

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang sangat pesat serta persaingan bisnis yang semakin ketat pada era globalisasi seperti saat ini menjadikan setiap organisasi harus menghadapi tantangan yang menuntut sumber daya manusia yang berkualitas. Suatu organisasi yang berkualitas mencerminkan kreatifnya sumber daya manusia didalamnya yang juga memiliki loyalitas dan kemampuan serta kemauan yang tinggi dalam bekerja. Sumber daya manusia memiliki kemampuan untuk terus berkembang sehingga dengan demikian perlu mendapatkan perhatian dari pihak organisasi. Pembinaan terhadap sumber daya manusia perlu terus mendapatkan perhatian mengingat peran sumber daya manusia yang sangat besar dalam organisasi. Begitu juga dengan pengelolaan karyawan dalam sebuah perusahaan. Menurut Wibowo (2015:2), manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. Pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia harus benar-benar dilakukan dengan tepat untuk memperoleh kualitas sumber daya manusia yang baik dan memiliki loyalitas terhadap perusahaan atau organisasi.

Perusahaan atau organisasi dalam mengatur sumber daya manusia yang dimiliki untuk tercapainya tujuan perusahaan, tidak cukup hanya dengan peran perilaku atau gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpinnya saja. Salah satu peran penting yang harus ditekankan oleh suatu perusahaan agar dapat mencapai tujuannya adalah salah satunya dengan pemberian insentif bagi karyawan. Dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan, maka para karyawan harus merasa puas terhadap tugas dan pekerjaan yang diterimanya. Perusahaan atau organisasi harus lebih memperhatikan masalah kepemimpinan dan insentif finansial yang menjadi pengaruh besar dalam mewujudkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Peran dari seorang pemimpin pada perusahaan atau organisasi sangat diperlukan dalam pembinaan karyawan.

Kinerja karyawan yang tinggi sangat diperlukan bagi karyawan dalam rangka penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja. Menurut Sinambela (2012:3) kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Menurut Mangkunegara (2015:67), kinerja karyawan adalah pelaksana utama setiap fungsi organisasi terhadap sarana, prasarana, dan infrastruktur yang ada, karyawan merupakan salah satu faktor kunci organisasi yang harus diperhatikan karena selalu mengalami berbagai dinamika di dalam organisasi. Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor dari dalam maupun dari luar karyawan itu sendiri. Faktor dari dalam (internal) dapat berupa kebanggaan pekerja atas pekerjaannya, hasrat untuk maju atau berkarier, perasaan telah diperlukan dengan baik, kemampuan untuk bergaul dengan rekan kerja dan kesadaran akan tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan faktor dari luar

(eksternal) karyawan itu sendiri dapat berupa komunikasi yang terjalin, kompensasi atau insentif yang diterima, kesempatan untuk berkarir, serta penempatan sesuai dengan kemampuannya. Perilaku individu dan kelompok merancang tim kerja yang efektif dan memperagakan bagaimana pola kepemimpinan dan pemberian insentif finansial untuk menghasilkan *output*, merupakan salah satu hal yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja kerja karyawan.

Kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya (Robbins, 2017:49). Menurut Sinambela (2017:303) kepuasan kerja merupakan perasaan senang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya, atas keadaan kerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan atas pekerjaan. Kepuasan juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi.

Penelitian Badrianto dan Ekhsan (2020), Indrayana (2019) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Kristine (2017), Hidayah (2018) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan dijadikan salah satu faktor keberhasilan dalam memotivasi karyawannya untuk mencapai tujuan pada suatu organisasi. Peranan penting pemimpin sebagai penggerak dan pengarah di suatu organisasi dalam mencapai tujuan merupakan tugas yang tidak mudah, karena harus memahami setiap pribadi

karyawan yang berbeda-beda. Menurut Robbins (2017) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Menurut Tambunan (2015:45) kepemimpinan adalah seseorang yang menduduki posisi formal dalam suatu organisasi atau negara yang memiliki peran dan tanggungjawab serta kewenangan terhadap organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

Penelitian Palupi, *et al.*, (2017), Shah, *et al.*, (2017) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Yulianto dan Hartijasti (2014) menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting penyebab peningkatan kinerja karyawan. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan (Robbins, 2017). Menurut Robert Tanembaum (2011: 43) Kepemimpinan adalah seseorang yang menggunakan wewenang untuk mengorganisasi, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi pencapaian tujuan perusahaan. Dalam organisasi kinerja adalah jawaban dari berhasilnya atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian Arianto (2018), Hindriari (2018) menemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Marjaya dan Pasaribu (2019), Vipraprastha, *et al.*, (2018) menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pemberian insentif finansial kepada karyawan merupakan salah satu aspek yang penting untuk diperhatikan terkait dengan perhatian perusahaan atau organisasi kepada pekerjanya. Pemberian insentif juga mengindikasikan kebijakan perusahaan atau organisasi dalam memperlakukan para karyawannya secara adil. Menurut Hasibuan (2013:118), insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Menurut Al-Nsour (2012) insentif finansial berarti jumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan, baik dalam bentuk langsung maupun dalam bentuk pembayaran bulanan termasuk seluruh penghasilan tambahan bagi karyawan.

Hasil penelitian Apsari dan Riana (2017), Juliana *et al.* (2020) menemukan bahwa insentif finansial memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan hasil penelitian Tamali dan Munasip (2019), Harahap dan Khair (2019) menemukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Insentif sebagai salah satu faktor terpenting yang mendorong pekerja untuk berupaya besar dan bekerja lebih efisien dalam menunjang kinerjanya. Peranan Insentif dalam organisasi bertujuan agar pegawai dapat bekerja lebih baik sehingga pemberian insentif diharapkan mampu untuk membuat pegawai tetap bertahan pada sebuah organisasi. Insentif itu sendiri adalah pemberian upah di atas gaji yang disesuaikan berdasar hasil kerja pegawai, sehingga dapat memberikan motivasi kepada pegawai tersebut agar bekerja lebih giat (Danang, 2014). Insentif

material atau insentif finansial adalah suatu insentif yang diberikan kepada karyawan atau orang lain dalam bentuk uang, Suwatno dan Priansa (2011:235).

Hasil penelitian Sitompul dan Saragih (2020), Syamsudin *et al.*, (2018) menemukan bahwa insentif finansial berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Wewengkang (2021), menemukan bahwa insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

UD. Kusuma Bali Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penjualan barang elektronik dan *furniture* yang berkembang di wilayah Bali sejak tahun 2011. Usaha dagang ini memiliki beberapa cabang perusahaan yang terletak di Kabupaten Gianyar, Klungkung, Karangasem. Susunan organisasi pada UD. Kusuma Bali Mandiri yaitu terdiri dari Manajer Operasional, Kepala Divisi, *Staff Administrasi*, *Staff Pengiriman barang*, *Analisis Kredit*, dan *Staff Marketing (Sales)*. Berdasarkan susunan organisasi tersebut pihak manajemen perusahaan harus memperhatikan setiap karyawan agar dapat bekerja dengan maksimal demi tercapainya tujuan perusahaan.

Sepanjang pengamatan peneliti, ditemukan beberapa fenomena yang terjadi pada UD. Kusuma Bali Mandiri. Pertama masalah kepemimpinan, bahwa interaksi antara pimpinan dan karyawan masih dirasa belum maksimal. Sikap pimpinan terlihat ramah dan akrab terhadap para karyawan, namun interaksi dalam pelimpahan pekerjaan hanya dilakukan pada beberapa orang saja. Selain itu karyawan juga sering datang tidak tepat waktu atau terlambat namun tidak pernah mendapat teguran dari pimpinannya. Maka karena hal tersebut banyak karyawan yang rajin menjadi mengeluh karena pimpinan yang kurang memiliki ketegasan

dalam bertindak guna meningkatkan kedisiplinan karyawan. Kedua, adalah masalah insentif finansial bagi karyawan. Imbalan yang diberikan pihak perusahaan masih dinilai kurang oleh karyawan. Karyawan merasa kesulitan pekerjaan yang dilakukan tidak sebanding dengan imbalan yang diberikan oleh perusahaan. Pemberian insentif adalah salah satu wujud kebijakan yang harus diperhatikan perusahaan sebagai bentuk motivasi yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga terciptanya kepuasan kerja sehingga dengan demikian juga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Harapan dari setiap perusahaan adalah untuk menjadi lebih baik di masa mendatang, sama halnya dengan yang diharapkan oleh UD. Kusuma Bali Mandiri. Untuk menjamin tercapainya keselarasan tujuan, pihak manajemen UD. Kusuma Bali Mandiri bisa memberikan perhatian dengan memberikan insentif finansial, karena insentif finansial merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumber daya manusia. Insentif finansial yang telah diberikan oleh UD. Kusuma Bali Mandiri selama tahun 2020, disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1. 1**Pembayaran Insentif Finansial pada UD. Kusuma Bali Mandiri****Tahun 2020**

No	Bulan	Jenis Insentif Finansial			Total
		Gaji	Tunjangan	Insentif	
1	Januari	Rp 50.357.000	Rp 6.350.000	Rp 28.650.000	Rp 85. 357.000
2	Februari	Rp 50.007.000	Rp 4.010.000	Rp 26.378.000	Rp 80.395.000
3	Maret	Rp 50.475.000	Rp 8.050.000	Rp 30.950.000	Rp 89.457.000
4	April	Rp 50.375.000	Rp 8.580.000	Rp 30.750.000	Rp 89.687.000
5	Mei	Rp 50.638.000	Rp 8.980.000	Rp 30.950.000	Rp 90.568.000
6	Juni	Rp 50.357.000	Rp 8.360.000	Rp 30.950.000	Rp 89.667.000
7	Juli	Rp 50.357.000	Rp 7.280.000	Rp 28.350.000	Rp 85.987.000
8	Agustus	Rp 50.357.000	Rp 7.670.000	Rp 28.950.000	Rp 86.977.000
9	September	Rp 50.357.000	Rp 7.370.000	Rp 28.460.000	Rp 86.187.000
10	Oktober	Rp 50.189.000	Rp 7.850.000	Rp 28.465.000	Rp 86.504.000
11	November	Rp 50.730.000	Rp 9.880.000	Rp 29.950.000	Rp 90.560.000
12	Desember	Rp 50.890.000	Rp 9.980.000	Rp 29.950.000	Rp 90.820.000

Sumber: Laporan Bulanan UD. Kusuma Bali Mandiri

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa insentif yang diberikan oleh UD. Kusuma Bali Mandiri dari bulan Januari sampai Desember 2020 adalah berfluktuasi. Hal tersebut disebabkan karena pemberian insentif didasarkan atas kehadiran serta dari hasil penjualan yang tidak menentu setiap bulannya. Semakin banyak jumlah kehadiran karyawan, maka insentif yang diberikan juga semakin besar. Sama halnya dengan penjualan karyawan sebakin besar penjualan maka insentif yang diberikan akan sebakin besar. Pemberian insentif tersebut diperuntukan bagi karyawan yang membantu meningkatkan pendapatan perusahaan, sehingga karyawan yang lebih dominan mendapatkan insentif tersebut adalah karyawan dengan tingkat kehadiran yang tinggi serta dengan penjualannya yang lebih banyak dan tentunya

yang mencapai target yang telah ditentukan. Hal tersebut mengindikasikan pemberian motivasi untuk karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga dari pemberian insentif finansial bagi karyawan tersebut diharapkan dapat memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Setiap karyawan pastinya mempunyai karakter dan kepribadian serta sikap dan perilaku yang berbeda-beda. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memafaatkan, dan menciptakan situasi kerja yang diharapkan. Hal ini tentunya dapat menjadi penyebab lahirnya bermacam-macam kebutuhan yang melatar belakangi motivasi pegawai yang telah memiliki masa kerja yang cukup lama dan pengalaman dalam bidang kerjanya.

UD. Kusuma Bali Mandiri dalam meningkatkan kinerja karyawannya dihadapkan pada kendala yang timbul yaitu masih rendahnya pemahaman fungsi dari sebagian karyawan dalam mendukung pelaksanaan tugas-tugas yang ada. Setiap karyawan harus senantiasa memiliki pemahaman yang terbaik terhadap apa yang telah menjadi tugasnya dalam bekerja. Berdasarkan hal tersebut, menunjukkan kesenjangan yang ada di tempat kerja, setiap karyawan harus senantiasa memiliki pemahaman yang baik yang telah menjadi fungsinya, yang mengindikasikan bahwa kinerja karyawan belum tercapai secara optimal. Melihat bahwa karyawan mempunyai tanggung jawab sendiri dan telah menyumbangkan

semua tenaganya dengan semaksimal mungkin guna mecapainya tujuan organisasi, sehingga pemberian bentuk motivasi kerja yang di berikan oleh seorang pimpinan terhadap karyawan sangat perlu untuk meningkatkan kinerja supaya mendorong karyawan agar dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam bekerja dengan lebih baik lagi.

Kinerja karyawan pada perusahaan UD. Kusuma Bali Mandiri sangat erat kaitannya dengan tinggi rendahnya pendapatan yang dihasilkan yang sesuai dengan target yang disepakati oleh pihak manajemen. Data penjualan bulanan pada UD. Kusuma Bali Mandiri pada tahun 2020 disajikan pada Tabel 1.2 berikut:

Tabel 1. 2
Data Penjualan UD. Kusuma Bali Mandiri Tahun 2020

Bulan	Target	Realisasi	%
Januari	Rp 200.000.000	Rp 218.315.000	9
Februari	Rp 200.000.000	Rp 180.557.000	-10
Maret	Rp 200.000.000	Rp 204.973.000	2
April	Rp 200.000.000	Rp 221.254.000	11
Mei	Rp 200.000.000	Rp 209.300.000	5
Juni	Rp 200.000.000	Rp 240.172.000	20
Juli	Rp 200.000.000	Rp 198.224.000	-1
Agustus	Rp 200.000.000	Rp 191.763.000	-4
September	Rp 200.000.000	Rp 223.936.000	12
Oktober	Rp 200.000.000	Rp 205.998.000	3
November	Rp 200.000.000	Rp 231.881.000	16
Desember	Rp 200.000.000	Rp 202.960.000	1
Total	Rp 2.400.000.000	Rp 2.529.333.000	5

Sumber : UD. Kusuma Bali Mandiri

Tabel 1.2 diatas menunjukkan pada tahun 2020 penjualan pada perusahaan UD. Kusuma Bali Mandiri mengalami fluktuasi. Dimana penjualan pada bulan Februari mengalami penurunan sebesar 10%. Hal tersebut merupakan salah satu indikasi terjadinya penurunan kinerja karyawan UD. Kusuma Bali Mandiri. Apabila hal tersebut dibiarkan terjadi secara berkelanjutan dan tidak ada tindak lanjut dari pihak manajemen maka akan tidak baik bagi kelangsungan dari segi operasional perusahaan UD. Kusuma Bali Mandiri.

Berdasarkan fenomena dan perbedaan hasil penelitian terdahulu yang telah dipaparkan diatas, sehingga ditemukan adanya ketidak konsistenan hasil penelitian. Oleh sebab itu maka ditemukan adanya celah penelitian. Berdasarkan hal tersebut, peneliti ingin mengadakan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan dan insentif finansial terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang bertempat di UD. Kusuma Bali Mandiri dan mengingat bahwa demi tercapainya tujuan perusahaan diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan dalam melaksanakan tugas-tugasnya tersebut maka manajemen UD. Kusuma Bali Mandiri harus memperhatikan faktor-faktor kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta memahami dan memperhatikan keluhan karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah insentif finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah insentif finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada UD. Kusuma Bali Mandiri.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh insentif finansial terhadap kepuasan kerja pada UD. Kusuma Bali Mandiri.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada UD. Kusuma Bali Mandiri.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh insentif finansial terhadap kinerja karyawan pada UD. Kusuma Bali Mandiri.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada UD. Kusuma Bali Mandiri.

1.4 Manfaat Penelitian

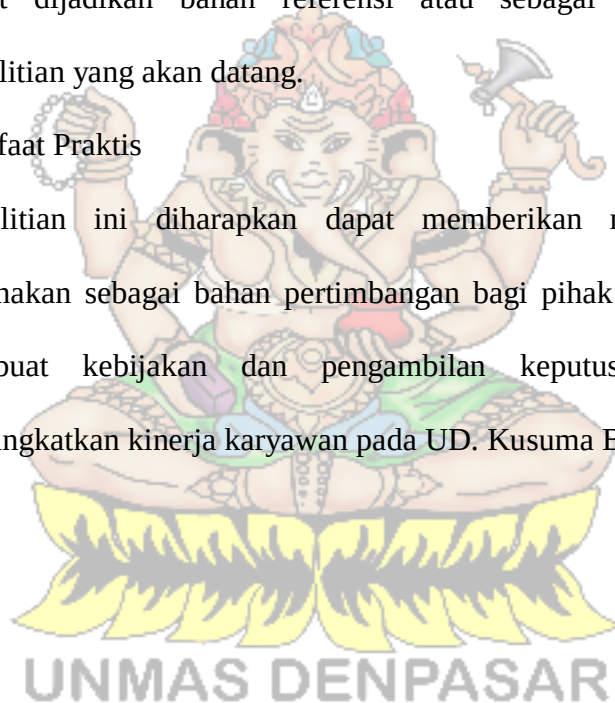
Adapun manfaat yang ingin diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa tambahan ilmu pengetahuan dan wawasan tentang kepuasan kerja dan penilaian terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan bahan referensi atau sebagai perbandingan pada penelitian yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen sebagai pembuat kebijakan dan pengambilan keputusan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada UD. Kusuma Bali Mandiri.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Grand Theory

Teori Jalur Tujuan “*Path Goal Theory*” dikembangkan oleh Robert House J, berdasarkan pada awal teori oleh Evans (1970), dan diterbitkan pada tahun 1971. Teori jalur tujuan adalah teori kepemimpinan yang digunakan untuk memaksimalkan kinerja karyawan berdasarkan dengan situasi yang mencakup *directive* dalam artian pemimpin memberikan pengarahan terhadap bawahan, *supportive* dalam artian pemimpin memberikan dukungan terhadap bawahan, *participative* yaitu pemimpin dan bawahan ikut terlibat dalam suatu kegiatan, *achievement* yaitu hasil yang didapat dari proses kerja (pencapaian). Menurut teori ini, pemimpin menjadi efektif karena efek positif yang diberikan terhadap motivasi para pengikut, kinerja, dan kepuasan. Teori ini dianggap sebagai *path goal* disebabkan terfokus pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi dari para pengikut tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan (Ivancevich, *et al.*, 2012:205).

2.1.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan (Robbins 2017).

Menurut Ivancevich (2017), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan serta kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Menurut Tambunan (2015), kepemimpinan adalah seseorang yang menduduki posisi formal dalam suatu organisasi atau negara memiliki peran tanggungjawab dan kewenangan terhadap organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Dalam mencapai tujuan tersebut, pemimpin harus bekerjasama dengan para bawahannya untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya menghasilkan, baik itu dalam bentuk barang ataupun jasa.

Berdasarkan pendapat para ahli tentang pengertian kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang kompleks dimana seseorang mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mau bekerja sama dan efektif sesuai dengan perintahnya untuk mencapai suatu misi, tugas, atau sasaran yang akan dituju dan merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perorangan dan tujuan organisasi akan menjadi renggang dan lemah. Kondisi seperti itu menimbulkan situasi dimana seseorang bekerja untuk tujuan pribadinya, sementara tujuan organisasi menjadi tidak efisien dalam mencapai tujuan-tujuannya.

1. Dasar-dasar Kepemimpinan.

Menurut Endang (2015) ada 4 (empat) dasar kepemimpinan agar berjalan dengan efektif adalah sebagai berikut:

1) Penentuan Tujuan

Seorang pemimpin harus memastikan dari awal bahwa semua anggota timnya memahami maksud dan tujuan organisasi. Visi dan misi organisasi atau perusahaan harus sudah terinternalisasi pada diri masing-masing anggota. Tim tidak akan kehilangan arah dalam memacu roda organisasi dengan adanya fase penentuan tujuan ini diawal.

2) Komunikasi

Semua kebijakan, keputusan, informasi atau berita apapun yang dibuat oleh manajemen terkait kebijakan perusahaan harus dikomunikasikan dengan baik kepada semua anggota tim.

3) Kepercayaan

Komunikasi yang efektif didasari dengan adanya saling percaya antara pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi tersebut (pemimpin dan bawahannya). Penentuan arah tujuan organisasi sudah dibuat, kemudian dikomunikasikan, dan komunikasi tersebut dibangun diatas kepercayaan.

4) Akuntabilitas (Pertanggungjawaban)

Banyak pemimpin yang akhirnya gagal menjalankan dasar ini. Hal ini tidak dimaksudkan untuk mencari siapa yang bersalah atas kegagalan organisasi, tapi ditujukan untuk menuntut pertanggungjawaban dari semua orang yang terlibat dalam organisasi tersebut. Semua karyawan atau

bawahan merasa diawasi sehingga setiap saat karyawan terpacu untuk memberikan yang terbaik. Namun apabila suatu saat karyawan merasa tidak diawasi, kinerjanya tetap bisa mengutamakan yang terbaik, karena karyawan juga akan mempertanggungjawabkan pekerjaannya tersebut kepada atasannya diakhir pekerjaan.

2. Tipe-tipe kepemimpinan

Menurut Siagian (2014), tipe-tipe kepemimpinan yang ada pada seorang pemimpin yaitu:

a. Tipe Kharismatis

Tipe kepemimpinan karismatis memiliki kekuatan energy, daya tarik dan wibawa yang luar biasa sehingga ia mempunyai pengikut yang berjumlah sangat besar. Kesetiaan dan kepatuhan penyebutnya timbul dari kepuasan kerja terhadap pemimpin itu. Pemimpin dianggap mempunyai kemampuan yang diperoleh dari kekuatan Tuhan Yang Maha Esa.

b. Tipe Paternalistis dan Maternalistis

Tipe kepemimpinan paternalistis dan maternalistik beranggapan bahwa bawahan atau pengikutnya belum dewasa. Tipe kepemimpinan paternalistis dan maternalistik dengan sifat-sifat antara lain:

- 1) Bersikap selalu melindungi.
- 2) Jarang memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.

- 3) Tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreatifitas karyawan.
- 4) Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

c. Tipe Otokratis

Pemimpin tipe otokrasi merupakan pemimpin yang berpikir bahwa organisasi adalah miliknya. Seorang pemimpin autokrasi lebih bertindak diktator dan menggerakkan bawahannya dengan paksaan dan ancaman. Mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal, setiap perintah dan kerjakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya.

d. Tipe Militeristis

Tipe kepemimpinan ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan Otokratis tapi bukan kepemimpinan organisasi militer. Pemimpin tergantung pada pangkat dan jabatan, senang pada formalitas yang berlebihan dan senang *ceremonial* untuk berbagi keadaan. Lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando terhadap bawahannya, menurut adanya disiplin keras dan kaku, tidak menghendaki saran, usul, sugesti dan kritikan-kritikan dari bawahan.

e. Tipe *Laissez-faire*

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin yang tidak memberikan kepemimpinannya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Tingkat keberhasilan

organisasi atau lembaga semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpin. Struktur organisasinya tidak jelas dan kabur, segala kegiatan dilakukan tanpa rencana dan tanpa pengawasan dari pimpinan. Kebebasan penuh diberikan kepada kelompok dalam menentukan kebijakan di mana Peran pemimpin sangat minim, Pemimpin tidak ikut serta dalam membahas kegiatan, non partisipasi pemimpin dalam pemberian tugas, pemimpin tidak berusaha untuk mengatur jalannya kegiatan.

f. Tipe Populistis

Berpegang teguh pada nilai masyarakat tradisional. Kepemimpinan ini mengutamakan penghidupan nasionalisme. Misalnya Soekarno Dengan pemahaman marhaenisme. Tipe kepemimpinan populistis ini memberi kesan tidak fleksibel, karena masih menggunakan nilai masyarakat tradisional sedangkan zaman semakin maju Dan dunia perekonomian juga terus berkembang. Belum tentu nilai tradisional tersebut dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada saat ini dengan berbagai kebutuhan karyawan maupun perusahaan yang meningkat.

g. Tipe Administratif dan Eksekutif

Kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif dengan pengaturan waktu, fasilitas dan bahan di tempat kerja. Pemimpin tipe administratif dan eksekutif ini mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Tipe ini mengikuti

perkembangan perekonomian sehingga dinilai lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun perusahaan.

h. Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis mendasarkan bahwa manusia adalah makhluk termulia. Pimpinan demokratis senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan. Pemimpin memberi kebebasan pada bawahan apabila melakukan kesalahan untuk kemudian diperbaiki agar tidak membuat kesalahan yang sama, berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses daripada dirinya dan memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kapasitas pribadinya. Semua kebijakan dibahas dan diputuskan dalam kelompok dengan pemimpin sebagai pendorong. Langkah-langkah umum perspektif kegiatan dibahas bersama demi kepentingan kelompok dengan pemimpin memberikan beberapa alternative, pemberian tugas diberikan kepada kelompok, pemimpin cenderung bersifat objektif.

Dalam melaksanakan tipe pemimpin mana yang paling baik, seorang pemimpin harus memiliki keberanian atau kekuatan dalam menjalankannya. Karena kekuatan adalah salah satu pendorong seorang pemimpin untuk mampu bersikap dalam mewujudkan gaya kepemimpinannya. Oleh karena hal tersebut, kepemimpinan yang baik sangat diperlukan bila sebuah organisasi menginginkan kesuksesan. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perorangan dan tujuan organisasi akan menjadi renggang dan lemah.

3. Indikator Kepemimpinan

Menurut Fahmi (2014) ada beberapa indikator untuk menjadi seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

1) Energi (*Energy*)

Seorang pemimpin memiliki kekuatan mental dan fisik untuk mempengaruhi dan mengatur karyawan agar mau bekerja dengan baik. Terutama masalah kedisiplinan absensi yang sering dilanggar oleh karyawan pada perusahaan UD. Kusuma Bali Mandiri.

2) Stabilitas Emosi (*Emotional Stability*)

Pimpinan perusahaan tidak boleh berperasangka buruk terhadap bawahannya, tidak boleh cepat marah dan harus memiliki kepercayaan diri yang besar.

3) Hubungan Manusia (*Human Relatinship*)

Seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan tentang hubungan manusia. Seorang pemimpin mampu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja ataupun bawahannya,

4) Motivasi Pribadi (*Personal Motivation*)

Seorang pemimpin harus bisa memotivasi bawahannya yang bertujuan untuk memajukan perusahaan. Contohnya, motivasi untuk mencapai target penjualan sesuai yang ditargetkan oleh perusahaan.

5) Keterampilan Berkomunikasi (*Communication Skill*)

Seorang pemimpin harus mempunyai kecakapan dalam berkomunikasi. Seorang pimpinan harus mampu menjaga komunikasi yang baik dengan

rekan kerja serta bawahannya agar selalu tercipta hubungan yang harmonis dan demi kelancaran jalannya perusahaan.

6) Keterampilan Mengajar (*Teaching Skill*)

Pelatihan dan pendidikan karyawan diperlukan untuk peningkatan kinerja karyawan. Pemimpin harus memiliki kemampuan yang lebih agar mampu dalam memberikan pelatihan kepada para karyawan.

7) Keterampilan Sosial (*Social Skill*)

Seorang pemimpin mempunyai keahlian dibidang sosial, agar terjamin kesetiaan bawahannya. Seorang pemimpin harus bersikap ramah dan luwes dalam pergaulan dan suka menolong. Pimpinan mampu bersosialisasi kepada para karyawannya agar karyawan merasa diperhatikan oleh pimpinannya sehingga tercipta loyalitas dari dalam diri karyawan kepada perusahaan.

8) Keterampilan Teknis (*Technical Competent*)

Seorang pemimpin harus mempunyai kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep. Pimpinan harus memiliki keterampilan dalam membina bawahannya agar mampu mengkoordinir karyawannya dalam menjalankan tugas pekerjaan sesuai dengan jabatan dan *job description* yang dimiliki oleh bawahannya.

2.1.3 Insentif Finansial

Menurut Hasibuan (2013:117), insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang di pergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Sedangkan menurut Pangabean (2012:77), insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena prestasi melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka karyawan yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Menurut Mangkunegara (2012:89), insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi atau perusahaan. Begitu pula menurut Handoko (2011:176), insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan. Menurut Al-Nsour (2012), insentif finansial berarti jumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan, baik dalam bentuk langsung maupun dalam bentuk pembayaran bulanan termasuk seluruh penghasilan tambahan bagi karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan salah satu bentuk rangsangan atau motivasi yang sengaja diberikan kepada karyawan untuk mendorong semangat kerja karyawan agar karyawan bekerja lebih produktif lagi agar dapat meningkatkan prestasinya dalam mencapai tujuan perusahaan.

1. Tujuan Pemberian Insentif Finansial

Tujuan pemberian insentif dimaksudkan agar kebutuhan materi pegawai terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan materi itu diharapkan pegawai dapat bekerja lebih baik, cepat dan sesuai dengan standar perusahaan sehingga *output* yang dihasilkan dapat meningkat daripada input dan akhirnya kinerja pegawai dapat meningkat. Menurut Sutrisno (2011:188-189) tujuan diberikannya insentif adalah sebagai berikut:

- 
- a. Menghargai prestasi kerja
 - b. Menjamin keadilan
 - c. Mempertahankan karyawan
 - d. Memperoleh karyawan yang bermutu
 - e. Pengendalian biaya
 - f. Memenuhi peraturan.

2. Sistem Pemberian Insentif Finansial

Sifat dasar sistem pengupahan insentif dalam suatu perusahaan dituangkan secara jelas dan sederhana berdasarkan ketentuan standar kerja. Beberapa sifat dasar dalam sistem pengupahan insentif menurut Martoyo (2013), adalah sebagai berikut:

- a. Pembayaran agar diupayakan cukup sederhana, sehingga mudah dimengerti dan dihitung oleh karyawan yang bersangkutan sendiri.
- b. Upah insentif yang diterima benar-benar dapat menaikkan motivasi kerja meningkat.

- c. Pelaksanaan pengupahan insentif hendaknya cukup cepat, sehingga karyawan yang berprestasi lebih tersebut cukup cepat pula merasakan nikmatnya orang berprestasi lebih.
- d. Penentuan standar kerja ataupun standar produksi hendaknya secermat mungkin, dalam arti: tidak terlalu tinggi, sehingga tidak terjangkau oleh umum karyawan, atau tidak terlalu rendah, sehingga tidak terlalu mudah dicapai karyawan.
- e. Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerjaan atau karyawan untuk bekerja lebih giat.

3. Dasar Pemberian Insentif

Menurut Hasibuan (2013:35), pertimbangan dasar penyusunan insentif tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Kinerja

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja pegawai. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja diukur secara kuantitatif, memang dapat dikatakan bahwa dengan cara ini dapat mendorong pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya. Di samping itu juga sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi.

Sebaliknya sangat tidak favourable bagi pegawai yang bekerja lamban atau pegawai yang sudah berusia agak lanjut.

2) Lama Kerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu ataupun per bulan. Umumnya cara yang diterapkan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pemberian insentif berdasarkan kinerja. Memang ada kelemahan dan kelebihan dengan cara ini, antara lain sebagai berikut:

a. Kelemahan

Terlihatnya adanya kelemahan cara ini sebagai berikut:

- a) Mengakibatkan mengendornya semangat kerja pegawai yang sesungguhnya mampu berproduksi lebih dari rata-rata.
- b) Tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan pegawai.
- c) Membutuhkan pengawasan yang ketat agar pegawai sungguh-sungguh bekerja.
- d) Kurang mengakui adanya kinerja pegawai.

b. Kelebihan

Kelebihan-kelebihan cara ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a) Dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
- b) Menjamin kepastian penerimaan insentif secara periodik.
- c) Tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia.

3) Senioritas

Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah pegawai senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan pada organisasi atau perusahaan. Semakin senior seorang pegawai semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi, dan semakin mantap dan tenangnya dalam organisasi. Kelemahan yang menonjol dari cara ini adalah belum tentu karyawan yang senior ini memiliki kemampuan yang tinggi atau menonjol, sehingga mungkin sekali pegawai muda (junior) yang menonjol kemampuannya akan dipimpin oleh pegawai senior, tetapi tidak menonjol kemampuannya. Karyawan senior menjadi pimpinan bukan karena kemampuannya tetapi karena masa kerjanya. Dalam situasi demikian dapat timbul dimana para pegawai junior yang energik dan mampu tersebut keluar dari perusahaan/instansi.

4) Kebutuhan

Cara ini menunjukkan bahwa insentif pada pegawai didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari pegawai. Hal ini berarti insentif yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi sebagian kebutuhan pokok, tidak berlebihan namun tidak berkekurangan. Hal seperti ini memungkinkan pegawai untuk dapat bertahan dalam perusahaan/instansi.

5) Keadilan dan Kelayakan

a. Keadilan

Dalam sistem insentif keadilan bukanlah harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara pengorbanan (*input*) dengan (*output*), makin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanannya yang diperlukan oleh suatu jabatan. Input dari suatu jabatan ditunjukkan oleh spesifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang memegang jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula output yang diharapkan. Output ini ditunjukkan oleh insentif yang diterima para pegawai yang bersangkutan, dimana di dalamnya terkandung rasa keadilan yang sangat diperhatikan sekali oleh setiap pegawai penerima insentif tersebut.

b. Kelayakan

Di samping masalah keadilan dalam pemberian insentif tersebut perlu pula diperhatikan masalah kelayakan. Layak pengertiannya membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Apabila insentif di dalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan lain, maka perusahaan/instansi akan mendapat kendala yakni berupa menurunnya kinerja pegawai yang dapat diketahui dari

berbagai bentuk akibat ketidakpuasan pegawai mengenai insentif tersebut.

6) Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan adalah suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan lain dalam suatu organisasi. Ini berarti pula penentuan nilai relatif atau harga dari suatu jabatan guna menyusun rangking dalam penentuan insentif.

4. Indikator Insentif Finansial

Indikator insentif finansial menurut Sarwoto (2012:23), adalah suatu insentif yang diberikan pada seorang karyawan dalam bentuk uang maupun jaminan sosial. Indikator insentif finansial ini meliputi:

- 1) Bonus, yaitu uang yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah dilaksanakan, biasanya diberikan secara selektif dan khusus kepada para pekerja yang berhak menerima dan diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan di masa yang akan datang. Perusahaan yang menggunakan sistem insentif ini biasanya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu dimasukkan ke dalam sebuah dana bonus, kemudian dana tersebut dibagi-bagi antara pihak yang menerima bonus.
- 2) Komisi, merupakan jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik, biasanya dibayarkan kepada bagian penjualan dan diterimakan kepada pekerja di bagian penjualan.

- 3) *Profit share*, merupakan salah satu jenis insentif tertentu. Pembayarannya dapat diikuti bermacam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan ke dalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan ke dalam daftar pendapatan setiap peserta.
- 4) Tunjangan, tunjangan karyawan merupakan pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok. Perusahaan atau organisasi membayar semua atau sebagian dari tunjangan ini. Dengan kata lain tunjangan dalam hal ini adalah komponen imbalan balas jasa atau penghasilan yang tidak terkait langsung dengan berat ringannya tugas jabatan dan prestasi kerja pegawai. Pemberian tunjangan pada umumnya terkait dengan upaya perusahaan atau organisasi untuk memenuhi kebutuhan pegawainya akan rasa aman, sebagai bentuk pelayanan kepada pegawai serta menunjukkan tanggung jawab sosial perusahaan kepada pegawainya.

UNMAS DENPASAR

2.1.4 Kepuasan Kerja

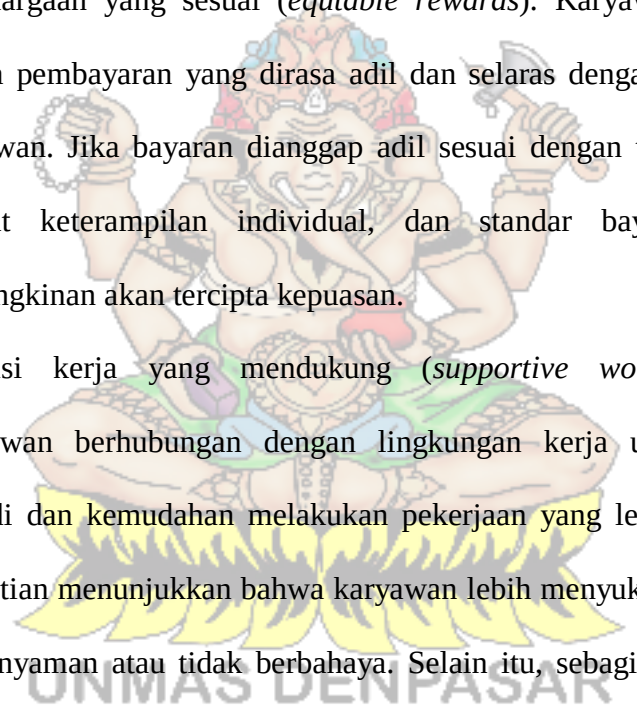
Kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya (Robbins, 2017:49). Menurut Sinambela (2017:303) kepuasan kerja merupakan perasaan senang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya, atas keadaan kerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul

dan imbalan yang disediakan atas pekerjaan. Kepuasan juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi. Menurut Kaswan (2012) memberikan definisi konferensi dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluative, dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan karyawan memberikan hal yang dinilai penting. Kepuasan kerja harus ditingkatkan lebih baik, sistematis, berencana dan terus-menerus untuk mengimbangi kondisi dari lingkungan yang selalu membutuhkan tugas kerja yang cakap dan siap dalam menghadapi berbagai tantangan dan masalah-masalah yang timbul dalam menjalankan tugasnya sehingga mampu memegang tanggung jawabnya masing-masing.

Berdasarkan deskripsi di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepuasan kerja yaitu perasaan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa karyawan dapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi di tempat bekerja. Jadi kepuasan kerja juga menyangkut psikologis individu di dalam organisasi yang diakibatkan oleh keadaan yang dirasakan dari lingkungannya.

1. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2017) faktor-faktor yang menyebabkan tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan yaitu:

- 
- a. Kerja yang menantang secara mental (*mentally challenging work*) Pada umumnya, individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi merikan karyawan peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baik pekerjaannya. Karakteristik-karakteristik ini membuat pekerjaan lebih menantang secara mental.
- b. Penghargaan yang sesuai (*equitable rewards*). Karyawan menginginkan sistem pembayaran yang dirasa adil dan selaras dengan harapan-harapan karyawan. Jika bayaran dianggap adil sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.
- c. Kondisi kerja yang mendukung (*supportive working conditions*). Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerja untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang lebih baik. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang nyaman atau tidak berbahaya. Selain itu, sebagian besar karyawan lebih menyukai bekerja relatif dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang relatif modern dan bersih, serta dengan peralatan yang memadai.
- d. Kolega yang *support* (*supportive colleagues*). Individu mendapat sesuatu yang lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan. Untuk sebagian karyawan, kerja memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengherankan bahwa memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan suportif mampu meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku

atasan seseorang juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Penelitian mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan meningkat ketika pengawas langsung adalah orang yang pengertian dan ramah, memberikan pujian untuk bekerja yang baik, mendengarkan opini-opini karyawan dan menunjukkan minat pribadi dalam diri karyawan.

2. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja menurut Robbins (2017) yaitu:

1) Pekerjaan

Secara umum, pekerjaan dengan jumlah variasi yang moderat akan menghasilkan kepuasan kerja yang relatif besar sedangkan pekerjaan yang sangat kecil variasinya akan menyebabkan pekerja merasa jenuh dan keletihan.

2) Upah

Imbalan keuangan yang diterima seorang pegawai dalam menentukan tingkat upah organisasi dapat membuat keputusan dengan mempertimbangkan beberapa hal, yaitu tingkat upah umum dalam masyarakat, kebutuhan pokok tenaga kerja, dan tingkat biaya hidup fisik minimum.

3) Promosi

Kesempatan promosi merupakan hal yang signifikan namun memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda pula imbalannya.

4) Pengawasan

Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan tugas kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk tujuan tertentu. Pengawas secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan-peraturan.

5) Rekan Kerja

Pada dasarnya kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja, rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai secara individu.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yang tinggi sangat diperlukan bagi karyawan dalam rangka penyelesaian tugas-tugas dan tanggungjawabnya dalam bekerja. Menurut Kasmir (2016), kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kemudian menurut Sinambela (2012:3) kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Selanjutnya menurut Mangkunegara (2015:67), kinerja karyawan adalah pelaksana utama setiap fungsi organisasi terhadap sarana, prasarana, dan infrastruktur yang ada, karyawan merupakan salah satu faktor kunci organisasi yang harus diperhatikan karena selalu mengalami berbagai dinamika di dalam organisasi.

Berdasarkan Beberapa definisi yang telah diuraikan maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi yang diarahkan kepada pemanfaatan sumber daya yang disediakan oleh organisasi atau perusahaan.

1. Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Wibowo (2011:300), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

a. Faktor personal/individu

Faktor personal/individu meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

b. Faktor kepemimpinan

Faktor kepemimpinan meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan tim leader.

c. Faktor tim

Faktor tim meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan kerja dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

d. Faktor sistem,

Faktor sistem meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi.

e. Faktor Kontekstual (situasional)

Faktor Kontekstual (situasional) meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Penilaian kinerja mengacu pada sistem formal yang digunakan untuk menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja sebagai acuan pada perilaku dimasa yang akan datang.

2. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Dalam mengukur kinerja karyawan, terdapat beberapa metode yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan penilaian kerja pada karyawan. Menurut Evita (2017) sebagai berikut:

- a. Metode Skala Penilaian Grafik (*Graphic Rating Scale Method*), merupakan sebuah skala yang mencatatkan sebuah ciri-ciri (seperti kualitas dan kepuasan kerja) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri.
- b. Metode peringkat alternasi (*Alternation Ranking Method*)

Dilakukan dengan cara membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk pada satu atau banyak ciri.

c. Metode Perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison Method*)

Metode yang dilakukan dengan cara memberi peringkat pada karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangannya.

d. Metode Distribusi Paksa (*Forced Distribution Method*)

Sistem penilaian kinerja yang mengklasifikasikan karyawan menjadi 5 hingga 10 kelompok kurva normal dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Manajer atau *supervisor* terlebih dahulu mengobservasi kinerja karyawan kemudian, memasukkannya ke dalam klasifikasi karyawan.

e. Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*)

Metode ini penilai membuat catatan yang berisi contoh-contoh kebaikan yang tidak umum dan tidak dilakukan dengan waktu yang pasti kemudian penilaian mengulasnya dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

f. *Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS)*

Metode penilaian kinerja yang membidik pada kombinasi insiden kritis dan peringkat (*quantified ratings*) dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk.

g. *Management By Objectives (MBO)*

Dilakukan dengan cara menetapkan tujuan spesifik setiap karyawan yang dapat diukur perkembangannya secara periodik.

h. *Electronic Performance Monitoring*

Dilakukan melalui pengawasan secara elektronik. Dengan metode ini dihasilkan data terkomputerisasi seorang karyawan perhari dan kinerjanya.

Proses penilaian kinerja menghasilkan suatu evaluasi terhadap prestasi kerja karyawan dimasa yang lalu atau prediksi kinerja dimasa yang akan datang. Ketepatan penilaian kinerja tergantung pada standar, ukuran dan teknik evaluasi yang dipilih. Proses penilaian ini kurang memiliki nilai apabila karyawan tidak menerima umpan balik mengenai kinerja karyawan. Penilaian kinerja berfungsi sebagai *quality control*. Jika proses penilaian menunjukkan bahwa kinerja kurang baik tersebar luas, banyak karyawan yang tidak memenuhi syarat keputusan-keputusan penempatan internal. Karyawan tidak akan dipromosikan dan bahkan diberhentikan.

3. **Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan perusahaan. Sehingga pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan perusahaan tersebut. Menurut Robbins (2012:260), indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

1) **Kualitas Kerja**

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

2) Kuantitas Kerja

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

3) Ketepatan Waktu

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

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

5) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Pada setiap penelitian tentunya dibutuhkan sebuah landasan teori, guna untuk memperkuat atau mendukung metode dan analisis yang dilakukan. Penelitian yang akan dilakukan ini merujuk pada penelitian terdahulu yang membahas tentang kepemimpinan, insentif finansial, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Pada Tabel 2.1 berikut adalah uraian dari beberapa penelitian terdahulu:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Jurnal	Penulis dan Tahun Penelitian	Variabel Penelitian				Hasil Penelitian
			X1	X2	Y1	Y2	
1.	Effect Of Work Environment And Job Satisfaction On Employee Performance In Pt. Nesinak Industries	Yuan Badrianto dan Muhamad Ekhsan. (2020)	-	-	√	√	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Sinarmas Kantor Cabang Denpasar.	I Putu Dony Indrayana. (2019)	-	-	√	√	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3.	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih	Erline Kristine. (2017)	-	-	√	√	Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

	Daya (<i>Outsourcing</i>) Di PT. Mitra Karya Jaya Sentosa						
4.	The Influence Of Job Satisfaction, Motivation, And Organizational Commitment To Employee Performance	Tamriatin Hidayah, Diana Sulianti K. Tobing. (2018)	-	-	√	√	Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5.	Effect of Leadership on the Job Satisfaction with Organizational Commitment and Trust in Leader as Mediators	Dyah Ayu Puri Palupi, Mardanung Patmo Cahjono, dan Endang Satyawati. (2017)	√	-	√	-	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
6.	The Relationship Of Perceived Leadership Style Of Department Heads To Job Satisfaction And Job Performance Of Faculty Members.	Dr. Sobia Shafaq Shah, Dr. Asif Ali Shah, dan Dr. Saima Kamran Pathan. (2017)	√	-	√	√	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
7.	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap	Yulianto dan Yanki Hartijasti.	√	-	√	-	Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan

	Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Pegawai Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak)	(2014)					kerja.
8.	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Gada Rajawali Dunia	Nurmin Arianto. (2018)	√	-	-	√	Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Karya Murni Sentosa Bekasi	Reni Hindriari. (2018)	√	-	-	√	Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
10.	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai	Indra Marjaya, Fajar Pasaribu. (2019)	√	-	√	√	Kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan

							kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
11.	The Effect of Transformational Leadership And Organizational Commitment to Employee Performance With Citizenship Organization (OCB) Behavior As Intervening Variabels (At PT. Sarana Arga Gemeh Amerta In Denpasar City)	Tiksnayana Vipraprastha , I Nengah Sudja, dan Anik Yuesti. (2018)	√	-	-	√	Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
12.	Pengaruh Insentif Finansial, Insentif Non Finansial, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.	Ni Made Mery Apsari dan I Gede Riana. (2017)	-	√	√	-	Insentif finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
13.	Pengaruh Insentif Terhadap Kepuasan Pekerja	Juliana, Jerry Ong, Nathaniel, Aldo Marcolino,	-	√	√	-	Insentif berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

	Perusahaan	dan Jessalyn Tanubrata. (2020)					
14.	Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	Hendro Tamali dan Adi Munasip. (2019)	√	√	√	-	Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
15.	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja	Dewi Suryani Harahap dan Hazmanan Khair. (2019)	√	√	√	-	Kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja.
16.	Pengaruh Insentif Finansial, Insentif Non Finansial dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero)	Silvia Sari Sitompul, Yohana Olivia Saragih. (2020)	-	√	-	√	Insentif finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
17.	Pengaruh Insentif Finansial Dan Non Finansial Terhadap	Yusvita Pavita Syamsudin, Abdul Kodir	-	√	-	√	Variabel Insentif Finansial berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

	Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening	Djaelani, dan Achmad Agus Priyono. (2018)					
18.	Pengaruh Beban Kerja, Insentif, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di-Tengah Pandemi Covid-19 Di Uptd Rumah Sakit Manembo-Nembo Tipe-C Bitung	Damianus A.Y. Wewengka ng, Chirstoffel Kojo, dan Yantje Uhing. (2021)	-	√	-	√	Insentif berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
19.	Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan pada UD. Kusuma Bali Mandiri Cabang Karangasem.	Ni Putu Kusuma Widanti. (2019)	√	-	-	√	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.