

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Persaingan politik dan ekonomi yang semakin ketat menuntut suatu perusahaan untuk menerapkan dan menggunakan sistem manajemen yang baik dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan atau sumber daya manusianya. Salah satu perusahaan tersebut adalah UD.Tri Tunggal yang merupakan usaha kontraktor dan menjual material bahan bangunan. Karyawan sudah seharusnya memiliki semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dari hasil wawancara peneliti dengan beberapa karyawan di UD.Tri Tunggal, diperoleh informasi bahwa pimpinan/manajer UD.Tri Tunggal jarang berada di kantor sehingga karyawan mengalami kesulitan dalam mengambil keputusan bila ada masalah. Hal tersebut menimbulkan kebingungan dari karyawan dalam bertindak dan menjalankan tugasnya.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset yang menentukan efektivitas dan produktivitas organisasional. Menurut Husein Umar dalam Danang Sunyoto (2013:1) : “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, penginteg- rasian, pemeliharaan dan pemutus hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”. Keberhasilan semua jenis

organisasi pada dasarnya bergantung pada keahlian dan kemampuan para karyawan yang membentuknya. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak dapat memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh SDM yang mempunyai kinerja yang optimal. Mengoptimalkan sumber daya manusia menjadi fokus utama perusahaan dalam meningkatkan kinerja. Kinerja merupakan kesuksesan atau hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan memiliki korelasi dengan tujuan perusahaan. Maksudnya, semakin baik kinerja karyawan maka semakin mungkin tercapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, semakin buruk kinerja karyawan maka semakin sulit tercapai tujuan perusahaan.

Menurut Efendy (dalam Normi, 2015: 1), kinerja adalah unjuk kerja yang merupakan hasil kerja dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Sementara itu, Faustino (dalam Normi, 2015: 1) menyatakan bahwa kinerja adalah *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode tertentu”. Kualitas sumber daya manusia ditentukan oleh sejauh mana sistem di bidang sumber daya manusia ini sanggup menunjang dan mengakomodasi kepentingan karyawan maupun perusahaan. Peningkatan pengetahuan, keahlian, perubahan sikap, perilaku, serta koreksi terhadap kekurangan- kekurangan kinerja dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas melalui motivasi, pengembangan, kondisi lingkungan kerja,

sistem penghargaan, kepuasan kerja, perilaku karyawan, dan gaya kepemimpinan (Setyawan, 2018:68).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Menurut Wijayanto (2012: 165) kepemimpinan (*leadership*) adalah keterampilan yang bertujuan untuk mengarahkan karyawan agar berkinerja secara optimal. Kepemimpinan merupakan suatu usaha dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan individu atau tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan dapat mempengaruhi, mendukung, dan memberikan motivasi agar para pengikutnya tersebut mau melaksanakannya secara antusias dalam mencapai tujuan yang diinginkan baik secara individu maupun organisasi (Wijono, 2018). Berhasil tidaknya suatu perusahaan sangat tergantung pada keahlian pemimpin dalam melaksanakan fungsi organisasi seperti bidang pemasaran, produksi, keuangan, personalia maupun fungsi administrasi. Selain itu pemimpin organisasi harus dapat membimbing bawahannya agar bisa melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga bisa mencapai target perusahaan yang ditentukan.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah insentif finansial. Insentif finansial adalah dorongan yang bersifat keuangan bukan saja meliputi upah atau gaji tetapi juga masuk ke dalamnya kemungkinan memperoleh bagian keuntungan dari perusahaan dan soal-soal kesejahteraan, meliputi perumahan, pemeliharaan kesehatan, rekreasi, dan jaminan hari tua (Handoko, 2012:176). Insentif finansial yang diberikan secara tidak langsung

terdapat dalam bentuk tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan (Rusmana, 2020). Insentif finansial tersebut berupa sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk bonus, komisi, dan *profit share* seperti gaji atau upah, bonus yang dibayar oleh perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa insentif finansial sesuatu yang diterima karyawan tidak hanya berupa upah atau gaji serta keuntungan lainnya. Insentif finansial diberikan agar karyawan termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya.

Maka dari itu, UD.Tri Tunggal telah memberikan insentif berupa insentif finansial kepada karyawannya dengan maksud untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dalam hal ini adalah jumlah gaji yang diberikan, maupun tunjangan lainnya besarnya gaji dan insentif yang diterima karyawan dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1
Jenis dan Jumlah insentif finansial yang diberikan kepada karyawan
Pada UD. Tri Tunggal
Januari - Desember 2019
Sumber : Administrasi UD.Tri Tunggal

Bulan	Jml. Peg.	Jml. Berd. Jenis Kelamin		Jumlah Peg Berdasark an Usia		Jml. Gaji (Rp dalam ribu)	Tunj. Makan dan (Rp dalam ribu)	Bonus (Rp)	Tunj. Kes. (Rp dalam ribu)	Jumlah (Rp)
		L	P	Usia (Tahun)	Jml (Orang)					
Jan	30	19	11	21	1	81.000	900	11.687.500	1.850	95.437.500
Feb	30	19	11	25	3	81.000	900	12.031.750	2.560	96.491.750
Mar	30	19	11	27	1	81.000	900	12.035.125	1.200	95.135.125
Apr	30	19	11	28	5	81.000	900	11.890.000	1.235	95.025.000
Mei	30	19	11	31	3	81.000	900	11.770.750	2.450	96.120.750
Jun	30	19	11	32	1	81.000	900	12.008.125	1.645	95.553.125
Jul	30	19	11	35	4	81.000	900	12.126.250	2.300	96.326.250
Agu	30	19	11	40	3	81.000	900	12.149.875	1.876	95.925.875
Sep	30	19	11	42	1	81.000	900	12.031.750	1.785	95.716.750
Okt	30	19	11	45	4	81.000	900	11.771.000	1.235	94.906.000
Nov	30	19	11	46	3	81.000	900	11.890.000	1.820	95.610.000
Des	30	19	11	50	1	81.000	900	12.362.500	2.235	96.497.500
Total	30	19	11		30	972.000	10.800	143.754.625	22.191	1.148.745.625

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, insentif finansial yang diterima karyawan dari UD. Tri Tunggal masih jauh dari cukup, hal ini mengakibatkan karyawan kurang puas dengan apa yang diperoleh selama bekerja. Hasil wawancara peneliti dengan beberapa karyawan, perusahaan dalam pemberian kompensasi ini masih tergolong masih rendah.

Pencapaian tujuan perusahaan juga sangat tergantung dari kemauan karyawan dalam mengembangkan kemampuannya baik dalam bidang pengetahuan, keterampilan, dan keinginan bekerjasama di antara satuan kerja. Mengingat begitu pentingnya peran karyawan dalam suatu perusahaan, maka kegiatan pengembangan karir dan karakteristik individu karyawan merupakan hal penting dalam upaya peningkatan prestasi kerja karyawan, misalnya melalui pendidikan karir, informasi karir, dan bimbingan karir.

Pengembangan karir adalah aktivitas kekaryawan yang membantu karyawan – karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal (Mangkunegara, 2017). Program pengembangan karir sangat penting dilakukan karena untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini maupun di masa mendatang.

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seseorang yang mendorong adanya peningkatan prestasi kerja dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Kegiatan pengembangan karir yang didukung oleh perusahaan, maka perusahaan mengharapkan adanya umpan

balik dari karyawan yaitu berupa prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan sebuah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan sesuai dengan standar perusahaan. Prestasi kerja akan menambah manfaat baik dari pihak perusahaan maupun karyawan. Salah satu manfaatnya bagi karyawan yaitu dapat menambah pengalaman karirnya selama bekerja, sedangkan manfaatnya bagi perusahaan yaitu memudahkan untuk pengambilan keputusan.

Berdasarkan studi dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti diperoleh hasil bahwa jam kerja (*working hours*) karyawan pada UD. Tri Tunggal yang beralamat di Jalan Bung Tomo X, Denpasar dari hari Senin sampai Jumat mulai pukul 08.00 sampai pukul 17.00 WITA. Disini menjual berbagai material bangunan : segala jenis pasir, batu kali, koral, tanah urug, limestone, dan juga menyediakan jasa kontraktor. Setiap karyawan diberikan waktu istirahat selama 1 jam yaitu mulai pukul 12.00 s.d. 13.00 WITA. Berdasarkan hasil observasi, sebagian besar karyawan sudah memanfaatkan waktu istirahat namun kehadiran kembali ke kantor seringkali melewati batas waktu istirahat yang telah ditetapkan. Di sisi lain, karena lemahnya pengawasan maka keterlambatan tersebut telah menjadi kebiasaan di antara para karyawan.

Tabel 1.2
Permasalahan yang terjadi pada UD Tri Tunggal

Variabel	Permasalahan
Kepemimpinan	Pimpinan belum mampu menjaga keselarasan antara tugas karyawan dengan tujuan perusahaan. Tanpa keselarasan tersebut maka tugas pegawai menjadi kurang tepat sasaran. Selain itu, lemahnya pengawasan dari pimpinan sehingga keterlambatan telah menjadi kebiasaan di antara para karyawan.
Insentif Finansial	insentif finansial yang diberikan kepada karyawan tidak memadai seperti tidak mendapatkan tunjangan kerja dan tunjangan kesehatan.
Pengembangan Karir	Karyawan bekerja kurang efektif dan efisien yang nantinya dapat mengganggu keseluruhan kegiatan perusahaan dalam pencapaian sasarannya.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, peneliti bermaksud mengadakan penelitian dengan judul “Pengaruh kepemimpinan, insentif finansial, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada UD.Tri Tunggal.

1.2. Pokok permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada UD. Tri Tunggal?
2. Apakah ada pengaruh insentif finansial terhadap kinerja karyawan pada UD.Tri Tunggal?
3. Apakah ada pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada UD.Tri Tunggal?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pokok permasalahan yang telah disampaikan di atas, maka dapat dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada UD. Tri Tunggal.
2. Untuk mengetahui pengaruh insentif finansial terhadap kinerja karyawan pada UD. Tri Tunggal.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada UD. Tri Tunggal.

1.4. Manfaat penelitian

1. Manfaat Teoritis

1. Digunakan sebagai sumber informasi tambahan bagi peneliti lain jika ingin melakukan penelitian sejenis.
2. Dapat menunjang pengembangan ilmu pengetahuan bagi peneliti terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan, insentif finansial, pengembangan karir.

2. Manfaat Praktis

1. Bagi mahasiswa.

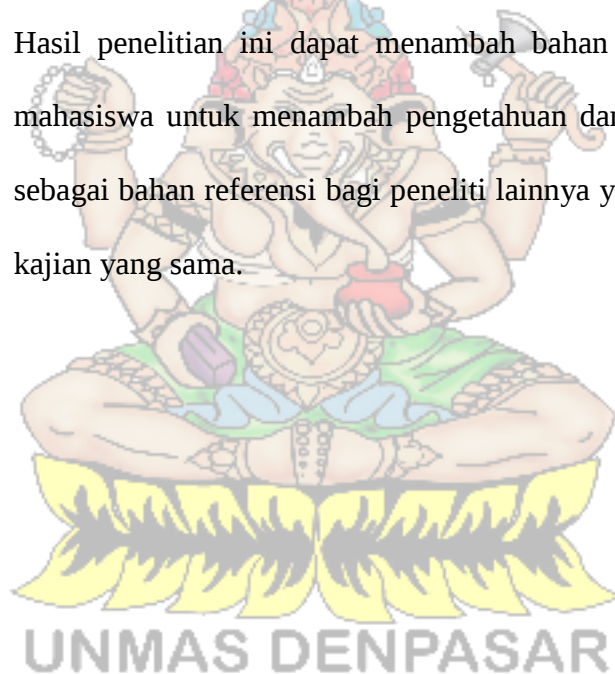
Diharapkan melalui penelitian ini, mahasiswa dapat mengaplikasikan teori yang didapat di bangku kuliah dan juga memperoleh tambahan pengetahuan dan informasi dari kondisi yang ditemui di lapangan.

2. Bagi perusahaan / UD. Tri Tunggal.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan terhadap berbagai masalah yang muncul yang menyangkut tentang kepemimpinan dan insentif finansial dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada UD. Tri Tunggal

3. Bagi lembaga/universitas.

Hasil penelitian ini dapat menambah bahan bacaan ilmiah bagi mahasiswa untuk menambah pengetahuan dan juga dapat dipakai sebagai bahan referensi bagi peneliti lainnya yang memiliki bidang kajian yang sama.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2013, p10) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Schuler, et al. (dalam Sutrisno 2014, p6) MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Menurut Mangkunegara (2013, p2) MSDM adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu karyawan. Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan

sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2013, p21) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

a. Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program ke karyawan. Program ke karyawan meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program ke karyawan yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan

dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual,

dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhannya primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintahan dengan berdasarkan internal maupun eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan

dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.2.2 Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan fenomena universal yang sangat penting dalam organisasi, baik organisasi bisnis, pendidikan, politik, keagamaan maupun sosial (Badeni, 2014: 126). Pada umumnya kepemimpinan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan (Badeni, 2014: 1).

Menurut Keith Davis, *Leadership is the ability to persuade others to seek defined objectives enthusiastically. It is the human factor that binds a group together and moves it towards goals.* Menurut Stephen P. Robbins, *leadership is the ability to influence a group towards achievement of goals.* Menurut John W. Newstrom dan Keith Davis, *leadership is the process of influencing and supporting others to work enthusiastically toward achieving objectives* (dalam Badeni, 2014:126). Berdasarkan ketiga definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan, proses, dan seni mempengaruhi orang atau kelompok orang agar memiliki kemauan untuk mencapai tujuan organisasi.

Definisi di atas menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan, proses, dan seni. Hal ini mengacu pada suatu kegiatan atau aktivitas yang harus dilakukan untuk mempengaruhi orang lain supaya berperilaku tertentu. Seni berarti cara atau metode atau strategi mempengaruhi untuk mendapatkan keikutsertaan.

2. Indikator Kepemimpinan

Pemimpin besar yang berhasil bukanlah orang yang tidak memiliki kelemahan, melainkan orang yang mampu membangun kekuatan diri untuk menampilkan keberhasilan dan keunggulannya. Ada sejumlah indikator yang menunjukkan keberhasilan pemimpin yaitu (Tjuju dan Siswanto, 2012 :169)

1. Memiliki akuntabilitas tinggi untuk memelopori perubahan organisasional sehingga bisa membuat perbedaan yang berarti.
2. Terbuka menerima ide inovatif untuk membangun komunikasi interpersonal yang positif.
3. Membangun kekuatan tanpa mengabaikan sisi kelemahan.
4. Berani menghadapi tantangan.
5. Proaktif menyambut peluang.
6. Belajar dari pengalaman, stabil memperbaiki kesalahan.
7. Mengembangkan dan memotivasi peningkatan kemampuan SDM.
8. Mengoptimalkan penguasaan kompetensi sebagai pemimpin profesional.
9. Memanfaatkan *hallo effect* untuk membangun *networking*.

Agar kepemimpinan dapat berjalan dengan efektif, maka pemimpin harus mempunyai aspek-aspek kepribadian sebagai berikut: (Nawawi, 2012:56)

1. Mencintai kebenaran dan beriman kepada tuhan yang maha esa
2. Dapat dipercaya dan mampu mempercayai orang lain.
3. Mampu bekerja sama dengan orang lain.
4. Ahli dibidangnya dan berpandangan luas didasari oleh kecerdasan yang memadai.
5. Senang bergaul, ramah, suka menolong dan terbuka terhadap kritikan orang lain.

6. Memiliki semangat untuk maju, pengabdian dan kesetiaan yang tinggi serta kreatif dan penuh inovatif.
7. Bertanggung jawab dalam mengambil keputusan, konsekuen, berdisiplin dan bijaksana.
8. Aktif memelihara kesehatan jasmani dan rohani.

3. Prinsip - Prinsip Kepemimpinan

Menurut Jerome Want (Wibowo, 2013:323), prinsip-prinsip kepemimpinan yang benar adalah sebagai berikut:

1) *Decision making* (pengambilan keputusan)

Pengambilan keputusan harus dilakukan di tingkat yang paling efektif. Pemimpin berbicara pada saat yang tepat, terinformasi kepada yang memerlukan, keputusan berbasis kriteria sejalan dengan tujuan bisnis. Keputusan pemimpin dibuat dengan komitmen pribadi, merasakan sebagai kepemilikan dan akuntabilitas.

2) *Leadership* (kepemimpinan)

Kepemimpinan bukan hanya satu orang di puncak, tetapi kepemimpinan terdapat di semua tingkat. Organisasi mengembangkan pemimpin yang menunjukkan tingkat kompetensi tinggi, membangkitkan kepercayaan dan membawa yang terbaik dalam dirinya dan sekitar mereka.

3) *Communication* (komunikasi)

Komunikasi di dalam organisasi dilakukan dengan dialog terbuka. Dalam organisasi yang tumbuh subur dan sehat, segenap sumber daya manusia di dalamnya berbagai informasi, gagasan, dan keberhasilan.

4) *Appreciating differences* (menghargai perbedaan)

Pemimpin menghargai perbedaan antara atasan dan bawahan atau di antara bawahan serta dapat menemukan peluang dalam konflik. Peluang akan datang dengan menyambut perbedaan pendapat dan gagasan dengan cara saling menghargai.

5) *Personal excellence* (keunggulan personal)

Organisasi yang kuat menggantungkan diri pada individu yang kuat dan mempunyai pribadi unggul. Setiap orang bertanggung jawab secara pribadi untuk melakukan yang terbaik untuk dirinya sendiri, teman sekerja dan perusahaan. Keunggulan pribadi dibangun pada tingkat keterampilan tinggi, pengetahuan, kepedulian diri, motivasi diri, berniat hormat kepada semua.

6) *Business success* (keberhasilan bisnis)

Keberhasilan dalam bisnis akan memberikan kekuatan finansial. Pemimpin memberikan pertumbuhan yang stabil di pangsa pasar, penjualan, dan keuntungan. Kekuatan finansial menguntungkan pekerja, pemegang saham, dan masyarakat.

7) *Continuous learning* (pembelajaran berkelanjutan)

Pemimpin melaksanakan pembelajaran berkelanjutan untuk sekarang dan masa datang. Kekuatan kompetitif organisasi terletak pada perbaikan terus-menerus atas apa yang dilakukan. Pemimpin secara aktif mencari dan menjalankan praktik terbaik.

8) *Vibrant workplace* (tempat kerja bersemangat)

Merupakan suatu tempat bekerja dimana kita dapat membuat perbedaan. Kita menciptakan dan memelihara budaya yang memperkuat teamwork, kegembiraan, perkembangan pribadi, karir, penghargaan finansial dan keseimbangan kehidupan kerja.

9) *Ethics* (etika)

Pemimpin memelihara etika dalam bisnis dengan melakukan hal yang benar. Integritas menjadi dasar pemimpin dalam melakukan semua keputusan, tindakan, dan hubungan.

10) *Partnership* (kemitraan)

Kemitraan diperlukan untuk mencapai sukses bagi semua. Organisasi melakukan kolaborasi dengan mitra untuk memberi manfaat bersama. Hubungan yang dilakukan berdasar pada penghargaan, kejujuran, keterbukaan, keandalan, dan kepercayaan.

11) *Passion for coffee* (berkeinginan besar)

Seorang pemimpin diharapkan mau bekerja keras untuk mencapai tujuan. Pemimpin mempunyai komitmen dan memastikan bahwa setiap orang akan mempunyai pengalaman luar biasa.

12) *Planning and measuring* (merencanakan dan mengukur)

Pemimpin merencanakan dan melakukan pengukuran untuk memahami dan memperbaiki hasil yang dicapai. Pemimpin memfokus pada perencanaan terintegrasi di seluruh organisasi sejalan dengan strategi organisasi. Pemimpin mempunyai pengertian mendalam dalam sukses dan tantangan dengan mengukur dan mengevaluasi hasil tindakannya.

13) *Shared ownership* (kepemilikan bersama)

Pemimpin merasakan kepemilikan bersama dengan berpikir dan bertindak seperti pemilik. Pemimpin memenuhi komitmen dan menghargai kontribusi masing-masing. Pemimpin adalah pengurus sumber daya kolektif dan karenanya berbagai secara adil untuk mencapai sukses.

14) *Sustainability* (keberlanjutan)

Keberlanjutan merupakan jalan menuju masa depan. Karenanya, pemimpin menggunakan sumber daya dengan bijak dan membuat keputusan dengan perhitungan kesejahteraan dan keuntungan.

15) *World benefit* (manfaat bagi dunia)

Tindakan seorang pemimpin diharapkan memberikan manfaat kepada dunia dengan menciptakan perubahan positif. Pemimpin mendukung kekuatan bisnis dan individu yang membawa perubahan positif, lokal maupun global.

4. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Menurut Badeni (2014:135) kepemimpinan dikategorikan ke dalam tiga tipe, yaitu kepemimpinan transaksional, transformasional dan kepemimpinan karismatik.

a. Tipe transaksional.

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang dalam prosesnya terjadi pertukaran kepentingan/ kebutuhan antara pemimpin dan pengikut, dalam bentuk kepentingan ekonomis, politis dan psikologis. Misalnya, dalam perusahaan, para pekerja bekerja sesuai dengan keinginan pemimpin karena diberikan gaji, seseorang loyal pada pemimpin partai politik karena kepentingannya atau kepentingan kelompoknya diperjuangkan pemimpin partai politik tersebut, atau seseorang menjadi loyal kepada kelompok tertentu karena kelompok tersebut memberikan keamanan dan perhatian terhadap orang tersebut. Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjadi bersifat jangka pendek. Hubungan di antara mereka akan berlangsung sepanjang terjadi hubungan saling menguntungkan.

Kepemimpinan seperti ini dapat sangat efektif dalam mencapai tujuan jangka pendek, tetapi tidak pernah mencapai suatu perubahan atau justru mempertahankan *status quo*. Kepemimpinan ini sering terjadi di bidang ekonomi/ bisnis, politik atau lembaga agama.

b. Tipe transformasional.

Kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan tipe ini berusaha mengubah *status quo* dan mewujudkan suatu visi tertentu tentang seperti apa seharusnya organisasi. Hal ini dilakukan dengan cara mengejawantahkan visi pada anggota dan menanamkan nilai-nilai yang dapat membawa perubahan ke arah pengembangan anggota dan organisasi. Perwujudan ini memerlukan seorang pemimpin yang dikagumi oleh pengikutnya. Kekaguman tersebut terjadi karena kemampuannya, sifat-sifatnya yang terpuji, semangatnya, daya tarik pribadinya, kemampuan retorikanya, perhatiannya dengan kesejahteraan orang lain dan kemajuan organisasi dan lain-lain.

c. Tipe Karismatik.

Tipe pemimpin karismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi.

5. Sifat Kepemimpinan

Pemimpin yang efektif digerakkan oleh tujuan-tujuan jangka panjang dan ia memiliki cita-cita yang tinggi jika dibandingkan dengan orang-orang disekitarnya. Kepemimpinan banyak berpengaruh terhadap keberhasilan seseorang dalam memimpin dan mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya (karyawan). Begitu juga dengan kepemimpinan saat ini di perusahaan akan sangat berperan penting baik terhadap lingkungan maupun kinerja karyawannya.

Menurut Mangkunegara (2013) yang dikemukakan dalam teori sifat bahwa seseorang telah memiliki sifat kepemimpinan akan tetapi tergantung bagaimana seseorang tersebut dapat mengelolanya. Adapun sifat-sifat tersebut dapat tumbuh dengan adanya tingkat pencapaian melalui pendidikan dan pelatihan. Beberapa sifat yang dimiliki seseorang pimpinan antara lain taqwa, sehat, cakap, jujur, sabar, tegas, setia, cerdas, berani, disiplin, berwawasan luas, komunikatif, berkemauan keras, tanggung jawab dan sifat positif lainnya.

Menurut Karim (2010) pemimpin yang berkomitmen tinggi adalah pemimpin yang banyak berkorban untuk terwujudnya sebuah visi misi. Pengorbanan itu dilakukan karena para pemimpin itu mencintai visi dan misi organisasi. Selain dua perilaku di atas, terdapat juga perilaku yang lain seperti bervisi jelas, tekun, pekerja

keras, konsisten dalam ucapannya, menanamkan rasa hormat kepada karyawannya, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para pengikutnya. Selain itu pola pikir seorang pemimpin seharusnya lebih memiliki sifat keterbukaan atau transparan, terutama dalam memandang posisi sumber daya manusia yang ada.

6. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Usman Effendi Fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, mengarahkan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan target dan perencanaan. Agar kelompok berjalan dengan efektif, pemimpin harus melaksanakan fungsi utama, yaitu;

1. Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah yaitu menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
2. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial yaitu segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan kelompok dan sebagainya.

2.2.3 Insentif Finansial

1. Pengertian Insentif Finansial

Manullang (2011:141) insentif finansial adalah dorongan yang bersifat keuangan bukan saja meliputi daya perangsang, upah atau gaji yang pantas, tetapi juga termasuk didalamnya kemungkinan memperoleh bagian dari keuntungan perusahaan dan soal-soal kesejahteraan. Salah satu wujud perhatian manajemen perusahaan kepada karyawan dengan memberikan insentif yang layak agar mereka memiliki motivasi dan semangat kerja yang tinggi serta mau bekerja semaksimal mungkin untuk mencapai produktivitas kerja lebih baik (Hasibuan, 2014 : 92) .

Jadi dapat dikatakan dan dirumuskan bahwa insentif finansial atau sering disebut insentif yaitu sebuah kompensasi yang diberikan kepada karyawan di luar gaji hal tersebut dilakukan untuk memotivasi dan mendorong setiap karyawan agar dapat bekerja lebih baik lagi lebih giat bekerja serta selalu berusaha terus untuk kemajuan perusahaan.

2. Indikator Insentif Finansial

Terdapat beberapa indikator yang menjadi pertimbangan pemberian insentif finansial. Menurut Dhamayanti (2015), adalah sebagai berikut :

1. Kinerja :

Besarnya insentif bergantung pada kinerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan.

2. Lama Kerja :

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

3. Senioritas :

Besarnya insentif didasarkan pada masa kerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan senior menunjukkan kesetiaan yang tinggi pada perusahaan.

4. Kebutuhan :

Pemberian insentif didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan.

5. Keadilan dan Kelayakan

Sistem insentif didasarkan pada keahlian, yang berarti semakin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang diharapkan.

Kelayakan pemberian insentif didasarkan dengan membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam usaha sejenis.

6. Evaluasi Jabatan :

Pemberian insentif didasarkan melalui evaluasi jabatan antara nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan lain

dalam suatu organisasi. Beberapa Indikator – Indikator lainnya dari Insentif Finansial yaitu :

1. Gaji
2. Upah
3. Tunjangan Transpor
4. Uang makan dan THR

Menurut Ardana, dkk (2012:174) Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur insentif finansial adalah pembagian laba yang adil, pembagian laba yang tepat waktu, jumlah pembagian laba yang sesuai dengan harapan karyawan.

3. Pengaruh Insentif Finansial terhadap Kinerja Karyawan

Insentif finansial mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kinerja kerja karyawan. Insentif yang diberikan secara tepat dapat menjadi salah satu faktor utama yang dapat mendorong karyawan untuk menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk bekerja lebih baik dan giat, sehingga mereka dapat menghasilkan kinerja yang maksimal dan sesuai dengan harapan dimana pada akhirnya nanti dapat menciptakan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan, cita-cita serta sasaran yang telah ditentukan.

Kaitan insentif finansial dan kinerja karyawan antara lain:

a. Produktivitas.

Pada saat prestasi kerja dikaitkan dengan imbalan – imbalan, orang – orang dengan produktivitas tinggi akan termotivasi untuk bekerja.

b. Penghematan-penghematan biaya.

Manfaat paling jelas dari insentif finansial berdasarkan prestasi kerja adalah kapabilitas mengaitkan biaya- biaya kompensasi dengan hasil-hasil produktivitas. Dengan mendasarkan pemberian insentif finansial atas prestasi kerja, perusahaan dapat memastikan bahwa biaya-biaya insentif finansial akan berkaitan dengan hasil-hasil organisasional.

Dari paparan pendapat di atas, dapat dilihat adanya hubungan antara insentif finansial terhadap kinerja karyawan adalah bagian dari pengelolaan yang kompleks untuk menyatakan dan mempertahankan hubungan kerja diantara perusahaan dan karyawan. Kedua hal tersebut menerangkan tidak hanya apa yang hendak dicapai oleh manajemen, namun juga keyakinan manajemen tentang hubungan tersebut. Perusahaan bukan hanya mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja dengan giat dan memiliki keinginan untuk mencapai hasil kinerja yang maksimal.

\

2.2.4 Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir karyawannya, yang disebut sebagai manajemen karir, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir (Sinambela, 2016:260).

Pengembangan karir (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. (Samsudin, 2010:140).

Siagian (2010) pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan yang berguna dalam peningkatan kemampuan seseorang dan berperan penting dalam maju mundurnya suatu perusahaan.

Hasibuan (2013) pengembangan karir adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka melakukan perubahan status, posisi, atau kedudukan seseorang yang ternaung di dalam organisasi tersebut.

2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2012:207), faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir

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

2. Kepedulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para karyawan tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para karyawan mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

3. Informasi tentang berbagai peluang promosi

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

yang sifatnya kompetitif . Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

4. Minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistic sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang. Pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya.

5. Tingkat kepuasan

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

bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja “puas” apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karir nya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

3. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Hasibuan (2012:31), indikator pengembangan karir terdiri atas: 1) Pendidikan, 2) Pelatihan, 3) Mutasi, 4) Promosi Jabatan, 5) Masa Kerja.

Menurut Henry Simamora (2012:412), dimensi dan indikator pengembangan karir meliputi :

1. Mutasi, yang terdiri dari Promosi, Rotasi, dan Demosi
2. Seleksi, yang terdiri dari Penerimaan pendahuluan via surat lamaran, Psikotes, Wawancara seleksi, Tes kesehatan, Wawancara oleh penyedia, dan Keputusan penerimaan
3. Penempatan, yang terdiri dari Pendidikan, Pengetahuan kerja, Keterampilan kerja, dan Pengalaman kerja
4. Pendidikan, yang terdiri Tingkat pendidikan yang di syaratkan dan Pendidikan alternatif

5. Pelatihan, yang terdiri Instruktur, Peserta, Materi, Metode, Tujuan, dan Sasaran

4. Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karir yang jelas dalam organisasi akan dapat meningkatkan motivasi kinerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya (Nugroho & Kunartinah, 2013)

Dengan standar hidup yang lebih baik, karyawan tidak akan puas jika hanya memiliki pekerjaan dan tunjangan yang biasa. Para karyawan menginginkan karir yang mengungkapkan minatnya, kepribadiannya, kemampuannya dan yang selaras dengan keseluruhan situasi kehidupannya. Tetapi, sebagian besar manajemen telah gagal untuk mengenali kebutuhan ini dan pengalaman yang diberikan tidak memungkinkan untuk mengembangkan karir karyawan.

2.2.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Rivai, (2011:309) mengatakan bahwa kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Moeheriono (dalam Rosyida 2010: 11) Dalam bukunya menyimpulkan pengertian kinerja karyawan atau defisi kinerja atau performance sebagai hasil kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Edy Sutrisno (2010: 172) mengatakan kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencaai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan output atau hasil kerja yang dihasilkan baik segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan perannya didalam organisasi atau perusahaan yang disertai dengan kemampuan, kecakapan dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaanya.

2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja seseorang di pengaruhi oleh beberapa faktor, berikut ini faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut beberapa ahli:

Kinerja seseorang di pengaruhi oleh banyak faktor yang dapat di golongan pada 3 (tiga) kelompok yaitu kompensasi individu orang

yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen (Simanjuntak, 2011: 11).

a. Kompensasi individu

Kompensasi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompensasi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam 6 (enam) golongan yaitu.

- 1) Kemampuan dan keterampilan kerja
- 2) Keahlian. Yang menggambarkan tentang kerja karyawan berdasarkan sejauh mana pengetahuan tentang hal yang mereka tangani lebih baik dari pada orang yang lain di bidang yang sama.
- 3) Kebutuhan yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan pada hal-hal yang menggerakkan karyawan pada aktivitas-aktivitas dan menjadi dasar alasan berusaha.
- 4) Tanggung jawab yang menggambarkan tentang kinerja karyawan berdasarkan keadaan wajib menanggung terhadap tugas-tugasnya.
- 5) Latar belakang. Yang menggambarkan tentang kinerja karyawan dilihat dari titik tolak masa lalunya yang memberikan pemahaman kepada pekerjaannya apa yang ingin dia lakukan.

6) Etos kerja. Yang menggambarkan kinerja karyawan berdasarkan sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem organisasi orientasi nilai budaya terhadap kinerja.

b. Faktor Dukungan organisasi

Kondisi dan syarat kerja. setiap seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.

Pengorganisasian yang di maksud disini adalah untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran tersebut. Sedangkan penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang, penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

c. Faktor psikologis

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap perorangan juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi. (dalam skripsi, Rosyidah. 2013 : 16-18) Sedangkan menurut pandangan Henry Simamora (Mangkunegara, 2010) kinerja (performance) dipengaruhi

oleh tiga faktor: (1) faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi. (2) faktor psikologis, terdiri dari persepsi attitude (sikap), personality, pembelajaran, motivasi. (3) faktor organisasi, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, pengkargaan, struktur job design (Mangkunegara. 2010 : 14)

Perusahaan penting untuk mengetahui kinerja karyawan agar dapat mengambil langkah untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaannya dengan langkah mengikut sertakan karyawan ke pelatihan-pelatihn tertentu faktor lingkungan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan diantaranya adalah bagaimana kondisi fisik tempat bekerj, pertan dan materi, waktu untuk bekerja pengawasan dan pelatuhan, desain organisasi dan iklim organisasi (Adisty, 2013 : 2.Vol. 02 No. 1).

3. Indikator Kinerja

“Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif Menurut Sedarmayanti dalam Bandari (2016:21) yaitu yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang ditetapkan. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka menuju tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan”.

“Untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, terdapat enam indikator yang dikemukakan oleh Robbins dalam Bandari (2016:21) yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen Kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor”.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Berbagai penelitian telah dilakukan berbagai pihak untuk meneliti pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan , adapun penelitian yang telah dilakukan seperti di bawah ini:

1. Hadiwijaya (2015) dalam penelitiannya yang berjudul, “Pengaruh Insentif dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kinerja Karyawan Sebagai Variable Intervening (Studi Kasus Pada PT. Smartfren Telecom Palembang) menyatakan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh langsung lebih besar terhadap kinerja daripada pengaruh langsung insentif terhadap kinerja. Kinerja memiliki pengaruh langsung yang paling besar terhadap kepuasan kerja daripada pengaruh langsung insentif dan pengembangan karir yang masing-masing hanya sebesar. perhitungan pengaruh tidak langsung dari insentif dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja melalui kinerja menunjukkan bahwa Insentif memiliki pengaruh tidak langsung yang lebih besar daripada pengembangan karir.

Persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah sama-sama menggunakan insentif dan pengembangan karir sebagai variabel bebas. Perbedaannya adalah kinerja karyawan digunakan sebagai variabel intervenig (moderator) sementara dalam penelitian penelitian ini digunakan sebagai variabel bebas (*independent variable*) selain itu lokasi penelitiannya juga berbeda.

2. Harum dan Elmi (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Training, Pengembangan Karir Dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus: Dppkad Di Pemprov Bangka-Belitung). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa training, pengembangan karir dan insentif sama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja, sehingga disarankan perlu peningkatan training guna meningkatkan pengembangan karir sesuai kebutuhan internal agar karyawan DPPKAD Pemprov Bangka-Belitung semakin berinovasi dan mau berbagi ide serta gagasan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah sama-sama membahas pengaruh pengembangan karir dan insentif terhadap produktivitas kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah tempat penelitian terdahulu adalah Lingkungan DPPKAD Pemprov Bangka-Belitung, sedangkan tempat penelitian sekarang adalah UD. Tri Tunggal.

3. Noviyanto (2016) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten

Kutai Timur. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan persuasif dan kepemimpinan partisipatif dengan nilai koefisien determinasi adalah sebesar 77,9% yang artinya kepemimpinan persuasif dan kepemimpinan partisipatif meningkatkan kinerja para karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Kutai Timur.

Persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah sama-sama membahas pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah tempat penelitian terdahulu adalah Sekretariat DPRD Kabupaten Kutai Timur, sedangkan tempat penelitian sekarang adalah UD. Tri Tunggal.

4. Bastian (2017) dalam penelitiannya yang berjudul, Pengaruh Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PD. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Kapetakan Cirebon. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi baik secara parsial maupun simultan serta motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PD. BPR Kapetakan Cirebon. Secara parsial budaya organisasi lebih dominan mempengaruhi motivasi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah sama-sama membahas pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah tempat penelitian terdahulu adalah pada PD. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Kapetakan

Cirebon, sedangkan tempat penelitian sekarang adalah Pada UD. Tri Tunggal

5. Dewi dan Utomo (2015) dalam penelitiannya yang berjudul, “Pengaruh Etos Kerja, Insentif dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Cutting Pt Morichindo Fashion Ungaran” menyatakan bahwa etos kerja, insentif dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan departemen *cutting* PT Morichindo Fashion Ungaran baik secara parsial maupun secara simultan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah sama-sama membahas insentif, pengembangan karir dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah: tempat penelitian terdahulu adalah Departemen Cutting PT Morichindo Fashion Ungaran, sedangkan tempat penelitian sekarang adalah Pada UD. Tri Tunggal.

6. Ronia dan Graha (2020) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pengembangan Karir Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan PR. Trubus Alami menyatakan bahwa Pengembangan karir dan reward memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PR. Trubus Alami. Hal ini berarti jika terjadi peningkatan dalam pengembangan karir dan reward, maka secara langsung akan meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya, jika terjadi penurunan pada pengembangan karir dan reward maka secara langsung akan menurunkan kinerja karyawan pada PR. Trubus Alami. Untuk itu upaya yang harus dilakukan dengan cara

meningkatkan kualitas pengembangan karir dan reward maka kinerja karyawan akan optimal dan kinerja karyawan akan semakin baik.

Persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah sama-sama membahas pengembangan karir. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah: tempat penelitian terdahulu adalah PR. Trubus Alami sedangkan tempat penelitian sekarang adalah Pada UD. Tri Tunggal.

7. Yusmawati (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pemberian Insentif Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Non PNS Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Kayuagung menyatakan bahwa Hasil penelitian menunjukan insentif finansial mampu menjelaskan atau berpengaruh signifikan sebesar 66,6% terhadap kinerja pegawai Non PNS dan sisanya 33,4% dipengaruhi oleh faktor diluar penelitian.

Persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah sama-sama membahas insentif finansial. Perbedaan terletak pada tempat penelitian , penelitian terdahulu adalah Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Kayuagung sedangkan tempat penelitian sekarang adalah Pada UD. Tri Tunggal.

8. Nurrofi (2017) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pengawasan, Pemberian Insentif Financial dan Pemberian Insentif Non Financial Terhadap Kinerja Karyawan pada Karaoke Venus menyatakan bahwa Variabel Insentif Financial ($t_{hitung}=2.753$) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan berada diurutan ketiga sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan berdasarkan tabel-

tabel yang disajikan pada penelitian sehingga dapat disimpulkan bahwa para karyawan dalam bekerja sudah bertanggungjawab, sesuai dengan Insentif Financial yang diberikan kepada karyawan, namun kerja karyawan terbatas tanggung jawab yang diberikan tanpa adanya inisiatif untuk membuat perubahan agar perusahaannya lebih maju lagi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah sama-sama membahas insentif finansial. Perbedaan terletak pada tempat penelitian , penelitian terdahulu adalah Karaoke Venus sedangkan tempat penelitian sekarang adalah Pada UD. Tri Tunggal.

9. Mangar (2020) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Kesempatan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan menyatakan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah sama-sama membahas kepemimpinan dan pengembangan karir. Perbedaan terletak pada tempat penelitian , penelitian terdahulu adalah Dinas Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan sedangkan tempat penelitian sekarang adalah Pada UD. Tri Tunggal.

10. Pesik (2019) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Manado menyatakan bahwa Disiplin Kerja dan Pengembangan

Karir menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan maka diharapkan bagi pimpinan PT Bank Sulutgo Manado untuk membuat kebijakan perusahaan yang bisa mempertahankan indikator-indikator dari disiplin kerja dan pengembangan karir yang ada sekarang.

Persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah sama-sama membahas pengembangan karir. Perbedaan terletak pada tempat penelitian, penelitian terdahulu adalah PT Bank Sulutgo Manado sedangkan tempat penelitian sekarang adalah Pada UD. Tri Tunggal.

