

## Peranan Audit Sumber Daya Manusia Pada Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Pengembangan Karir Sebagai Variable Intervening di Pt XYZ

**Refi Tri Anika**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya  
Email: [1222100086@surel.untag-sby.ac.id](mailto:1222100086@surel.untag-sby.ac.id)

**Hwihanus Hwihanus**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya  
Email: [hwihanus@untag-sby.ac.id](mailto:hwihanus@untag-sby.ac.id)

Alamat: Jl. Semolowaru No.45, Menur Pumpungan, Kec. Sukolilo, Surabaya,  
Jawa Timur 60118

Korespondensi Penulis : [1222100086@surel.untag-sby.ac.id](mailto:1222100086@surel.untag-sby.ac.id)

**Abstract.** *This study aims to determine the role of human resource audits on training and compensation on employee performance and career development as an intervening variable at PT XYZ. The research uses descriptive quantitative method. The population in this study were employees of PT XYZ who were placed in outlets in Taman sub-district, Sidoarjo. The sampling technique in the study used Purposive Sampling Technique with the criteria of employees who deal directly with consumers totaling 35 people. Data obtained by filling out a questionnaire. The data was processed using the SmartPLS statistical tool and analyzed using the inner and outer models. The results of the study found that training and compensation have a positive and insignificant effect on employee performance and training has a positive and significant effect on career development.*

**Keywords:** *human resource audits, employee performance, compensation, and career development*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peranan audit sumber daya manusia pada pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dan pengembangan karir sebagai variable intervening di PT XYZ. Penelitian menggunakan metode kuantitatif deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT XYZ yang ditempatkan di gerai-gerai yang berada di kecamatan Taman, Sidoarjo. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian menggunakan Teknik Purposive Sampling dengan kriteria karyawan yang berhadapan langsung dengan konsumen berjumlah 35 orang. Data diperoleh dengan mengisi kuesioner. Data diolah dengan menggunakan alat statistik SmartPLS dan dianalisis menggunakan inner dan Outer model. Hasil dari penelitian menemukan bahwa pelatihan dan kompensasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir.

**Kata kunci:** audit sumber daya manusia, pelatihan karyawan, kompensasi dan pengembangan karir

### PENDAHULUAN

Sektor ritel modern saat ini berkembang sangat pesat yang disebabkan karena adanya perubahan pada gaya belanja masyarakat yang cenderung lebih suka berbelanja di pasar modern karena berbagai macam factor seperti kemudahan akses, lingkungan yang lebih bersih dan pelayanan yang professional sehingga memudahkan konsumen untuk memenuhi kebutuhannya dan hal ini menyebabkan pasar tradisional semakin tertinggal. Dengan jaringan dan system informasi yang baik membuat konsumen lebih senang berebelanja ke pasar modern (Yuswardi, 2020)

Berdasarkan data pada tahun 2022 PT. XYZ adalah satu dari beberapa perusahaan ritel terbesar di Indonesia mempunyai 19.996 gerai yang tersebar diseluruh Indonesia, tumbuh 4,5% dibanding tahun sebelumnya hal ini membuktikan bahwa terus tumbuhnya gerai-gerai PT XYZ di Indonesia. Pertumbuhan ini membuktikan bahwa pertumbuhan ekonomi di Indonesia yang semakin baik juga tingginya antusias masyarakat untuk belanja dipasar yang modern. Di Sidoarjo khususnya di kecamatan taman gerai-gerai PT XYZ juga semakin bertambah. Maka PT. XYZ membutuhkan peningkatan pelayanan dan fitur-fitur untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat tersebut. Salah satu peningkatan layanan dapat berasal dari karyawan itu sendiri, jika karyawan PT XYZ mempunyai kinerja kerja yang baik maka transaksi, layanan, fitur- fitur yang ada, promosi produk dll dapat berjalan dengan benar dan dapat mengurangi kerugian yang disebabkan oleh kesalahan dalam bekerja.

PT XYZ mempunyai system kerja yang sudah ditetapkan sesuai dengan struktur organisasi, setiap karyawan mempunyai tugas dan tanggung jawab berda-beda untuk mewujudkan kefesienan dan kefektifan system kerja di PT XYZ. Pada jam oprasional gerai non 24 jam mulai beroperasi dari jam 07.00 WIB – 23.00 WIB dengan system 2 shift kerja dan untuk toko yang beroperasi 24 jam digunakan system 3 shift kerja.

Dalam rangka untuk meningkatkan layanan mereka kepada pelanggan Gerai PT.XYZ di Sidoarjo khususnya di kecamatan Taman dibutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja baik dan terampil. Dengan ini PT.XYZ di Sidoarjo mengadakan pelatihan karyawan setiap tahun atau setiap kali ada pembaharuan program. Selain itu, karyawan baru akan dilatih di tempat kerja selama empat belas hari atau dua minggu. Ini akan membantu mereka memahami tanggung jawab yang terkait dengan pekerjaan mereka dan membantu mereka menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan pekerjaan mereka. Tidak hanya program pelatihan dan pengembangan yang diikuti oleh karyawan, melainkan juga terdapat penilaian kinerja yang dilakukan setiap enam bulan.

Menurut (Simamora, 2006) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan, penilaian, pngembangan, pengaturan kompensasi dan pemberdayaan anggota kelompok pekerja atau organisasi. Manajemen sumber daya manusian dapat definisikan sebagai praktik kebijakan untuk memutuskan aspek sumber daya manusia dalam manajemen perusahaan termasuk posisi seseorang dalam manajemen perusahaan, penyaringan, perkrutan, pelatihan dan pengembangan juga kompensasi agar perusahaan mampu mencapai tujuan-tujuannya.

Program pelatihan formal yang diberikan oleh perusahaan di Indonesia memiliki angka presentase kurang dari 10% menurut survey yang dilakukan oleh World Bank Enterprise.

Hal ini mengindikasikan perusahaan yang berada Indonesia masih kurang dalam memberikan pelatihan kerja sebagai aspek penting untuk pengembangan karyawan. Angka presentase ini menandakan rendahnya upaya perusahaan Indonesia dalam memajukan keterampilan dan kompetensi karyawan jika dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang berada di negara tetangga dimana mereka lebih berperan aktif. Seperti Filipina dengan angka 60%, Vietnam dengan angka 20%, dan Tiongkok 80%. Berinvestasi pada pelatihan dan pengembangan SDM adalah aspek penting yang dicetuskan bersama untuk dapat mewujudkan SDM yang unggul dan berdaya saing.

Perusahaan atau instansi harus memastikan bahwa karyawannya mempunyai kompetensi, keterampilan, etos kerja dan loyalitas yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, perusahaan harus mempunyai kebijakan yang mengatur pemberdayaan dan keputusan dari karyawan akan dipertimbangkan dan akan berpengaruh pada kinerja perusahaan. (Annisa & Nasution, 2021)

Sebagai antisipasi dalam menghadapi kemajuan teknologi informasi perusahaan perlu secara aktif untuk terus memperbaharui kemampuan, kompetensi dan keterampilan karyawan dengan membentuk program pelatihan dan pengembangan yang memadai juga penyesuaian kompensasi sebagai motivasi karyawan agar terus melaksanakan tugas dengan profesional dan penuh tanggung jawab dan mampu bertahan dalam persaingan yang semakin kompetitif.

Penelitian-penelitian terdahulu yang meneliti tentang hubungan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan diantaranya (Sugiharjo & Rustinah, 2006), (Ikhbar & Arsyad, 2023), (Yuswardi, 2020) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kemudian hubungan pelatihan berpengaruh tidak signifikan diantaranya (Septiyana, 2022), (Hermawati & Suganjar, 2020), (Andayani & Hirawati, 2021) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Landasan Teori**

#### **Audit Manajemen**

Audit manajemen dirancang secara khusus untuk melakukan analisis, peninjauan, peningkatan, dan evaluasi terhadap kinerja suatu organisasi. Audit ini melibatkan serangkaian standar dan peraturan yang berlaku di organisasi tersebut, yang dapat diukur dari perspektif kesatuan ekonomi. Tujuan utamanya adalah untuk menyampaikan laporan dan pertimbangan mengenai tingkat kesesuaian serta informasi terukur dengan kriteria tertentu yang telah ditetapkan. (Septiyana, 2022)

## **Audit Sumber Daya Manusia (SDM)**

Audit Sumber Daya Manusia merupakan evaluasi yang bertujuan untuk mengukur efektivitas pemanfaatan sumber daya manusia di suatu organisasi atau perusahaan. Audit ini memberikan pandangan komprehensif terhadap implementasi yang sedang berlangsung, kebijakan manajemen, dan pemanfaatan sumber daya manusia. Selain itu, audit ini juga menciptakan strategi dan peluang untuk merevitalisasi atau mengevaluasi strategi yang sudah ada. Secara esensial, audit sumber daya manusia berfokus pada identifikasi masalah dan perencanaan strategis yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia. (Septiyana, 2022)

## **Pelatihan**

Menurut (Ardanti & Rahardja, 2017) pelatihan adalah suatu instrument yang mempunyai tujuan dalam peningkatan keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan oleh karyawan agar dapat memaksimalkan kinerjanya. (Nursyahputri & Saragih, 2019) menjelaskan bahwa inti dan tujuan dari pelatihan adalah agar dapat membantu karyawan mendapatkan dan meningkatkan keterampilan dan keahlian yang dapat mempermudah mereka dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dengan harapan dapat meningkatkan kinerja mereka diperusahaan.

## **Pengembangan**

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah suatu upaya yang terencana dan sistematis dalam peningkatan kompetensi karyawan baik secara konseptual, toritis, moral dan teknis sesuai dengan yang dibuthkan (Andayani & Hirawati, 2021) pendapat lain mengatakan pengembangan sumber daya manusia adalah langkah yang dibuat oleh perusahaan agar keterampilan, kemampuan dan pengetahuan karyawan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab pekerjaannya (Busono, 2016)

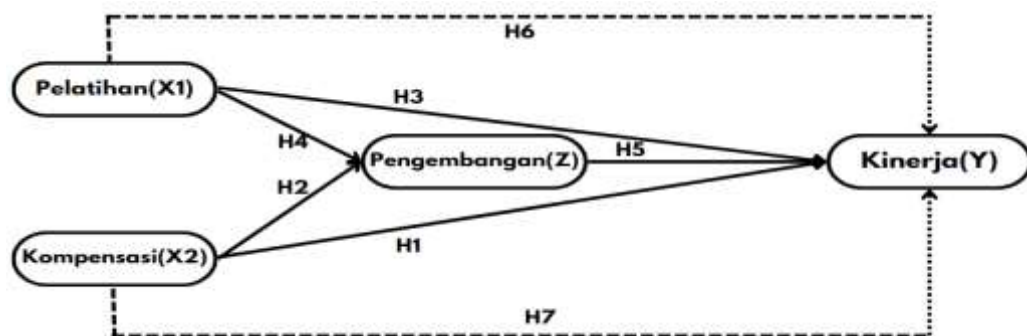
## **Kompensasi**

Menurut Martoyo, dalam (Rivai & Sagala, 2013) kompensasi adalah pemberian balas jasa bagi *employess* maupun *employers* yang diatur oleh perusahaan sesuai dengan kebijakan. Terdapat dua bentuk dari kompensasi yaitu kompensasi langsung (finansial) dan kompensasi tidak langsung berupa (non finansial) Menurut Edwin B. Flippo, "*Wages is defined as the adequate and equitable remuneration of personnel for their contribution to organizational objectives*". (Simamora, 2006) menjelaskan kompensasi langsung adalah bayaran yang berbentuk upah, gaji, bonus, dan komisi. Kompensasi tidak langsung adalah tunjangan dan semua imbal hasil yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial.

## Kinerja

Kinerja karyawan adalah pencapaian seorang karyawan dalam melaksanakan dan mengerjakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Pada intinya kinerja karyawan adalah hasil yang diperoleh dari proses kompleks yang berasal dari factor internal maupun factor eksternal dan usaha strategis dari organisasi. Factor interna dapat berupa tujuan, etos kerja, harapan, motivasi, disiplin dll dan factor eksternal dapat berupa lingkungan perusahaan. (Ardanti & Rahardja, 2017)

## Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## 2. Hipotesa Penelitian

**H1** : Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.XYZ

**H2** : Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan di PT.XYZ

**H3** : Pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.XYZ

**H4** : Pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan di PT.XYZ

**H5** : Pengembangan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.XYZ

**H6** : Pelatihan dan Pengembangan karir secara simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.XYZ

**H7** : Kompensasi dan Pengembangan karir secara simultan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT.XYZ

## METODE PENELITIAN

### 1. Desain Penelitian

Penelitian ini memakai pendekatan penelitian kuantitatif deskriptif. Menurut (Sugiyono, 2013) metode penelitian deskriptif kuantitatif bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai suatu fenomena, peristiwa, gejala, dan kejadian secara faktual, sistematis, dan akurat. Penelitian dilakukan di gerai PT XYZ yang berada di kecamatan Taman, kabupaten sidoarjo pada bulan Oktober 2023. Jenis dan sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari kuisioner/angket. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ditempatkan di gerai-gerai PT XYZ yang berada di kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo dan Teknik pengambilan sampel yang diterapkan adalah *Purposive Sampling*, sebagaimana dijelaskan oleh (Ghozali, 2018) *Purposive Sampling* merupakan metode pengambilan sampel yang memanfaatkan kriteria tertentu, dan dalam penelitian ini, kriteria tersebut adalah karyawan yang memiliki keterlibatan langsung dengan pelanggan, seperti kasir, merchandiser, dan sejenisnya. Data yang diperoleh akan diukur menggunakan skala likert dengan rentang 1-5. Data yang diperoleh diolah menggunakan alat statistik SmartPLS dan metode analisis data dalam penelitian ini adalah analisa Outer dan Inner model.

### 2. Definisi Variabel

Variabel	Konotasi	Indikator
Pelatihan (X1)	Pelatihan 1	Instruktur
	Pelatihan 2	Peserta
	Pelatihan 3	Materi
	Pelatihan 4	Tujuan
Kompensasi (X2)	Kompensasi 1	Gaji
	Kompnesasi 2	Insentif
	Kompnesasi 3	Tunjangan
	Kompnesasi 4	Fasilitas
Pengembangan Karir (Z)	Pengembangan 1	Masa Kerja
	Pengembangan 2	Pendidikan
	Pengembangan 3	Pelatihan
	Pengembangan 4	Mutasi
	Pengembangan 5	Peluang
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja 1	Kualitas
	Kinerja 2	Kuantitas
	Kinerja 3	Ketepatan Waktu
	Kinerja 4	Kehadiran

**Tabel 1.** Definisi Variabel

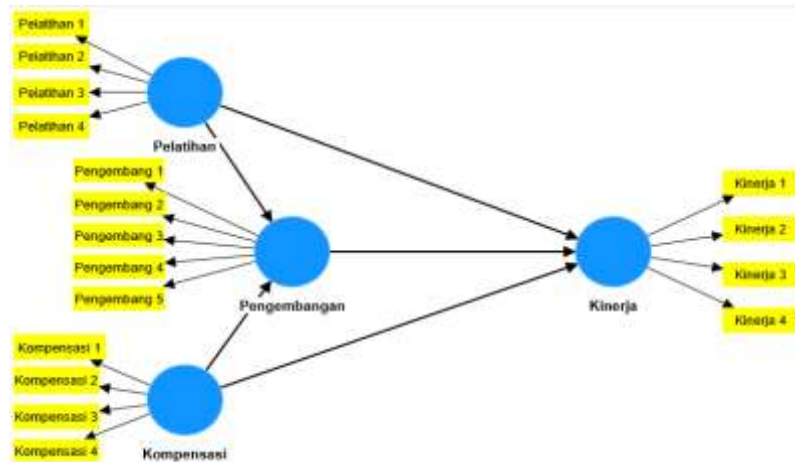
## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Deskripsi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan atau pegawai Perusahaan XYZ yang berada di kabupaten Sidoarjo. Sedangkan Sampel dalam penelitian ini adalah 35 orang karyawan atau pegawai yang bekerja digerei PT XYZ yang berada di Kecamatan Taman, Sidoarjo yang terdiri dari karywan berjenis kelamin laki-laki berjumlah 12 orang dan perempuan 23 orang dengan rentang usia antara 20-25 tahun dan sudah bekerja selama 1 – 4 tahun dengan latar belakang Pendidikan seluruhnya adalah SMA/SMK sederajat.

Instrumen yang dipakai dalam penelitian ini adalah kuesioner yang langsung diberikan kepada responden yang bekerja di gerai PT XYZ, tempat dilakukannya penelitian ini. Jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 35 buah. Dari jumlah total kuesioner yang disebar (100%), tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) mencapai 100%, yang dikategorikan sebagai tingkat penerimaan yang dapat diterima. Artinya, seluruh kuesioner yang disebar telah kembali, dan tingkat pengembalian kuesioner yang dapat digunakan (*usable response rate*) juga mencapai 100% (35 kuesioner) dapat diolah.

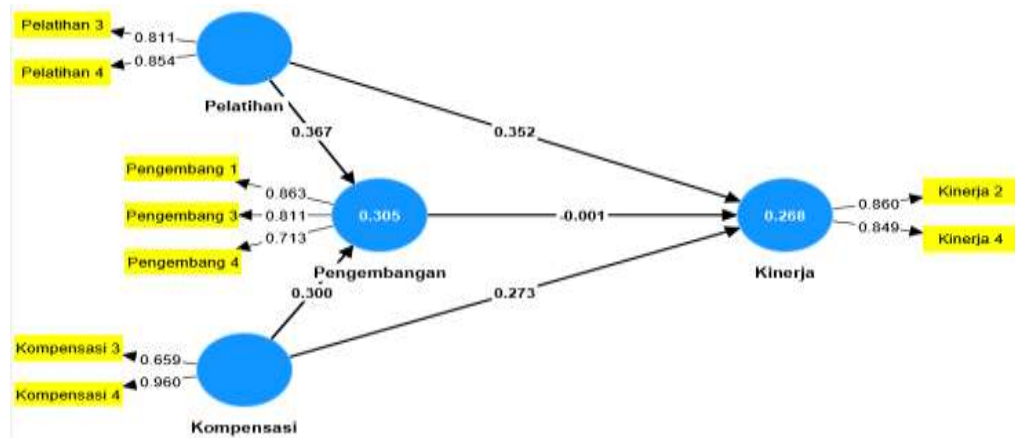
### 2. Model Struktural Original



Gambar 2. Model Struktural Original

### 3. Hasil dan Pengukuran Outer Model

Dari hasil pengolahan data, diketahui bahwa indikator Kinerja 1, Kinerja 3, Indikator Kompensasi 1, kompensasi 2, Kompensasi 3, indicator Pelatihan 1, Peltihan 2, dan Indikator Pengembangan 2, Pengembangan 5. mempunyai nilai *outer loading* kurang dari 0.6. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa kedua indikator tidak memenuhi syarat validitas konvergen. Oleh karena itu, modifikasi model perlu dilakukan dengan mengeliminasi indikator – indikator tersebut secara bertahap, sehingga didapatkan model struktural sebagai berikut:



Gambar 3. Model Struktural Dropping

#### 4. Hasil dan Pengukuran Outer Model Dropping

##### a) Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Sumber: Data olahan SmartPLS, 2023

Keterangan	Indikator	Nilai Loading Factor	Kriteria Validitas Konvergen	Informasi
Kinerja 2	Kuantitas	0.860	<b>&gt;0,7</b>	Valid
Kinerja 4	Kehadiran	0.849		Valid
Kompensasi 3	Tunjangan	0.859		Valid
Kompensasi 4	Fasilitas	0.960		Valid
Pelatihan 3	Materi	0.811		Valid
Pelatihan 4	Tujuan	0.854		Valid
Pengembang 1	Pendidikan	0.863		Valid
Pengembang 3	Mutasi	0.811		Valid
Pengembang 4	Peluang	0.713		Valid

Tabel 2 Outer Loading Dropping

Validitas konvergen dari model pengukuran dievaluasi berdasarkan nilai *outer loading* dari indikator reflektif yang mengukur konstruk tersebut. Berdasarkan tabel yang disajikan, dapat disimpulkan bahwa semua indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,7 dan memenuhi syarat validitas konvergen setelah melalui pengujian ulang pada model yang sudah dimodifikasi. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel dapat dijelaskan dengan baik oleh indikatornya, sehingga dapat melanjutkan ke tahap pengujian selanjutnya.



b) Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*) dan Reliabilitas (*Reliability*)

Sumber : Data diolah SmartPLS,2023

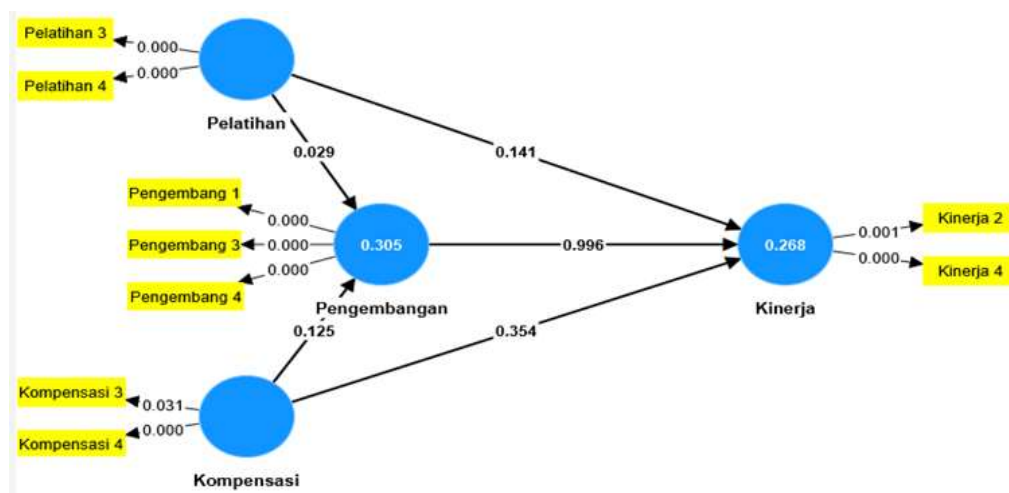
Keterangan	Average variance extracted (AVE)	Composite reliability (rho_c)
Kinerja	0.730	0.844
Kompensasi	0.678	0.803
Pelatihan	0.693	0.819
Pengembangan	0.637	0.840

**Tabel 3.** *Average Variance Extracted (AVE) & Composite Reliability*

Hasil pengujian validitas diskriminan menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai AVE (Average Variance Extracted) yang melebihi 0,5, memenuhi kriteria untuk dilanjutkan ke tahap uji selanjutnya. Variabel kinerja memiliki nilai AVE tertinggi, yakni 0,730, sementara variabel pengembangan memiliki nilai terendah sebesar 0,531.

Dari hasil uji reliabilitas, dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat diandalkan dan mampu mengukur variabel yang bersangkutan, karena memiliki nilai Composite Reliability yang melebihi 0,7 artinya seluruh variabel telah memenuhi kriteria uji reliabilitas dengan menggunakan nilai composite reliability.

**5. Hasil dan Pengukuran Model Struktural (*Inner Model*)**



**Gambar 4.** Model Struktural (*Inner Model*)

a) Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square	R-square adjusted
Kinerja	0.268	0.197
Pengembangan	0.305	0.261

Tabel 4. *R-Square* ( $R^2$ )

Berdasarkan hasil analisis *R-Square* ( $R^2$ ) menunjukkan bahwa nilai dari variabel kinerja sebesar 0.261 atau 26.1% dipengaruhi oleh variabel pelatihan, kompensasi dan pengembangan karir sisanya 73,9% dipengaruhi variabel diluar penelitian dan variabel pengembangan karir sebesar 0,197 atau 19,7% dipengaruhi oleh pelatihan dan kompensasi sisanya 80,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

b) *Path Coefficient*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
H1 Kompensasi -> Kinerja	0.273	0.298	0.295	0.927	0.354
H2 Kompensasi -> Pengembangan	0.300	0.310	0.195	1.535	0.125
H3 Pelatihan -> Kinerja	0.352	0.310	0.238	1.476	0.141
H4 Pelatihan -> Pengembangan	0.367	0.394	0.167	2.194	0.029
H5 Pengembangan -> Kinerja	-0.001	0.017	0.204	0.006	0.996

Tabel 5. *Path Coefficient*

Berdasarkan hasil analisis *path coefficient* didapatkan bahwa koefisien varibel kompensasi mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, kompensasi mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap pengembangan, pelatihan mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja, pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan dan pengembangan mempunyai pengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja

a) *Specific Indirect Effects*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P values
Pelatihan -> Pengembangan -> Kinerja	-0.000	0.012	0.080	0.005	0.996
Kompensasi -> Pengembangan -> Kinerja	-0.000	-0.002	0.090	0.004	0.997

Tabel 6. *Specific Indirect Effects*

Berdasarkan hasil analisis *Specific Indirect Effects* menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan secara simultan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja dan

pelatihan dan kompensasi secara simultan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil dari analisis *path coefficient*, kompensasi terhadap kinerja mempunyai nilai positif yaitu sebesar 0.273, dengan nilai t-statistic  $0,927 < 1.96$  dan p-value  $0.354 > 0.05$ . dapat diartikan nilai kompensasi mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap nilai kinerja karyawan. **H1 ditolak**. Pernyataan ini menolak penelitian (Nugraha & Tjahjawati, 2017) , (Sugiharjo & Rustinah, 2006) dan (Leonardo & Andreani, 2015) yang menyatakan bahwa nilai pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap nilai kinerja karyawan dengan indikator kompensasi adalah tunjangan dan fasilitas serta indikator kinerja karyawan kuantitas pekerjaan dan kehadiran.

Berdasarkan hasil dari analisis *path coefficient* kompensasi terhadap pengembangan mempunyai nilai positif yaitu sebesar 0.300, dengan nilai t-statistic  $1,535 > 1.96$  dan p-value  $0.125 < 0.05$  dapat diartikan nilai kompensasi mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap nilai pengembangan karyawan **H2 ditolak**. Pernyataan ini menolak penelitian (Jaya, Firman, & Hidayat, 2020) yang menyatakan bahwa nilai kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan dengan indikator variable kompensasi adalah fasilitas dan tunjangan serta variable pengembangan adalah Pendidikan, mutasi, dan peluang. Hal ini dapat disebabkan karena seluruh sampel penelitian mempunyai latar belakang Pendidikan SMA/SMK sederajat sehingga karyawan beranggapan bahwa sulit bagi mereka mengembangkan karir karena keterbatasan Pendidikan.

Berdasarkan hasil dari analisis *Path Coefficient* pelatihan terhadap kinerja mempunyai nilai positif yaitu sebesar 0.352, dengan nilai t-statistic  $1,476 > 1.96$  dan p-value  $0.141 < 0.05$ . dapat diartikan nilai pelatihan mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap nilai kinerja karyawan **H3 ditolak**. Pernyataan ini menolak penelitian (Marjaya & Pasaribu, 2019), (Kosdianti & Sunardi, 2021) dan (Septiyana, 2022) yang menyatakan bahwa nilai pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap nilai kinerja karyawan dengan indikator pelatihan adalah peserta dan materi. Pengaruh pelatihan yang tidak signifikan terhadap pelatihan kerja dapat disebabkan karena minat peserta yang rendah dalam mengikuti pelatihan dengan ini peserta sulit untuk menerima materi

Berdasarkan hasil dari analisis *Path Coefficient* pelatihan terhadap pengembangan mempunyai nilai positif yaitu sebesar 0,367, dengan nilai t-statistic  $2,194 > 1.96$  dan p-value  $0.029 < 0.05$ . dapat diartikan nilai pelatihan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap

nilai pengembangan karir karyawan **H4 diterima**. Pernyataan ini menerima penelitian (Suadnyana & Supartha, 2018) yang menyatakan bahwa nilai pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap nilai kinerja karyawan dengan indikator pelatihan adalah peserta dan materi. Dan menolak pernyataan (Pangestuti, 2019) yang menyatakan pelatihan berpengaruh tidak signifikan terhadap pengembangan karir.

Berdasarkan hasil dari analisis *Path Coefficient* Pengembangan Karir terhadap kinerja mempunyai nilai negatif yaitu sebesar  $-0,001$ , dengan nilai  $t$ -statistic  $0,006 > 1.96$  dan  $p$ -value  $0.996 < 0.05$ . dapat diartikan nilai pengembangan karir mempunyai pengaruh negatif tidak signifikan terhadap nilai kinerja karyawan. **H5 ditolak**. Pernyataan ini menolak penelitian (Suadnyana & Supartha, 2018) dan (Syahputra & Tanjung, 2020) yang menyatakan bahwa nilai pengembangan akan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap nilai kinerja karyawan. dengan indikator Pendidikan, mutasi, dan peluang.

Berdasarkan hasil analisis nilai koefisien jalur pelatihan dan pengembangan secara simultan mempunyai nilai negatif yaitu sebesar  $-0,000$ , dengan nilai  $t$ -statistic  $0,005 > 1.96$  dan  $p$ -value  $0.996 < 0.05$  maka tidak signifikan. dapat diartikan nilai pelatihan dan pengembangan karir mempunyai pengaruh negatif tidak signifikan terhadap nilai kinerja karyawan. **H6 ditolak**.

Berdasarkan hasil analisis mempunyai nilai koefisien jalur Kompensasi dan pengembangan secara simultan bernilai negatif yaitu sebesar  $-0,000$ , dengan nilai  $t$ -statistic  $0,004 > 1.96$  dan  $p$ -value  $0.997 < 0.05$  maka tidak signifikan. dapat diartikan nilai kompensasi dan pengembangan karir mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap nilai kinerja karyawan. **H7 ditolak**.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan mengenai peranan audit sumber daya manusia dalam pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan pengembangan karir sebagai variable intervening pada karyawan PT XYZ yang berada di Kecamatan Taman, Sidoarjo menyatakan bahwa:

1. Variabel kompensasi dan pelatihan mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap nilai variabel kinerja karyawan PT XYZ, sedangkan variabel pengembangan karir mempunyai pengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT XYZ
2. Variabel kompensasi mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel pengembangan karir karyawan PT XYZ sedangkan variabel pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel pengembangan karir karyawan PT XYZ

3. Variabel pengembangan tidak dapat memediasi variabel pelatihan dan kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan.

*R-Square* ( $R^2$ ) dengan nilai variabel kinerja sebesar 0.261 atau 26.1% dipengaruhi oleh variabel pelatihan, kompensasi dan pengembangan karir sisanya 73,9% dipengaruhi variabel diluar penelitian dan variabel pengembangan karir sebesar 0,197 atau 19,7% dipengaruhi oleh pelatihan dan kompensasi sisanya 80,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian.

## REFERENSI

- Andayani, T., & Hirawati, H. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia Cabang Kota Magelang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 11-21.
- Ardanti, D. M., & Rahardja, E. (2017). Pengaruh Pelatihan, Efikasi Diri dan Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Patra Semarang Hotel & Convention). *Diponegoro Journal of Management*, 1-11 Vol. 06 No. 3.
- Busono, G. A. (2016). Pengaruh Sistem Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Persada Sawit Mas (PSM) Kecamatan Pampangan Kabupaten Ogan Komering Ilir. *Jurnal Kajian Ekonomi Syaria'h*, 90-91 Vol. 1 No. 1.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25 edisi ke-9. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Kosdianti, L., & Sunardi, D. (2021). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Satria Piranti Perkasa di Kota Tangerang. *Jurnal ARASTIRMA Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen UNPAM Vol. 1 No.1*, 141-150.
- Leonardo, E., & Andreani, F. (2015). Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kopanita. *AGORA Vol. 3, No. 2*, 28-31.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen vol.2 no.1*, 126-147.
- Nugraha, A., & Tjahjawati, S. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 24-32.
- Nursyahputri, S. R., & Saragih, H. (2019). Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Unit HCBP PT Telekomunikasi Indonesia (TBK). *ECODEMICA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis, Vol.03 No.2*.
- Pangestuti, D. C. (2019). Analisis Pengalaman Kerja, Kompetensi, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap pengembangan Karir Dengan Intervening Prestasi Kerja. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT Vol. 4, No.1*, 57-68.
- Rivai, V., & Sagala, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik Edisi Kedua*. Jakarta: Jakarta Rajawali.
- Septiyana, B. (2022). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagment Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Kantor Pusat Lembaga XYZ). Skripsi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta.

- Simamora, H. (2006). Manajemen sumber daya manusia. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPKN, 2004.
- Sugiharjo, R. J., & Rustinah. (2006). Pengaruh Perencanaan Karir, Pengembangan Karir Karyawan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Jambuluwuk Puncak Resort. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Volume 3, No. 3, 444-454.
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Bandung : Alfabeta.