

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi atau perusahaan guna untuk menggerakkan dan mensinergikan seluruh sumber daya lainnya guna mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan. Agar aktivitas manajemen (planning, organizing, actualizing, controlling) berjalan dengan baik, perusahaan harus mengoptimalkan kinerja serta semangat kerja karyawan guna dapat mencapai target perusahaan.

Menurut Afandi (2018) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Selain itu, sumber daya manusia (SDM) adalah asset yang sangat paling penting untuk suatu perusahaan dibandingkan dengan asset yang lainnya, sumber daya manusia juga penentu tujuan dan keberhasilan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan inti atau roda penggerak organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuannya (Aulia, 2021). Dengan kata lain, manusia merupakan kekayaan (aset) yang paling utama dan sangat strategis yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Dengan demikian sudah seharusnya karyawan diperlakukan secara layak dan adil sesuai dengan apa yang telah diberikannya kepada perusahaan yang dapat berimplikasi kepada timbulnya semangat kerja. Menurut Nawawi (2009:42) perusahaan wajib memberikan semangat kerja kepada sumber daya mereka agar dapat bekerja lebih maksimal, lebih efektif dan efisien. Semangat kerja akan menunjukkan sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di dalam

organisasi. Semangat kerja karyawan dapat dilihat dari kehadiran, kedisiplinan, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab. Faktor semangat kerja sudah semestinya diketahui oleh para pemimpin karena penting artinya bagi keberhasilan suatu usaha. Dikatakan penting bagi keberhasilan suatu usaha karena semangat kerja dapat mempengaruhi produktivitas dan potensi kerja karyawan (Febrianti, dkk, 2020).

Menurut Nitisemito (2016:159) semangat kerja diartikan sebagai kemauan dalam melaksanakan pekerjaan secara cepat dan lebih baik menyelesaikan suatu kegiatan. Semangat kerja karyawan yang tinggi akan membawa dampak pada Semangat Kerja Karyawan yang optimal, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya. Karyawan dengan semangat kerja tinggi akan bertanggung jawab pada pekerjaannya, serta mampu mengatasi kesulitan mengenai tugasnya. Karyawan yang memiliki semangat kerja tinggi memiliki ciri-ciri bekerja dengan senang hati, menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, interaksinya sangat dinamis, partisipasi maksimal, dan juga dapat bekerja sama dengan tim. Selain itu, semangat kerja merupakan suatu suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan didalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif (Busro, 2018:325).

Perusahaan Daerah (PD) Pasar Kota Denpasar merupakan salah satu perusahaan daerah milik Pemerintah Kota Denpasar yang bergerak di bidang pengelolaan pasar tradisional yang ada di Kota Denpasar. Beralamat di Jl. Hasanuddin No. 1 Pertokoan Suci Sarijaya Lantai III, Denpasar, Bali. Tugas pokok PD Pasar Kota Denpasar yaitu, mengelola, mengembangkan dan menyelenggarakan kegiatan di bidang perpasaran. PD Pasar Kota Denpasar

mengelola sebanyak 7 pasar yang otomatis memerlukan tenaga kerja dalam jumlah yang banyak dalam pengelolaan seluruh pasar yang dikelola oleh PD Pasar tersebut. Untuk tetap menjaga kualitas semangat kerja karyawan pada PD Pasar Kota Denpasar, seorang pemimpin berperan penting dalam hal ini, salah satunya seorang pemimpin harus mampu membangun relasi atau hubungan baik dengan bawahan atau karyawannya, mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan, memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri (pengembangan karir), serta pemberian insentif yang sesuai dengan tugas yang telah dilakukan.

Namun saat ini PD Pasar Kota Denpasar tengah mengalami masalah penurunan kualitas semangat kerja dilihat dari indikator absensi, dimana tingkat absensi karyawan mengalami peningkatan.

Tabel 1.1
Persentase Tingkat Absensi Karyawan Di PD Pasar Kota Denpasar
Periode Bulan Januari-Desember 2022

Bulan	Jumlah karyawan (orang)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (hari)	Jumlah Hari Tidak Hadir	Jumlah Hari Hadir	Persentase Absensi (%)
1	2	3	4=2 x 3	5	6= 4 – 5	7 = (5 ÷ 4) x 100%
Januari	40	20	800	35	765	4,4%
Februari	40	19	760	30	730	3,9%
Maret	40	22	880	32	848	3,6%
April	40	21	840	31	809	3,7%
Mei	40	18	720	28	692	3,8%
Juni	40	21	840	25	815	2,9%
Juli	40	21	840	29	811	3,4%
Agustus	40	20	800	32	768	4,0%
September	40	22	880	34	846	3,8%
Oktober	40	20	800	31	769	3,8%
November	40	22	880	29	851	3,3%
Desember	40	24	960	40	920	4,1%
Jumlah		250	10.000	376	9.624	44,70%
Rata-rata		20,8	833,4	31,3	802	3,7%

Sumber: Kantor PD Pasar Kota Denpasar

Dari Tabel 1.1 diatas, dapat dilihat bahwa semangat kerja karyawan mengalami penurunan dilihat dari tingkat absensi yang meningkat pada Kantor PD Pasar Kota Denpasar Periode Bulan Januari-Desember 2022, bahkan rata-rata absensi tiap bulannya mencapai 3,7%. Mudiarta dalam Mahrizal (2019) menyatakan bahwa tingkat (persentase) maksimum absensi yaitu 3%, apabila mencapai lebih dari 3%, maka tingkat (persentase) absensi dianggap tinggi atau kurang baik. Tingkat (persentase) absensi karyawan yang tinggi dikarenakan karyawan sering tidak bekerja tanpa keterangan atau alasan yang jelas, masih banyak karyawan yang ijin bekerja dikarenakan alasan upacara adat dan lain sebagainya, sering meninggalkan kantor saat jam makan siang dan tidak kembali ke kantor, serta banyak karyawan yang datang terlambat dan pulang lebih awal.

Dalam wawancara bersama pimpinan perusahaan, beliau mengharapkan agar para karyawan tetap bisa menjaga dan meningkatkan semangat kerja sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai serta perusahaan semakin berkembang. Maka dari itu pimpinan Kantor PD Pasar Kota Denpasar mengharapkan setiap karyawannya memiliki semangat kerja dan tingkat kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat menjaga dan memberikan kemampuan terbaik untuk Institusi. Untuk menimbulkan semangat kerja karyawan yang tinggi adapun faktor-faktor yang dapat memicu peningkatan semangat kerja karyawan, seperti gaya kepemimpinan, pengembangan karir, serta insentif finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan semangat kerja karyawan (Adrizal, 2020). Keberadaan pemimpin dalam sebuah organisasi sangat menentukan arah kebijakan untuk memenuhi

tanggung jawab sosialnya (Widnyana, dkk 2022). Secara umum kepemimpinan dalam perusahaan diwujudkan dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Menurut Siagian (2007:97) seorang pemimpin harus dapat mewujudkan semangat kerja karyawannya, sehingga hal ini akan berpengaruh terhadap peningkatan semangat kerja karyawannya. Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap efektif dalam meningkatkan semangat kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan partisipatif.

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah pendelegasian wewenang terdesentralisasi, keputusan yang diambil pemimpin melibatkan opini dari bawahan, komunikasi pemimpin dan bawahan dua arah, berorientasi pada hubungan, asumsi pada karyawan, karyawan dapat bekerja sama dan bermoral, perencanaan tujuan dilakukan oleh keterlibatan karyawan (Setiawan, 2017). Menurut Ahmadi (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif mengundang orang untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan serta pembuatan kebijakan.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap 5 orang karyawan pada PD Pasar Kota Denpasar, yaitu terdapat permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan pada indikator memberi arahan. Dimana pimpinan pada PD Pasar Kota Denpasar tidak optimal memberi arahan terhadap karyawannya dalam upaya mendorong penggunaan daya inovasi dan kreativitas dalam pelaksanaan penyelesaian tugas. Serta masih kurangnya keterkaitan antara pimpinan dan bawahan didalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan suatu pekerjaan atau pemecahan masalah.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Purnamayana, dkk (2019), Astrinatria, dkk (2020), menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif terhadap semangat kerja karyawan. Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Mayuri, dkk (2021), menyatakan gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Semakin baik hubungan antara pimpinan dan bawahan, maka semangat kerja karyawan juga akan meningkat. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Darmawan, dkk (2018) menyatakan tidak adanya pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dengan semangat kerja karyawan. Demikian juga penelitian yang dilakukan Jiputra (2019), menyatakan gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap semangat kerja.

Selain gaya kepemimpinan partisipatif, faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja adalah pengembangan karir. Menurut Rivai (2017:28), pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Sedangkan menurut Handoko (2017:28), pengembangan karir merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir adalah suatu langkah yang ditempuh perusahaan untuk menghadapi tuntutan tugas karyawan dan untuk menjawab tantangan masa depan dalam mengembangkan sumber daya manusia di perusahaan yang merupakan keharusan dan mutlak diperlukan (Siagian, 2001). Menurut Krisnayanti, dkk (2022) dengan adanya pengembangan karir maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja secara maksimal dan bersungguh-sungguh serta akan berpengaruh positif terhadap

kinerja, yang berarti makin baik pengembangan karir maka kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan akan semakin baik pula.

Berdasarkan hasil wawancara dengan 5 orang karyawan, permasalahan lain yang sedang dihadapi oleh perusahaan yang berkaitan dengan pengembangan karir adalah pada indikator latar belakang pendidikan. Pengembangan karir pada PD Pasar Kota Denpasar masih berjalan lambat yang didasarkan pada pergantian jenjang jabatan yang berjalan terlalu lama sehingga bagi karyawan yang baru bekerja tidak dapat dengan mudah untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, bahkan dibutuhkan waktu 3 tahun lebih untuk karyawan kontrak menjadi bakal calon pegawai tetap.

Selain itu, berdasarkan Tabel 1.2 menunjukkan bahwa banyak dari karyawan yang hanya memiliki jenjang pendidikan lulusan SMA/SMK. Ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan lambatnya pengembangan karir sehingga bagi karyawan hanya lulusan SMA/SMK yang bekerja tidak dapat dengan mudah untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi serta kurangnya diadakan pelatihan yang sesuai dengan *job specification* karyawan. Salah satu indikator untuk mengukur pengembangan karir adalah latar belakang pendidikan.

Tabel 1.2
Tingkat Pendidikan Karyawan Di PD Pasar Kota Denpasar

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah
1.	Strata II	3
2.	Strata I/Serjana Terapan (D IV)	15
3.	Diploma III	5
4.	SMA/SMK	17
	Jumlah	40

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rijaluloh, dkk (2018), Mulya, dkk (2019), menyatakan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Idris (2021), menyatakan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara pengembangan karir dan semangat kerja karyawan. Semakin baik dan cepat promosi jabatan yang dilakukan perusahaan terhadap karyawannya, maka semangat kerja karyawan juga akan meningkat. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan, dkk (2018) menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Lote, dkk (2023), menyatakan pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap semangat kerja.

Selain gaya kepemimpinan partisipatif dan pengembangan karir, insentif finansial juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja. Menurut Yanti, dkk (2022) insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para karyawan untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal. Menurut Panggabean (2010:89) insentif finansial merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Insentif finansial adalah suatu berbentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan organisasi sebagai pengakuan prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi (Mangkunegara, 2011:89). Dengan pemberian balas jasa yang baik dan adil dapat menimbulkan semangat kerja secara optimal yang akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Maryani dkk, 2020).

Berdasarkan hasil wawancara dengan 5 karyawan terdapat permasalahan mengenai insentif finansial pada indikator gaji/upah serta bonus, dimana hal tersebut disebabkan besarnya bonus yang diberikan perusahaan tidak sebanding dengan pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan. Selain itu upah yang diterima oleh karyawan juga masih dibawah UMR Kota Denpasar, apalagi dimasa sekarang semua harga bahan pokok mengalami kenaikan dengan melihat kenaikan-kenaikan harga kebutuhan pokok yang terjadi di pasar tersebut karyawan merasa tidak cukup dengan upah dan bonus yang telah diberikan perusahaan terhadap karyawan.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Wijayanti (2019), Indayani, dkk (2018), insentif finansial berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Purnamayana, dkk (2019), menyatakan insentif finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Semakin tinggi insentif yang diberikan perusahaan sesuai dengan beban kerja yang telah dilakukan karyawan, maka semangat kerja karyawan akan meningkat pula. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Handayani, dkk (2023), menyatakan bahwa insentif finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Fardiatul (2018) menyatakan bahwa insentif finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja.

Berdasarkan fenomena dan hasil dari penelitian sebelumnya, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Pengembangan Karir, Dan Insentif Finansial Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah (PD) Pasar Kota Denpasar”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut.

- 1) Apakah gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar?
- 2) Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar?
- 3) Apakah pemberian insentif finansial berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap semangat kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberian insentif finansial berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan akan memberi manfaat, antara lain sebagai berikut:

1) Manfaat Teoris

Secara akademis penelitian ini bermanfaat sebagai bahan kajian dalam menambah ilmu pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia mengenai pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, pengembangan karir, dan insentif finansial terhadap semangat kerja serta memberikan rangsangan dalam melakukan penelitian lanjutan dengan topik dan pembahasan yang berkaitan dengan penelitian ini.

2) Manfaat Praktis

a. Bagi Mahasiswa

Untuk mengaplikasikan teori-teori yang pernah didapat dibangku kuliah kedalam dunia nyata, disamping itu pula sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan kuliah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar.

b. Bagi PD Pasar Kota Denpasar

Bagi PD Pasar Kota Denpasar, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran sehingga dapat dijadikan masukan bagi perusahaan untuk mengadakan perbaikan atau penyempurnaan dan pengembangan terhadap kualitas semangat kerja karyawan.

c. Bagi Fakultas/Universitas

Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan bacaan ilmiah perpustakaan dan juga dapat dipakai sebagai bahan referensi bagi mahasiswa yang meneliti masalah yang serupa.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Penelitian ini menggunakan *goal-setting theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2017). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan- tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi (Locke and Latham dalam Lunenburg, 2017).

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsistensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja, yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja (Mahennoko, 2016).

Dapat diasumsikan bahwa untuk mencapai semangat kerja karyawan yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Berdasarkan pendekatan *goal setting theory*, semangat kerja karyawan diasumsikan sebagai tujuannya, sedangkan variable gaya kepemimpinan partisipatif, pengembangan karir, dan insentif finansial sebagai faktor penentu. apabila faktor tersebut diterapkan secara baik, maka semangat kerja karyawan yang baik akan tercapai.

2.1.2 Semangat Kerja Karyawan

1) Pengertian Semangat Kerja Karyawan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dikatakan bahwa semangat kerja adalah nafsu (kemauan, gairah) untuk bekerja, berjuang, dan sebagainya. Semangat kerja merupakan suatu suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan didalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif (Busro, 2018:325).

Semangat kerja dapat diartikan sebagai semacam pernyataan ringkas dari kekuatan-kekuatan psikologis yang beraneka ragam yang menekan sehubungan dengan pekerjaan mereka. Semangat kerja dapat diartikan juga sebagai suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif. Semangat kerja adalah kemauan individu untuk bekerja sama dengan disiplin dan rasa tanggung jawab terhadap kegiatannya (Alfred, 2016).

Dengan meningkatnya semangat dan gairah kerja, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan dan semua pengaruh buruk dari menurunnya semangat kerja seperti absensi yang meningkat akan dapat diperkecil, selanjutnya menaikkan semangat dan gairah kerja yang berarti diharapkan juga meningkatkan produktivitas karyawan. Semangat kerja juga diartikan sebagai kemauan dalam melaksanakan pekerjaan secara cepat dan lebih baik menyelesaikan suatu kegiatan (Nitisemito, 2016).

Semangat kerja karyawan menunjukkan sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan tempat di mana mereka bekerja. Semangat kerja karyawan juga dapat dilihat dari kehadiran, kedisiplinan, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, gairah kerja dan tanggung jawab (Siagian, 2016). Semangat kerja juga diartikan sebagai keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaan dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal (Hasibuan, 2016). Semangat kerja adalah kemauan atau kesediaan perasaan

yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan sesuatu yang lebih banyak dan lebih baik (Hariyanti, 2015).

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan semangat kerja adalah perilaku yang ditunjukkan tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas tepat waktu serta menimbulkan kesenangan pada diri tenaga kerja untuk bekerja secara giat dan konsekuen. Semangat kerja yang tinggi sangat diperlukan dalam setiap usaha kerjasama karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, apabila semangat kerja karyawan rendah maka akan sulit untuk mencapai hasil yang maksimal. Maka dari itu, semangat kerja harus selalu ditumbuhkan dan ditingkatkan agar karyawan merasa betah dalam bekerja dan tidak merasa bosan saat melakukan pekerjaan setiap harinya.

2) Pentingnya Semangat Kerja

Menurut Setiowati (2022) dengan adanya semangat kerja tersebut, maka pekerjaan akan lebih cepat terselesaikan, absensi dapat diperkecil dan kemungkinan perpindahan karyawan dapat diperkecil seminimal mungkin dan sebagainya. Oleh karena itu, maka selayaknya apabila setiap perusahaan selalu berusaha agar para karyawannya mempunyai kesadaran yang tinggi akan perusahaannya, maka perusahaan tersebut akan sangat diharapkan memiliki moral kerja yang tinggi, sebab dengan moral kerja yang tinggi diharapkan semangat kerja akan meningkat.

Dengan semangat kerja yang tinggi, maka karyawan diharapkan akan mencapai tingkat produktivitas yang lebih baik, pada akhirnya menunjang terwujudnya tujuan dari perusahaan. Dengan memberikan motivasi yang tepat kepada karyawan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melakukan

tugasnya. Karena dengan keberhasilan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan pribadi para karyawan tersebut terpelihara juga (Setiowati, 2022).

3) Faktor-Faktor Semangat Kerja Karyawan

Menurut Nawawi (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan yaitu:

- a. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan
- b. Kepuasan dan kebanggaan terhadap tugas dan pekerjaannya
- c. Suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan sesama karyawan
- d. Rasa pemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang mulia
- e. Adanya tingkat kepuasan ekonomis dan kepuasan nilai terhadap imbalan
- f. Adanya ketenangan jiwa
- g. Minat seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan
- h. Status sosial pekerjaan
- i. Hasrat untuk maju
- j. Perasaan telah diperlukan dengan baik
- k. Kesadaran akan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Sedangkan Faktor-faktor yang mempengaruhi turunnya dan melemahnya semangat kerja menurut Nitisemito (2010:167), yaitu:

- a. Upah yang rendah

Upah yang terlalu rendah akan mengakibatkan karyawan lesu didalam bekerja, karena kebutuhan atau hidupnya tidak terpenuhi dari pekerjaan yang dia lakukan sehingga semangat kerja menurun.

b. Lingkungan kerja yang buruk

Lingkungan kerja yang buruk akan mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja, sehingga apa yang mereka kerjakan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

c. Kurangnya disiplin kerja

Kurangnya disiplin akan berpengaruh terhadap penyelesaian kerja, sehingga karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu.

d. Gaya kepemimpinan yang buruk

Gaya kepemimpinan yang buruk akan mempengaruhi semangat kerja karyawan dalam bekerja, karena apabila pimpinan terlalu otoriter dan hanya mementingkan kepentingan perusahaan tanpa memperdulikan karyawan, maka semangat kerja karyawan akan menurun.

e. Kurang informasi

Kurangnya informasi yang diberikan kepada karyawan akan mengakibatkan lambatnya penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

4) Indikator Semangat Kerja

Indikator-indikator untuk mengukur semangat kerja karyawan menurut Tohardi (2012:431) antara lain:

a. Absensi

Tingkat absensi yang naik besarnya juga merupakan salah satu indikator rendahnya semangat kerja, karena itu bila ada gejala-gejala absensi naik maka perlu segera dilakukan penelitian. Apabila tingkat

absensi naik kita bisa mengambil kesimpulan bahwa semangat kerja karyawan menurun.

b. Disiplin Kerja

Disiplin mengajarkan dan membuat karyawan supaya mempunyai kesanggupan atau kesediaan untuk mengetahui dan memahami aturan-aturan baik tertulis maupun tidak tertulis yang kemudian dapat menumbuhkan rasa kesadaran, kepatuhan dan perasaan senang agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan tidak merasa beban dan merasa risih ketika tidak melaksanakan ketentuan dan peraturan yang berlaku di dalam organisasi.

c. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaannya, seorang karyawan yang memperoleh kepuasan dari pekerjaannya akan mempertahankan prestasi kerja dan produktivitas kerja yang tinggi. Dan sebaliknya apabila seorang karyawan tidak memperoleh kepuasan dari pekerjaannya, maka prestasi dan produktivitas kerja karyawan tersebut cenderung akan menurun.

d. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah sebuah kewajiban yang harus kita laksanakan sebagai bagian dari anggota perusahaan atau organisasi atau rangkaian perbuatan yang dilakukan secara teratur, melaksanakan atau memenuhi kewajiban dirinya sendiri, tetapi dengan kesadaran dan pemahamannya

bersedia untuk membantu dan memikirkan tugas-tugas karyawan lainnya.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan Partisipatif

1) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah pendelegasian wewenang terdesentralisasi, keputusan yang diambil pemimpin melibatkan opini dari bawahan, komunikasi pemimpin dan bawahan dua arah, berorientasi pada hubungan, asumsi pada karyawan, karyawan dapat bekerja sama dan bermoral, perencanaan tujuan dilakukan oleh keterlibatan karyawan (Setiawan, 2017). Menurut Ahmadi (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif mengundang orang untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan serta pembuatan kebijakan.

Burhanuddin (2014:4) gaya kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang dipakai oleh mereka yang dipercaya, yaitu dengan kepercayaan dan kredibilitas yang dimiliki kemudian memotivasi orang-orang yang melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini terutama penting manakala pemikiran kreatif diperlukan untuk memecahkan masalah yang kompleks atau membuat keputusan yang akan berdampak pada anggota tim.

Menurut Ahmadi (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan partisipatif mengundang orang untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, pembuatan kebijakan dan metode eksekutif secara luas. Menurut Laliasa et al. (2018) gaya kepemimpinan partisipatif merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang

telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan serta ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Menurut Rivai, (2014) kepemimpinan partisipatif berasumsi bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri para karyawannya sehingga para karyawan dapat terus inovatif dan kreatif. Menurut Sasongko (2014) gaya kepemimpinan partisipatif selain melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini juga harus bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, juga mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat.

Dari pandangan beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif adalah salah satu dari gaya kepemimpinan yang dipakai untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan.

2) Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif menurut (Setiawan: 2017) sebagai berikut:

- a. Pendelegasian wewenang terdesentralisasi
- b. Keputusan yang diambil pemimpin melibatkan opini dari bawahan
- c. Komunikasi pemimpin dan bawahan dua arah
- d. Berorientasi pada hubungan
- e. Asumsi pada karyawan-karyawan dapat bekerjasama dan bermoral

- f. Perencanaan tujuan dilakukan oleh keterlibatan karyawan

3) Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan

Menurut H. Joseph Retz dalam Rahayu dkk (2017) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Kepribadian (*personality*), yaitu merupakan pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- b. Harapan dan perilaku atasan kepada para bawahan atau karyawannya.
- c. Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku bawahan yang mempengaruhi pimpinan terhadap bentuk seperti apa gaya kepemimpinan yang dipakai.
- d. Kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pemimpin.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi akan dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
- f. Harapan dan perilaku rekan kerja akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan.

4) Indikator Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Terdapat beberapa indikator yang mempengaruhi gaya kepemimpinan partisipatif. Menurut Susanti (2015) terdapat empat indikator gaya kepemimpinan partisipatif, yaitu:

a. Mempengaruhi orang

Kemampuan mendorong para bawahan untuk menggunakan daya kognitif dan daya nalarnya dalam pemecahan berbagai masalah yang dihadapi.

b. Memberi arahan

Mendorong penggunaan daya inovasi dan kreativitas dalam pelaksanaan tugas.

c. Membuat keputusan

Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan atau pemecahan masalah.

d. Menajalin hubungan baik

Hubungan antara pemimpin dan bawahan terjalin dengan baik.

2.1.4 Pengembangan Karir

1) Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap karyawan, dan hal itu akan memotivasi mereka untuk bekerja dengan baik, dan tentunya lebih bersemangat dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Menurut Rivai (2017:28), pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Sedangkan menurut Handoko (2017:28), pengembangan karir merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Pengembangan karir merupakan suatu proses yang dilalui oleh karyawan dalam peningkatan kemampuan kerja untuk mencapai karir yang diinginkan.

Menurut Sinambela (2019:260) Pengembangan karir merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi dalam merencanakan karir karyawannya sebagaimana yang disebut dengan manajemen karir, yaitu merencanakan, melaksanakan dan mengawasi karir.

Menurut Mangkunegara (2017:77) Pengembangan karir adalah suatu aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan. Pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi (Ardana,dkk:2012).

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan pengembangan karir merupakan suatu keharusan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan potensi sumber daya manusianya guna mencapai semangat kerja karyawan yang maksimal. Semakin baik pengembangan karir pada perusahaan maka karyawan akan semakin semangat bekerja dan bertanggung jawab.

2) Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan utama dalam pengembangan karir adalah untuk meningkatkan Semangat Kerja Karyawan agar lebih efektif dan efisien dan memberikan hasil yang memuaskan dalam mencapai tujuan yang diharapkan organisasi. Beberapa tujuan pengembangan karir lainnya menurut Mangkunegara (2017:77) di antaranya adalah sebagai berikut.

a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

Pengembangan karir ini sendiri dapat membantu karyawan dan

organisasi yang ada di perusahaan dalam mencapai tujuan.

- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan. Perusahaan membantu karyawan dalam merencanakan karir salah satunya dengan menciptakan suasana dan hubungan kesejahteraan antar karyawan agar menimbulkan karyawan dengan loyalitas yang tinggi untuk perusahaan.
- c. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka. Dalam pengembangan karir seorang karyawan dapat membantu menyadarkan akan kemampuan untuk menduduki suatu jabatan tertentu dalam perusahaan sesuai dengan potensi dan keahlian yang dimiliki setiap individu.
- d. Memperkuat hubungan antar karyawan dan perusahaan. Pengembangan karir juga dapat menciptakan relasi dan memperkuat hubungan antar karyawan dan perusahaan.
- e. Membuktikan tanggung jawab sosial. Pengembangan karir dapat juga menciptakan suasana kerja yang positif dalam berkompetisi dan karyawan menjadi lebih sejahtera.
- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan. Pengembangan karir juga dapat menjadikan perusahaan melaksanakan program-program yang ada di dalamnya dengan tujuan untuk mencapai suatu target perusahaan.
- g. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian. Program pengembangan karir juga dapat menjadikan *turnover* rendah dan biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

- h. Menggiatkan suatu pemikiran jarak waktu yang panjang. Pengembangan karir sendiri ini memerlukan waktu yang cukup panjang karena penempatan suatu jabatan profesi dan manajerial didalam perusahaan memerlukan persyaratan dan kualifikasi sesuai dengan kemampuan dan persyaratan.

3) Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Samsudin dalam kudsi (2017:88), manfaat pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a. Mengungkap potensi karyawan

Adanya pengembangan karir yang jelas akan mendorong para karyawan secara individual maupun kelompok menggali kemampuan potensial masing-masing untuk mencapai sasaran-sasaran karir yang diinginkan.

b. Mendorong pertumbuhan

Pengembangan karir yang baik akan mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian, motivasi kerja pegawai dapat dipelihara.

c. Memuaskan kebutuhan karyawan

Dengan adanya pengembangan karir berarti adanya penghargaan terhadap individu karyawan, yang berarti pula adanya pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi individu karyawan. Hal inilah yang akan dapat memuaskan karyawan, yang pada dasarnya merupakan kebutuhan organisasi juga.

- d. Membantu pelaksanaan rencana kegiatan yang telah disetujui

Pengembangan karir dapat membantu para karyawan agar siap untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih penting. Persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah ditetapkan.

4) Faktor-Faktor Pengembangan Karir

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir menurut Burhanuddin (2015:82) guna mendukung peningkatan karirnya. Keberhasilan karir seseorang juga dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Hubungan karyawan dengan perusahaan

Dalam situasi ideal karyawan perusahaan berada dalam hubungan yang saling menguntungkan, sehingga akan tercipta suatu sinergitas yang berimplikasi pada peningkatan produktivitas.

- b. Personalitas karyawan

Kadang kala manajemen karir karyawan terganggu karena adanya karyawan yang memiliki kepribadian yang menyimpang, misalnya seperti egois, dan gampang marah sehingga sulit untuk bekerjasama dalam tim.

- c. Faktor eksternal

Banyak hal diluar organisasi yang dapat mempengaruhi manajemen lain misalkan karena adanya intervensi dalam penentuan jabatan oleh orang lain diluar perusahaan.

d. Politicking dalam organisasi

Terdapat unsur permainan politik dalam suatu jenjang karir dalam perusahaan.

e. Sistem penghargaan

Institusi yang tidak melalui sistem penghargaan yang jelas akan cenderung memperlakukan karyawan subjektif. Jumlah karyawan semakin banyak maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, semakin kecil peluang seseorang karyawan untuk meraih tujuan karir tertentu.

5) Indikator Pengembangan Karir

Indikator-indikator dalam mengukur pengembangan karir menurut Robbins (2012:36) antara lain:

a. Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan adalah kesesuaian jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan untuk mengikuti pelatihan serta acuan untuk penentuan penempatan posisi jabatan/posisi pekerjaan karyawan.

b. Kesetiaan organisasional

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

c. Mentor dan sponsor

Orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya

d. Prestasi kerja

Suatu kegiatan yang mendasari semua pengembangan kegiatan lainnya.

Dimana ada prestasi kerja yang baik menjadi hal yang paling penting untuk memajukan karirnya.

2.1.5 Insentif Finansial

1) Pengertian Insentif Finansial

Insentif merupakan sarana motivasi yang mendukung para karyawan untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra diluar gaji atau upah yang telah ditentukan. Insentif merupakan elemen atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variable tergantung pada kinerja karyawan (Sinambela, 2017:238). Sedangkan menurut Irham Fahmi (2017:64) insentif adalah bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi kerja yang dilakukan, baik dalam bentuk finansial maupun non finansial.

Menurut Panggabean (2010:89) insentif finansial adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Insentif merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi, Hasibuan (2019:118).

Mangkunegara (2011:89) insentif finansial adalah suatu dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawannya agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan organisasi serta sebagai pengakuan prestasi kerja dan

kontribusi karyawan kepada organisasi. Menurut Bonner dan Sprinkle (Indriastuti, 2020) kompensasi atau insentif keuangan bagi perusahaan dapat dikatakan sebagai sebuah imbal balik atau penghargaan secara moneter yang diberikan pada karyawan yang telah memberikan upayanya untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Dapat disimpulkan insentif finansial merupakan penghargaan yang diberikan dalam bentuk uang sebagai pengakuan prestasi kerja dan kontribusi karyawan terhadap perusahaan sehingga memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga semangat kerja karyawan meningkat dan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

2) Jenis-Jenis Insentif

Menurut Sinambela (2017:238) jenis insentif dibagi menjadi 2 yaitu:

a. Insentif Material

Insentif yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya yang berbentuk uang:

b. Bonus

Bonus adalah uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atau hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan, diberikan secara selektif dan khusus

c. Komisi

Komisi adalah sejenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan pekerjaan yang baik. Umumnya, komisi dibayarkan sebagai bagian dari penjualan dan diterima pada pekerjaan bagian penjualan.

d. Pembagian keuntungan

Model pembagian keuntungan biasanya bermacam-macam, tetapi mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan ke dalam sebuah dana dan kemudian dimasukan ke dalam daftar pendapatan setiap karyawan.

e. Kompensasi yang ditangguhkan

Terdapat dua macam program kompensasi yang mencakup pembayaran dikemudian hari, yaitu pensiun dan bayaran kontraktual.

f. Insentif non material

Insentif non material dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, antara lain: pemberian gelar secara resmi, pemberian balas jasa, pemberian piagam penghargaan, pemberian promosi, dan pemberian pujian atau ucapan terima kasih secara formal maupun informal.

3) Tujuan Pemberian Insentif

Menurut Yani (2012:146) bahwa pemberian insentif memiliki tujuan tertentu yaitu:

- a. Untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah berprestasi.
- b. Untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan.
- c. Untuk menjamin bahwa karyawan akan memberikan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
- d. Untuk mengetahui usaha karyawan melalui kinerja.
- e. Untuk meningkatkan produktivitas kinerja individu maupun kelompok.

4) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Insentif Finansial

Menurut Siagian (2010:256) faktor-faktor yang mempengaruhi insentif adalah sebagai berikut:

a. Tingkat upah dan gaji yang berlaku

Sistem pemberian upah termasuk insentif yang diterapkan oleh berbagai organisasi dalam suatu wilayah tertentu diketahui adalah tingkat upah dan gaji pada umumnya berlaku. Akan tetapi hal ini tidak bisa diterapkan begitu saja oleh organisasi tertentu, hal ini dikaitkan dengan faktor yang harus dipertimbangkan diantaranya ialah langka tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan khusus dan sangat dibutuhkan oleh organisasi yang bersangkutan.

b. Tuntutan serikat kerja

Serikat pekerja berperan dalam mengajukan tuntutan. Tingkatan upah dan gaji termasuk insentif yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku. Tuntutan serikat pekerja ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, misalnya dalam usaha meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan para anggotanya, atau karena situasi yang memungkinkan perubahan dalam struktur upah dan gaji.

c. Produktivitas

Agar mampu mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, suatu organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif. Hal ini menggambarkan bahwa kaitan yang sangat erat antara tingkat upah ataupun pemberian insentif dengan tingkat produktivitas kerja.

d. Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji

Kebijaksanaan organisasi mengenai upah dan gaji karyawan tercermin dari jumlah pendapatan yang mereka peroleh. Bukan hanya gaji pokok yang mereka peroleh, akan tetapi dari kebijaksanaan tersebut mencakup tunjangan, bonus, dan insentif. Bahkan kebijaksanaan tentang kenaikan gaji berkala perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen.

e. Peraturan Perundang-undangan

Pemerintah berkepentingan dalam bidang ketenagakerjaan, seperti tingkat upah minimum, upah lembur, jumlah jam kerja, dan lain sebagainya di atur dalam perundang-undangan.

5) Indikator Insentif Finansial

Insentif finansial adalah dorongan yang bersifat keuangan termasuk upah dan gaji yaitu memperoleh pembagian kari keuntungan serta jaminan hari tua dan rekreasi. Disamping itu yang termasuk pula dalam insentif finansial adalah tunjangan perumahan, tunjangan makan, dan tunjangan hari raya.

Adapun indikator insentif finansial menurut Sarwoto (2010:156) adalah sebagai berikut:

a. Gaji/upah

Gaji adalah suatu bentuk balas jasa ataupun penghargaan yang diberikan secara teratur kepada seorang karyawan atas jasa dan hasil kerjanya.

b. Tunjangan

Tunjangan adalah unsur balas jasa yang diberikan dalam nilai rupiah secara langsung kepada karyawan individual dan dapat diketahui secara

pasti. Tunjangan diberikan kepada karyawan dimaksudkan untuk menimbulkan semangat kerja dan gairah kerja bagi karyawan. Adapun macam-macam tunjangan antara lain:

c. Tunjangan kesejahteraan

Tunjangan kesejahteraan adalah suatu balas jasa yang diterima oleh karyawan secara langsung untuk meningkatkan kesejahteraan para karyawan akibat adanya tingkat kemahalan.

d. Tunjangan transport

Tunjangan transport adalah dana yang diberikan kepada karyawan sebagai pengganti uang transportasi.

e. Tunjangan makan

Tunjangan makan adalah dana yang diberikan kepada karyawan sebagai ganti uang makan.

f. Tunjangan kesehatan

Tunjangan kesehatan adalah sejumlah dana yang diberikan kepada karyawan untuk pemeliharaan kesehatan karyawan (askes, bpjs).

g. Bonus

Bonus adalah sejumlah dana yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas prestasi kerja karyawan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain sebagai bahann pedoman atau acuan.

Adapun penelitian yang dilakukan seperti dibawah ini:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Sebelumnya

No	Tahun/ Judul	Penulis	Variabel	Hipotesis	Hasil Penelitian
1	2020	- I Nyoman Partha Astinatria - I Wayan Gde Sarmawa	- Gaya Kepemimpinan Partisipatif - Lingkungan Kerja Fisik - Semangat Kerja Karyawan	H₁: Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan H₂: Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap semangat kerja	1. Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan 2. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan
2	2019	- I Nyoman Tri Purnamayana - I Nyoman Sudharma, SE., MM	- Gaya Kepemimpinan Partisipatif - Insentif Finansial - Semangat Kerja Karyawan	H₁: Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan H₂: Insentif finansial berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan	1. Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan 2. Insentif finansial berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan
3	2021	- Yusuf Mayuri - Prayekti - Jajuk Herawati	- Gaya Kepemimpinan Partisipatif - Disiplin Kerja - Pengembangan Karir - Semangat Kerja Karyawan	H₁: Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan H₂: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap	1. Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan 2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan

				semangat kerja karyawan H ₃ : Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan	3. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan
4	2019	- Ratu Erlina Gentari - Sumiati	- Gaya Kepemimpinan Partisipatif - Motivasi - Semangat Kerja Karyawan	H₁: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan H₂: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan	1. Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan
5	2018	- Pribadi Darmawan - Ahyar Kurniawan	- Gaya Kepemimpinan Partisipatif - Lingkungan Kerja - Kompensasi - Budaya Organisasi - Semangat Kerja Karyawan	H₁: Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan H₂: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan H₃: Kompensasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan H₄: Budaya organisasi berpengaruh	1. Gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan 3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan 4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan

				positif terhadap semangat kerja karyawan	
6	2019	- Juan Alexander Jiputra	- Gaya Kepemimpinan Partisipatif - Kepuasan Kerja - Motivasi Kerja - Semangat Kerja Karyawan	H ₁ : Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan H ₂ : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja H ₃ : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja	1. Gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan 2. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan 3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan
7	2019	- Mulya - Sukomo - Kaman	- Pengembangan Karir - Motivasi - Semangat Kerja Pegawai	H ₁ : Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap semangat kerja pegawai H ₂ : Motivasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja pegawai	1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai
8	2018	- Thoriq Rijaluloh - Mochammad Al Musadieq - Moehammad Soe'oed Hakam	- Pengembangan Karir - Promosi Jabatan - Semangat Kerja Karyawan	H ₁ : Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan H ₂ : Promosi jabatan berpengaruh positif terhadap	1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan 2. Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan

				semangat kerja karyawan	
9	2021	- Zulkarnain Ilyas Idris	- Mutasi - Pengembangan Karir - Semangat Kerja Pegawai	H ₁ : Mutasi berpengaruh positif terhadap semangat kerjapegawai H ₂ : Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap semanga kerja pegawai	1. Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai 2. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai
10	2020	- Octaviani Elisabet Laloan	- Pengembanagn Karir - Semangat Kerja Karyawan	H ₁ : Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan	1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan
11	2018	- Nashrudin Setiawan - Akhmad Taufik	- Komitmen Organisasi - Iklim Kerja - Pengembangan Karir - Semangat Kerja Karyawan	H ₁ : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan H ₂ : Iklim kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan H ₃ : Pengembangan karir berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan	1. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan 2. Iklim kerja signifikan berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan 3. Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan
12	2018	- Billy Yanis Saputra	- Pengembangan Karir - Kompensasi Finansial	H ₁ : Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap	1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan

			- Semangat Kerja Karyawan	semangat kerja karyawan H ₂ : Kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan	2. Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan
13	2023	- Cindy Clara Lote - Lucky O.H Dotulong - Yantje Uhing	- Pengalaman Kerja - Pengembangan Karir - Lingkungan Kerja - Semangat Kerja Karyawan	H ₁ : Pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan H ₂ : Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan H ₃ : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja	1. Pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja 2. Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan 3. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan
14	2018	- Lilik Indayani - Dewi Andriani - Siti Ilusiyah Isyiroh	- Insentif Finansial - <i>Leader Member Exchange</i> - Lingkungan Kerja - Semangat Kerja Karyawan	H ₁ : Insentif finansial berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan H ₂ : <i>Leader member exchange</i> berpengaruh positif terhadap semangat kerja H ₃ : Lingkungan kerja berpengaruh positif	1. Insentif finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan 2. <i>Leader member exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan 3. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan

				terhadap semangat kerja	
15	2019	- I Nyoman Tri Purnamayana - I Nyoman Sudharma, SE., MM	- Gaya Kepemimpinan Partisipatif - Insentif Finansial - Semangat Kerja Karyawan	H₁: Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan H₂: Insentif finansial berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan	1. Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan 2. Insentif finansial berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan
16	2019	- Cokorda Istri Ari Wijayanti - Made Yuniari	- Insentif Finansial - Motivasi Non Finansial - Lingkungan Kerja Fisik - Semangat Kerja Karyawan	H₁: Insentif finansial berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan H₂: Motivasi non finansial berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan H₃: Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan	1. Insentif finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan 2. Motivasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan 3. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan
17	2013	- I Nyoman Yudi Triyana - I Made Artha Wibawa	- Gaya Kepemimpinan Transformatif - Insentif finansial	H₁: Gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh positif terhadap	1. Gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan

			- Komitmen Organisasional - Semangat Kerja Karyawan	semangat kerja karyawan H_2 : Insentif finansial berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan H_3 : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan	2. Insentif finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan 3. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan
18	2023	- Melly Handayani - Hastuti Indra Sari - Asep Saifudin	- Insentif Material - Insentif Non Material - Semangat Kerja Karyawan	H_1 : Insentif material berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan H_2 : Insentif non material berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan	1. Insentif material tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan 2. Insentif non material berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan
19	2018	- Fardiatul Laily	- Insentif Material - Insentif Non Material - Semangat Kerja Karyawan	H_1 : Insentif material berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan H_2 : Insentif non material berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan	1. Insentif material secara parsial tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan 2. Insentif non material berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan