan Karir Pegawai Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan*" Universitas Tadulako, Magister Administrasi, e jurnal katalogis, Vol.3 No.12 (2015).
- Muhammad, "*Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Perlengkapan Dan Aset Daerah Kabupaten Kutai Timur*" Untag, Jurnal administrasi Publik, Vol 1, No.1 (2017).
- Muljani Ninuk, '*Kompensasi Sebagai Motivator Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*', Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship), 4.2 (2002).
- Mundakir dan Zainuri "*Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*", Universitas Muria Kudus, Jurnal Manajemen Vol.1, No.1 (2018).
- Mundir H., "*Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*", (Jember : STAIN Press, 2013).
- Naschuca Illiyin "*Invoasi Pelayanan P. Pos Indonesia di Era E-Commerce dalam Meningkatkan Kualitas Jasa PEngiriman yang Berdaya Saing*". Universitas 17 Agustus 1945, Skripsi Ekonomi Bisnis, (2018).
- Nefriyeni, Akhmad Sodikin, dan Guswandi, "*The Effect of Career Development and Integrity on Organization Performance through the Satisfaction of Employees PT. Bank Capital Indonesia Branch of Kuningan Tower*", Universitas Krisnadwipayana International Journal of Advanced Scientific Research (IJASR), Vol3, No.3 (2018).
- Poluakan Angel Kralita, dkk, "*Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Manado*", Jurnal Administrasi Bisnis, 9.2 (2019).
- Pos indonesia "*Sejarah Pos Indonesia*" www.posindonesia.co.id/en/content/sejarah di akses pada tanggal 23 Maret 2022, jam 20.46.
- Pratiwi Ira Mutia, Dkk, "*Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Astra International Tbk. (Auto2000 Gatot Subroto Medan)*", Universitas Prima Indonesia, Jurnal Mutiara Manajemen, Vol.4, No.1 (2019).
- Djajendra, "*Perusahaan Membutuhkan Integritas Karyawan Untuk Mencapai Bisnis Yang Berkelanjutan Dengan Prestasi Tinggi*", diakses dari <https://djajendra-motivator.com/?p=11006>. Pada tanggal 5 April 2021 pukul 19.08

- Rosydawati Soffi "*Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Di Telkomsel Regional Jawa Barat*", Universitas Telkom, Jurnal Manajemen, Vol.5, No.1 (2018).
- S. Fauziah, B. Sunuharyo, dan H. Utami, "*Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi tidak Langsung terhadap Motivasi Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan (Studi Pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang)*", Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya, Vol.37, No.1 (2016).
- S. Supihati, "*Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Perusahaan Sari Jati Di Sragen*", Jurnal Paradigma Universitas Islam Batik Surakarta, vol.12, No.1 (2014).
- Sedarmayanti, "*Pengembangan Kepribadian Pegawai*", (Bandung: Mandar Maju, 2004).
- Setyani Tri Budi "*Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Boyolali)*" Unmuh Surakarta, Naskah Publikasi, (2014).
- Siagian "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" (Jakarta : Bumi Aksara, 2007).
- Sinambela Lijan Poltak "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" (Jakarta : Bumi Aksara, 2016).
- Solimun, Dkk, "*Metode Statistika Muktivariat Pemodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan Warp PLS*", malang : UB Press, (2017).
- Sugiyono "*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*" (Bandung : Alfabeta, 2013).
- Sukma Kukuh Priwanda, " *Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pg Kreet Baru Bululawang Malang)* "Universitas Brawijaya, Jurnal Ekonomi Bisnis, vol 6 No. 11 (2016).
- Sukriah dkk, "*Pengaruh Pengalaman Kerja, Independensi, Obyektifitas, Integrasi dan Kompetensi Terhadap Kualitas Hasil Pemeriksaan*", Simposium Nasional Akuntansi XII, (2009).
- Suparman Dadang "*Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengetahuan Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Cv. Perdana Mulia Desa Caringin Kulon Kecamatan Caringin Kabupaten Sukabumi*" STIE Pasim Sukabumi, Jurnal Ekonomipedia, Vol.9, No.2 (2020).

- Supriyanto, “*Budaya Kerja Perbankan*”(Jakarta: Pustaka LP3ES, 2006).
- Susilo Susiawan and Abdul Muhid, "*Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi*", *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, Vol.4, No.3 (2015), 304. <<https://doi.org/10.30996/persona.v4i03.725>>.
- Syahreza Dina Sarah dan Siregar Aulia Ridha, "*Pengaruh Kompensasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT.Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan*", *Jurnal PLANS: Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, Vol.10, No.1 (2015) <<https://doi.org/10.24114/plans.v10i1.9614>>.
- Syahrir dkk, “*Aplikasi Metode SEM-PLS Dalam Pengelolaan Sumberdaya Pesisir dan Lautan*” (Bogor: IPB Press, 2020).
- Syitah Syifa Umra dan Nasir, "*Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Tbk. Cabang Syariah Ketapang*", *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, Vol.4, No.3 (2019).
- Ulfah Indri Nur, dkk, “*Pengaruh Pengembangan Karir dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (persero) Cabang Kabupaten Karawang*” Universitas Buana Perjuangan Karawang, *Jurnal Manajemen*, Vol.1, No.3 (2021).
- Utami D., Rodhiyah R., dan Nurseto S., "*Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada Cv. Cynthia Box Kudus*", *Undip, Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, Vol.5, No.1 (2015).
- W Mahmudah Enny, "*Manajemen Sumber Daya Manusia Manajemen Sumber Daya Manusia*"(Surabaya : UBHARA Manajemen Press, (2019).
- Wijaya Hendry and Susanty Emi, "*Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Musi Banyuasin (S Kasus Dinas Pertambangan Dan Energi Kabupaten Musi Banyuasin)*", *S Rahmanyah Sekayu, Jurnal Ecoment Global*, Vol. 2, No. 1 (2017).
- Yudiningsih Ni Made Diah, Dkk, "*Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*", *Universitas Pendidikan Ganesha, Jurnal Manajemen*, vol.4, No1, (2016).
- Yulk & Van Fleet dalam Dwi Prawani “*Memahami Konsep Integritas*”, *Jurnal STIE Semarang*, Vol.5, No.03, (2013).

Yunus dan Sukartini Titien "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" (Majalengka : Unit Penerbitan Universitas Majalengka, 2013).

Zackharia Rialmi and Papang Patoni, "*Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank CIMB Niaga Cabang Pondok Indah, Jakarta Selatan*", *Jurnal Mandiri : Ilmu Pengetahuan, Seni, Dan Teknologi*, Vol.4, No.2 (2020), 211 <<https://doi.org/10.33753/mandiri.v4i2.129>>.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A