

Nomor : 083/MM/SPs-UNIKU/2025

**PENGARUH PELATIHAN, JENJANG KARIR DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG
DIMODERASI VARIABEL DISIPLIN KERJA**

(Penelitian Pada Karyawan PT. Ciayumajakuning Gas)

TESIS

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian guna memperoleh
gelar Magister Manajemen

Oleh :

ARIE MAHESA PRATAMA

NIM. 20231710001



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS KUNINGAN**

2025

LEMBAR PENGESAHAN
PENGARUH PELATIHAN, JENJANG KARIR DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMODERASI
VARIABEL DISIPLIN KERJA
(Penelitian Pada Karyawan PT. Ciayumajakuning Gas)

TESIS

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
guna memperoleh gelar Magister Manajemen

Oleh :

ARIE MAHESA PRATAMA
NIM. 20231710001

Telah disetujui oleh Tim Pembimbing pada tanggal
seperti tertera dibawah ini
Kuningan, 25 Juni 2025

Pembimbing I



Dr. Herma Wiharno, M.Si
NIP. 196607121992031002

Pembimbing II,



Dr. Yanneri Elfa Kiswara Rahmantya, M.M.
NIK. 410101890261

Mengetahui/Menyetujui,

Kepala Program Studi,



Dr. Yanneri Elfa Kiswara Rahmantya, M.M.
NIK. 410101890261

Direktur,



Dr. Hj. Entin Juyantini, M.Pd
NIK. 410104720217

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH PELATIHAN, JENJANG KARIR DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMODERASI
VARIABEL DISIPLIN KERJA
(Penelitian Pada Karyawan PT. Ciayumajakuning Gas)**

Oleh :

**ARIE MAHESA PRATAMA
NIM. 20231710001**

Telah berhasil mempertahankan Tesisnya pada tanggal 25 Juni 2025 dihadapan Dewan Penguji. Tesis ini disahkan sebagai persyaratan untuk Mendapatkan Gelar Magister Manajemen di Sekolah Pascasarjana Universitas Kuningan.

Susunan Dewan Penguji

Penguji I



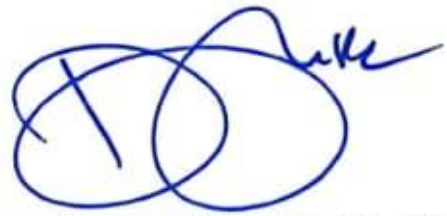
Dr. Hj. Lili Karmela F., S.E., M.Si.
NIK. 41038971054

Penguji II



Dr. Herma Wiharno, M.Si
NIP. 196607121992031002

Penguji III



Dr. Dede Djuniardi, S.E., M.M
NIK. 41038031154

PERNYATAAN OTENTISITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, Tesis ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (magister), baik di Universitas Kuningan maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Kuningan.

Kuningan, Juni 2025

Yang membuat pernyataan,



Arie Mahesa Pratama

NIM. 20231710001

ABSTRAK

Arie Mahesa Pratama. NIM. 20231710001. Pengaruh Pelatihan, Jenjang Karir, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi Variabel Disiplin kerja (Penelitian pada Karyawan PT. Ciayumajakuning Gas). Tesis. Universitas Kuningan. Pembimbing I. Dr. Herma Wiharno, M.Si. Pembimbing II : Dr. Yanneri Elfa Kiswara, M.M.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui Pengaruh Pelatihan, Jenjang Karir, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi Variabel Disiplin kerja. Penelitian menggunakan metoda survey, dengan pendekatan analisis deskriptif dan verifikatif. Populasi yang akan digunakan sebagai penelitian adalah karyawan PT. Ciayumajakuning Gas yang berjumlah 112 pegawai, sampel dalam penelitian ini adalah sample total atau seluruh anggota populasi. Hal ini dikarenakan penelitian yang dilakukan merupakan penelitian sensus di mana metode ini berlaku jika anggota populasi relatif kecil atau mudah dijangkau. Jadi sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berjumlah 112 responden. Data dianalisis dengan analisis MRA. Hasil penelitian menunjukkan Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya semakin baik Pelatihan maka semakin tinggi kinerja. Jenjang karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya semakin baik Jenjang karir maka semakin tinggi kinerja. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya semakin baik Kompensasi maka semakin tinggi kinerja. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya semakin baik disiplin kerja maka semakin tinggi kinerja. Disiplin Kerja memoderasi pengaruh Pelatihan terhadap kinerja. Artinya Disiplin Kerja berperan dalam memperkuat pengaruh Pelatihan terhadap kinerja. Disiplin Kerja memoderasi pengaruh Jenjang karir terhadap kinerja. Artinya Disiplin Kerja berperan dalam memperkuat pengaruh Jenjang karir terhadap Disiplin Kerja. Disiplin Kerja memoderasi pengaruh Kompensasi terhadap kinerja. Artinya Disiplin Kerja berperan dalam memperkuat pengaruh Kompensasi terhadap kinerja.

Kata kunci : Pelatihan, Jenjang Karir, Kompensasi, Kinerja Karyawan dan Disiplin kerja

ABSTRACT

Arie Mahesa Pratama. Student ID: 20231710001. *The Influence of Training, Career Development, and Compensation on Employee Performance Moderated by Work Discipline (A Study on Employees of PT. Ciayumajakuning Gas)*. Thesis. Kuningan University. Advisor I: Dr. Herma Wiharno, M.Si. Advisor II: Dr. Yanneri Elfa Kiswara, M.M.

This study aims to analyze and determine the influence of training, career development, and compensation on employee performance, with work discipline as a moderating variable. The research employed a survey method using both descriptive and verification approaches. The population of this study consists of all 112 employees of PT. Ciayumajakuning Gas. The sample used is a total sampling, meaning the entire population was involved, as the study applied a census method appropriate for relatively small or easily accessible populations. Therefore, the sample in this research includes all 112 employees as respondents. The data were analyzed using Moderated Regression Analysis (MRA). The results of the study indicate that training has a positive and significant effect on employee performance, meaning the better the training, the higher the performance. Career development also has a positive and significant effect on performance, indicating that well-structured career paths lead to improved performance. Similarly, compensation positively and significantly affects performance, showing that appropriate and fair compensation increases employee effectiveness. Work discipline also shows a positive and significant influence on performance, meaning higher discipline levels lead to better work outcomes. Moreover, work discipline moderates the relationship between training and performance, strengthening the impact of training on performance. It also moderates the effect of career development on performance, reinforcing the influence of career pathways. Likewise, work discipline plays a role in strengthening the relationship between compensation and performance.

Keywords: Training, Career Development, Compensation, Employee Performance, Work Discipline

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, karunia, serta hidayah-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul "Pengaruh Pelatihan, Jenjang Karir, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi Variabel Disiplin kerja (Penelitian pada Karyawan PT. GAS)" ini dengan baik.

Penyusunan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk mengikuti ujian tesis guna memperoleh gelar Magister Manajemen. Adapun topik yang diangkat dalam penelitian ini didasarkan pada pentingnya faktor sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja perusahaan, di mana pelatihan, jenjang karir, dan kompensasi memegang peran penting, serta disiplin kerja menjadi variabel moderasi yang memperkuat hubungan tersebut.

Dalam proses penyusunan tesis ini, saya menyadari bahwa tanpa dukungan, arahan, serta bantuan dari berbagai pihak, tentu penyusunan ini tidak dapat berjalan dengan lancar. Saya menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, saya dengan lapang dada menerima saran, kritik, dan masukan yang membangun dari semua pihak demi kesempurnaan tesis ini.

Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat, baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia maupun bagi praktisi dan organisasi yang membutuhkan referensi terkait peningkatan kinerja karyawan.

Kuningan, Juni 2025

Penulis

Arie Mahesa Pratama

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillahilahi bil'alamim, dari awal proses hingga pada tahap akhir penyusunan Tesis ini, penulisan mendapatkan banyak dukungan, bimbingan, semangat, dan Motivasi kerja dari berbagai pihak yang sangat membantu penulis dalam menyelesaikan Tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis dengan tulus memberikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Prof. Dr. H. Dikdik Harjadi, S.E., M.Si selaku Rektor Universitas Kuningan.
2. Dr. Entin Jumentini, M.Pd. selaku Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Kuningan.
3. Dr. Yanneri Elfa Kiswara, M.M selaku Kepala Program Studi Manajemen Universitas Kuningan.
4. Dr. Herma Wiharno, M.Si. selaku Dosen Pembimbing I yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan Tesis ini.
5. Dr. Yanneri Elfa Kiswara, M.M selaku Dosen Pembimbing II yang sudah meluangkan waktu dalam membimbing penulis.
6. Dr. Herma Wiharno, M.Si. selaku Pembimbing Akademik.
7. Bapak/Ibu Dosen Pengampu Mata Kuliah di Program Studi Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Kuningan.
8. Jajaran Staf Program Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Kuningan.
9. Kedua orang tua tercinta, atas segala doa, dukungan moril dan materiil, kasih sayang, serta semangat yang tiada pernah putus.
10. Seseorang yang tak kalah penting kehadirannya, Ichwanuddin, S.Pd., M.M Terima kasih telah mendengarkan keluhan penulis, berkontribusi dalam penulisan tesis ini, memberikan dukungan, semangat, tenaga. Terima kasih telah menjadi bagian dari perjalanan penyusunan saya hingga penyusunan tesis ini selesai.
11. Diri saya sendiri Arie Mahesa Pratama. Apresiasi yang sebesar-besarnya karena sudah bertanggung jawab untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai. Tetaplah menjadi pribadi yang mau berusaha dan tidak lelah untuk mencoba.

12. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Kuningan 2022 (2), 20223 (1), dan 2023 (2), atas kebersamaan, diskusi, dan dukungan selama proses perkuliahan dan penyusunan tesis.
13. Seluruh pegawai PT. Ciayumajakuning Gas yang telah bersedia menjadi responden dan membantu dalam pengumpulan data penelitian ini.
14. Serta semua pihak yang telah membantu dalam melaksanakan penelitian yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih memiliki banyak keterbatasan, untuk itu saran beserta kritikan yang membangun sangat diharapkan sebagai bahan masukan untuk perbaikan di masa mendatang. Harapan penulis, semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen, serta bermanfaat bagi pembaca.

Kuningan, Juni 2025

Penulis

Arie Mahesa Pratama

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN

LEMBAR PERSETUJUAN

PERNYATAAN OTENTISITAS

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	12

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka	15
2.1.1 Kinerja Karyawan	15
2.1.1.1 Standar Kinerja	15
2.1.1.2 Indikator Pengukuran Kinerja	16
2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	17
2.1.2 Pelatihan	18
2.1.2.1 Pengertian Pelatihan	18
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Pelatihan	19
2.1.2.3 Komponen Pelatihan	20
2.1.2.4 Indikator Pelatihan	22
2.1.3 Jenjang Karir	23
2.1.3.1 Pengertian Jenjang Karir	23
2.1.3.2 Tujuan Jenjang Karir	24

2.1.3.3 Bentuk Jenjang Karir	26
2.1.3.4 Indikator Jenjang Karir	30
2.1.4 Kompensasi	31
2.1.4.1 Pengertian Kompensasi	31
2.1.4.2 Asas dan Tujuan Kompensasi	32
2.1.4.3 Indikator Kompensasi	35
2.1.5 Disiplin kerja	37
2.1.5.1 Pengertian Disiplin	37
2.1.5.2 Tujuan Disiplin Kerja.....	37
2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja.....	37
2.1.5.4 Indikator-Indikator Disiplin Kerja.....	39
2.2 Hasil Penelitian Terdahulu	41
2.3 Kerangka Pemikiran	44
2.4 Hipotesis	47
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Metode Penelitian	49
3.2 Operasional Variabel	49
3.3 Populasi dan Sampel	52
3.4 Data dan Teknik Pengumpulan Data	53
3.5 Uji Instrumen	55
3.6 Teknik Analisis Data	56
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Hasil Penelitian	67
4.1.1. Karakteristik Responden	67
4.1.2. Analisis Deskriptif.....	70
4.1.3 Uji Asumsi Klasik	84
4.1.3.1 Uji Normalitas	84
4.1.3.2 Uji Multikolinieritas.....	85
4.1.4 Hasil Analisis Regresi	86
4.1.4 Hasil Uji Hipotesis	95
4.2 Pembahasan	98

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan111

5.2 Saran.....112

DAFTAR PUSTAKA.....115

LAMPIRAN.....121

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Permasalahan Kinerja di PT. CIAYUMAJAKUNING GAS	3
Tabel 1.2 Hasil Pengiriman Barang PT. CIAYUMAJAKUNING GAS	4
Tabel 1.3 Data Pra Survey Kinerja	4
Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	41
Tabel 3.1 Operasional Variabel	50
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	67
Tabel 4.2 Golongan Usia Responden.....	68
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Paradigma Penelitian	47
Gambar 4.1 Gambar interval Variabel Pelatihan	76
Gambar 4.2 Gambar interval Variabel Jenjang karir	79
Gambar 4.3 Gambar interval Variabel Kompensasi	81
Gambar 4.4 Gambar interval Variabel Disiplin Kerja	84
Gambar 4.5 Gambar interval Variabel Disiplin Kerja	87