

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *“to manage”* yang artinya mengelola, mengendalikan, mengatur suatu aktivitas sekelompok manusia untuk mencapai sasaran yang sebenarnya sudah ditetapkan secara menyeluruh. Pengertian Manajemen banyak dikemukakan oleh para ahli dengan definisi berbeda-beda. Apabila kita menelaah definisi manajemen yang dikemukakan oleh pendapat ahli tersebut ternyata berkaitan satu sama lainnya, dengan kata lain tidak bertentangan. Di bawah ini akan dikemukakan beberapa definisi dari manajemen yaitu sebagai berikut:

Menurut Terry dan Rue (2013:1) mendefinisikan bahwa:

“Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata”.

Adapun menurut Robbins dan Coulter (2012: 3) definisi dari manajemen sebagai berikut:

“Manajemen adalah koordinasi dan pengawasan kegiatan pekerjaan orang lain sehingga mereka dapat menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan efektif.”.

Sedangkan menurut Usman (2011:5) menjelaskan bahwa :

“Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian (P4) sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen adalah manajemen sekolah/madrasah yang meliputi: perencanaan program sekolah/madrasah, pelaksanaan program sekolah/madrasah, kepemimpinan kepala sekolah/madrasah, pengawas atau evaluasi, dan sistem informasi sekolah/madrasah.

Berdasarkan uraian di atas, hal tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu mengenai perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan dan pengendalian dengan mengatur pemanfaatan baik sumber daya manusia maupun sumber daya lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia (human resources management) berbeda dengan manajemen personalia (personel management). Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (asset) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi MSDM sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan manajemen personalia menganggap karyawan sebagai salah satu faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif, atau manajemen personalia lebih menekankan pada sistem dan prosedur.

Manajemen memang dapat mempunyai pengertian lebih luas dari pada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan bahwa kita terutama mengelola sumber daya manusia bukan material atau finansial. Berikut penulis memaparkan pengertian dari manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

Adapun pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia, penulis kutip dari beberapa pendapat ahli sebagai berikut:

Menurut **Sofyandi (2007:6)** dalam **Utama (2015)** mendefinisikan Manajemen sumber daya manusia sebagai:

suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading and controlling*, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumberdaya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien

Adapun menurut **Bohlarander dan Snell (2010:4)** dalam **Anggiani (2015)**:

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja

Menurut **Marwansyah (2014:24)** mengatakan bahwa:

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia perencanaan dan pengembangan karir pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Dari uraian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Sumber daya manusia merupakan suatu ilmu untuk memberdayakan karyawan dengan menerapkan strategi fungsi-fungsi operasional untuk membantu dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, dengan memberikan balas jasa berupa imbalan agar karyawan memiliki motivasi dan gairah dalam bekerja.

2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **Rivai (2012:13)** bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Fungsi manajerial meliputi:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat

untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan perusahaan dengan memberikan tugas kepada bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat kesalahan, diadakan tindakan perbaikan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi-fungsi operasional

a. Pengadaan (*Procurment*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan untuk menempatkan karyawan sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai, harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan untuk masa kini maupun masa yang akan datang.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa secara langsung maupun tidak langsung. Uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuatu yang berkaitan dengan prestasi kerja, layak

diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal.

d. Pengintegrasian (*Intergration*)

Pengintegrasian adalah menyangkut kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan pegawai, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya di perusahaan. Pengintegrasian penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena memepersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan merupakan suatu kegiatan untuk memelihara meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas seorang pegawai agar mereka mau mengabdikan kepada pekerjaan sampai masa pensiun nanti. Pemeliharaan yang baik dengan program kesejahteraan yang berdasarkan pada kebutuhan sebagian pegawai serta berpedoman pada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Sedangkan menurut **Hasibuan (2013:21)**: fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

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

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

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

d. Pengendalian

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

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

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

b. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi adalah pemberian penghargaan yang adil dan layak terhadap para karyawan sesuai dengan sumbangan mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam SDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari satu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun.

Dari uraian diatas tersebut, tentunya bahwa peranan manajemen sumber daya manusia, baik yang bersifat manajerial maupun operasional sangat berguna dalam mendukung pencapaian dari tujuan perusahaan.

2.1.2 Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan dan Gaya kepemimpinan

Kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina, mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi.

Menurut **Robbins dan Coulter (2012:488)** mengatakan bahwa,

“Leadership is what leaders do. It’s process of leading a group and influencing that group to achieve it’s goals”.

“Kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Itu adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhi untuk mencapai tujuan”.

Sedangkan menurut **Thoha (2012:9)**:

“kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok.”

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas mengenai kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan cara untuk mengatur dan mempengaruhi perilaku orang lain baik perorangan maupun kelompok untuk mengikutinya dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Kepemimpinan sangat penting dalam organisasi karena, pemimpin disuatu organisasi yang

bersifat *profit oriented* maupun *nonprofit oriented* memiliki posisi dominan dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan.

2.1.2.2 Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Menurut **Kartono (2011:93)** fungsi kepemimpinan untuk menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervise/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Sedangkan menurut **Suwatno dan Priansa (2013:149)**, seseorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan dua fungsi, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan.

1. Fungsi tugas

Fungsi tugas ini berhubungan dengan segala sesuatu yang dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis.

2. Fungsi pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan ini berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Beberapa fungsi antara lain mendorong semangat, menetapkan standar, mengikuti, mengekspresikan perasaan, menciptakan keharmonisan, dan mengurangi ketegangan.

2.1.2.3 Teori Kepemimpinan

Ada tiga teori yang berusaha menjelaskan kepemimpinan dengan pendekatan perilaku pemimpin menurut **Robbins (2012:433-451)** dalam Utama (2015) yaitu:

1. Teori Sifat (*Trait Theories of Leadership*)

Teori sifat kepemimpinan disebut juga *Trait Theories of Leadership*. Teori sifat yaitu membedakan para pemimpin dan mereka yang bukan pemimpin dengan cara berfokus pada berbagai sifat dan karakteristik pribadi seperti atribut-atribut kepribadian, social, fisik, atau intelektual. Seperti dikatakan para pendukung teori sifat bahwa munculnya teori ini diperkuat oleh adanya asumsi-asumsi dasar sebagai berikut:

- a. Setiap individu memiliki watak atau sifat yang melekat pada dirinya.
- b. Sifat-sifat individu tersebut dapat mempengaruhi image orang lain atau individu tersebut.
- c. Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat, perangai, ciri yang dimiliki oleh pimpinan tersebut.

Asumsi dasar munculnya teori sifat tersebut menunjukkan bahwa sifat manusia mempunyai andil yang besar didalam keberhasilan kepemimpinan seseorang. Dengan sifat yang melekat pada diri seorang pemimpin, maka akan menimbulkan kesan tertentu yang dipersepsi oleh bawahan. Sifat-sifat yang buruk akan menimbulkan kesan tidak baik atau tidak menarik.

Image yang muncul selain membentuk persepsi bawahan tentang pemimpinnya, juga akan mempengaruhi respon bawahan terhadap sikap, tindakan dan kepuasan pemimpin. Apabila image tersebut positif kemungkinan besar respon bawahan juga positif, sedangkan image negatif akan menuntun bawahan cenderung merespon negatif juga yang kemudian mengantarkan pada pemahaman bahwa sifat-sifat positif tersebut dapat meneladani bawahan sehingga perilaku bawahan juga akan mencontoh mengikuti pemimpin, dengan demikian apa yang diperintahkan oleh pemimpin akan diikuti. Bawahan akan cenderung patuh pada pemimpin sehingga tugas-tugas dapat berjalan lancar pencapaian tujuan terlaksana dengan baik.

Adapun sifat kepemimpinan yang dimaksud meliputi dua hal yaitu mencakup:

1. Sifat Fisik

Sifat fisik adalah sifat yang melekat pada seorang individu, yang secara casual mudah untuk diketahui orang lain, dapat menimbulkan kesan tertentu yang dapat mempengaruhi sikap dan penilaian bagi orang yang melihatnya. Sehingga seseorang dapat mempersepsi dan memberikan penilaian atas diri seseorang.

2. Sifat Psikologis

Sifat psikologis merupakan situasi kejiwaan/batik seseorang yang termanifestasikan dalam bentuk sikap, tingkah laku dan tindakan. Dengan demikian sifat psikologis ini hanya akan terbaca atau diketahui oleh seseorang melalui tingkah laku, sikap dan tindakan sehari-hari.

Teori ini memiliki kelemahan-kelemahan dalam menjelaskan kepemimpinan antara lain:

- a. Tidak terdapat ciri yang universal yang memperkirakan kepemimpinan dalam semua situasi, namun ciri-ciri tampak memperkirakan dalam situasi yang selektif.
- b. Ciri-ciri memperkirakan perilaku lebih dalam situasi yang “lemah” dari pada dalam situasi yang “kuat”. Situasi yang kuat adalah dimana terdapat norma-norma perilaku yang kuat, rangsangan yang kuat untuk jenis-jenis perilaku yang spesifikasi dan harapan yang jelas. Bukti tidak jelas dalam memisahkan penyebab dan akibat. Misalnya apakah kepercayaan diri menciptakan kepemimpinan? Akhirnya ciri-ciri dalam melakukan pekerjaan yang lebih baik dan memperkirakan penampilan kepemimpinan.

2. Teori Perilaku (*Behavirol Theory*)

Teori perilaku ini mengatakan dimensi perilaku kepemimpinan, dilihat dari segi efektifitas perilaku, disamping juga membahas pola-pola perilaku pemimpin. Teori ini merupakan hasil penelitian dari universitas Ohio dan Michigan. Dalam hal ini perilaku pemimpin dimungkinkan memiliki dua kecenderungan yaitu berorientasi pada karyawan (pemimpin yang menekankan hubungan antar pribadi) atau disebut juga mendorong dan berorientasi pada produksi (pemimpin yang

menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaan) atau mengarahkan. Kedua perilaku itu dapat dilihat posisinya dalam gambaran sebagai berikut:



Gambar 2.1
Teori Perilaku

Sumber : Miftah Thoha (2012:64)

Gambar tersebut menunjukkan adanya 4 (empat) dalam perilaku kepemimpinan. Keempat kuadran ini menunjukkan pertimbangan pemimpin didalam suatu kecenderungan proporsional antara perilaku mengarahkan di satu sisi dengan perilaku mendorong disisi yang lainnya yaitu:

1. G1, seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka.
2. G2, pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Tetapi dalam gaya ini masih tetap harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya.
3. G3, perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan namun sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun

keputusan bersama-sama dengan pengikutnya, dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas.

4. G4, pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya.

3. Teori Situasional (*Contingency Theory*)

Gaya situasional yang dikaitkan dengan tugas dan hubungan. Yang dimaksud dengan gaya situasional dikaitkan dengan tugas dan hubungan, bahwa seorang manajer atau pemimpin akan menggunakan gaya tertentu, tergantung pada apa yang menonjol, tugas atau hubungan. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

a. Pemimpin Memberitahukan

Artinya pemimpin menggunakan gaya direktif, dalam arti pemimpin mengambil keputusan sendiri dan menetapkan peran yang harus dimainkan oleh setiap bawahan dan memberitahukan pada mereka apa yang harus dikerjakan.

b. Gaya Menjual

Gaya ini tepat dalam hal penyelesaian tugas penting tapi hubungan serasi mutlak terpelihara.

c. Menggunakan Gaya Partisipatif

Gaya ini tepat digunakan dalam hal tugas yang harus dilaksanakan tidak teramat penting akan tetapi hubungan yang serasi dipersepsikan sebagai hal yang mendasar. Dalam situasi demikian pemimpin dan para bawahan turut serta dalam proses pengambilan keputusan.

d. Melimpahkan Wewenang

Pemimpinan membiarkan para bawahan mengambil keputusan sendiri, memecahkan masalah sendiri, menentukan standar produktivitas sendiri, dan tidak memerlukan pengendalian atau pengawasan yang tepat.

2.1.2.4 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang diterapkan seorang pemimpin, cara menerapkan gaya kepemimpinan oleh pemimpin itu berbeda-beda bagaimana pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, yang tampak dan yang tidak tampak oleh pekerjanya. Menurut **Rivai (2012:42)**:

Gaya Kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang dikuasai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Menurut **Kartini Kartono (2011:34)** dalam **Utama (2015)**:

Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Sedangkan menurut **Hasibuan (2013:170)** Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mereka mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut **Thoha (2012:49)** Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Dari definisi gaya kepemimpinan yang diuraikan oleh beberapa para ahli dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dari seorang pemimpin sebagai cara untuk mempengaruhi pekerjanya agar dapat bekerjasama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

2.1.2.5 Gaya Kerja Kepemimpinan

Berikut Gaya Kerja Kepemimpinan yang dikemukakan oleh **Thoha (2012:66)**:

1. Gaya Intruksi

Gaya intruksi dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranannya pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif

pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpinnya.

2. Gaya Konsultasi

Gaya konsultasi dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

3. Gaya Partisipasi

Posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya ini, pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

4. Gaya Delegasi

Pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahanlah yang memiliki control untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

2.1.2.6 Tipe Gaya Kepemimpinan

Dalam kegiatan di perusahaan seorang pemimpin menerapkan berbagai macam gaya kepemimpinan sesuai yang mereka sukai, dari beberapa gaya kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe kepemimpinan, diantaranya adalah sebagai berikut: (Siagian, 2014).

1. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi: menganggap bawahan sebagai alat mata-mata.
- c. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.
- d. Tergantung kepada kekuasaan formalnya.
- e. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur peksaan dan bersifat menghukum.

2. Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militeristis berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer, seorang pemimpin militeristis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

- a. Dalam menggerakkan bawahan system perintah yang lebih sering dipergunakan.
- b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya.
- c. Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan.
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.
- e. Sukar menerima kriteria dari bawahannya.
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin paternalistis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa: bersikap terlalu melindungi (*Overly protective*).
- b. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif.
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.
- e. Sering bersikap maha tahu.

4. Tipe Kharismatik

Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya, diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

5. Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia ini adalah makhluk yang termulia didunia.
- b. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya.
- c. Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya.

- d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan.
- e. Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahannya itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain.
- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas dari pribadinya sebagai pemimpin.

Tipe gaya kepemimpinan menurut **(Robbins, 2012:460)**

1. Tipe Autokratik

Pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisi partisipasi karyawan.

2. Tipe Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang unpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan

3. Tipe *Laissez- Faire* (Kendali Bebas)

Gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai.

2.1.2.7 Indikator-indikator Gaya Kepemimpinan

Terdapat enam indikator mengenai gaya kepemimpinan yang dikutip dari buku Kepemimpinan yang ditulis oleh Daniel Goleman (2003:20) dalam Utama (2015) adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Koersif (*Coersive Style*)

Yaitu pemimpin yang menuntut perintahnya dipenuhi sesegera mungkin. Kebijakan ekstrim dibuat oleh pimpinan tanpa adanya fleksibilitas kepada bawahan.

Gaya kepemimpinan koersif akan mendatangkan hasil yang maksimal ketika organisasi dalam situasi krisis dan menuntut perbaikan secepatnya.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan koersif yaitu :

- a. Kebijakan selalu ditentukan oleh pemimpin.
- b. Tidak ada inisiatif atau ide-ide kreatif dari bawahan.
- c. Pemimpin menetapkan kontrol yang ketat dan standar yang tinggi.

2. Kepemimpinan Otoritatif (*Authoritative Style*)

Yaitu pemimpin yang menggerakkan orang menuju suatu visi, pemimpin yang menggunakan gaya otoritatif akan memberikan motivasi kepada bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan otoritatif akan mendatangkan hasil yang maksimal ketika sebuah organisasi tidak memiliki tujuan yang jelas atau target yang pasti baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan Otoritatif yaitu :

- a. Pemimpin hanya memberikan tujuan akhir yang harus dicapai
- b. Memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinisiatif dan memberikan ide-ide baru.
- c. Memiliki visi yang jelas dan keberanian untuk bertindak.
- d. Memiliki kharisma dan percaya diri yang tinggi.
- e. Pandai memberi motivasi kepada bawahan.

3. Kepemimpinan Afiliatif (*Affiliative Syle*)

Yaitu pemimpin yang menilai individu dan emosi bawahan sebagai hal yang lebih penting dari pada tugas dan tujuan. Pemimpin afiliatif berusaha menciptakan keharmonisan antara pemimpin dan bawahan dan mengatur organisasi dengan membangun ikatan emosional yang kuat sehingga mendapatkan kesetiaan yang tinggi dari bawahan.

Gaya kepemimpinan afiliatif akan mendatangkan hasil yang maksimal pada sebuah perusahaan yang baru berdiri dimana pemimpin sedang berusaha untuk membangun kerjasama tim.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan afiliatif yaitu :

- a. Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik.
- b. Fleksibel dan meningkatkan inovasi.
- c. Jarang memberikan arahan kepada bawahan.
- d. Memungkinkan kinerja buruk tidak terkoreksi
- e. Cenderung memberikan toleransi yang berlebihan.

4. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Yaitu Pemimpin yang membangun rasa hormat dan tanggung jawab dengan mendengarkan pendapat orang lain. Pemimpin demokratis menetapkan kebijakan melalui konsensus dengan mengikutsertakan partisipasi bawahan.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis yaitu :

- a. Menghargai pendapat bawahan.
- b. Fleksibel dan memberikan kebebasan kepada bawahan berinisiatif dan memberikan ide baru.
- c. Tujuan yang dicapai realistis dan berdasarkan kesepakatan bersama.
- d. Memungkinkan terjadinya pertemuan-pertemuan secara terus menerus.
- e. Melakukan pemungutan suara sebagai jalan akhir untuk mendapatkan keputusan.

5. Kepemimpinan Pacesetting (*Pacesetting Leadership*)

Yaitu pemimpin yang ambisius yang menuntut keberhasilan dan kesempurnaan dari tugas yang diberikan kepada bawahannya. Pemimpin dengan gaya ini memiliki tujuan yang jelas dan memberikan arahan yang jelas mengenai hal-hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan pacesetting yaitu :

- a. Pemimpin menetapkan standar kinerja yang tinggi.
- b. Memberi contoh dan melakukan perbaikan terus-menerus.
- c. Tegass terhadap bawahan yang memiliki kinerja tidak baik.
- d. Memberikan arahan secara terperinci dan tidak fleksibel.

- e. Tidak ada inisiatif dari bawahan.

6. Kepemimpinan Coaching (*Coaching Leadership*)

Yaitu pemimpin yang bertindak sebagai seorang penasihat bagi bawahan. Pemimpin coaching membantu para bawahannya untuk menemukan kekuatan dan kelemahan mereka dan membantu bawahan untuk membuat konsep dari aspirasi pribadi dan karir bawahan.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan coaching yaitu :

- a. Pemimpin menghargai gagasan bawahan.
- b. Pemimpin memberi nasihat kepada bawahan mengenai tugas yang harus dilaksanakan.
- c. Bersedia untuk mentolerir kegagalan jangka pendek jika kegagalan itu dapat meningkatkan cara kerja bawahan dalam jangka panjang.
- d. Terbuka terhadap aspirasi atau kritik dari bawahan.
- e. Membutuhkan waktu yang cukup lama untuk memberikan pelatihan secara pribadi kepada bawahan.

Pemimpin yang akan memberikan hasil terbaik tidak tergantung pada satu gaya kepemimpinan. Para pimpinan menggunakan hampir semua gaya dalam takaran yang berbeda tergantung pada situasi dan kondisi.

2.1.3 Pengembangan Karir

Suatu karir mencerminkan perkembangan para anggota organisasi secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan, yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat dikatakan suatu karir menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka sebagai karyawan yang merupakan salah satu anggota organisasi dalam sebuah perusahaan. Mereka sebagaimana layaknya setiap manusia, pasti menginginkan berbagai keberhasilan dalam hidupnya, salah satu bentuknya adalah keberhasilan dalam hal karirnya. Karir atau *career* dalam bahasa Inggris, pada dasarnya merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia.

Menurut **Handoko (2013:121)** bahwa:

“Karier adalah semua pekerjaan (jabatan) yang dipunyai (dipegang) selama kehidupan kerja seseorang.”

Menurut **Simamora (2012: 412)** bahwa:

“Karier merupakan urutan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut.”

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa karier adalah semua urutan aktivitas atau kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan atau jabatan dan perilaku yang pernah dijalani atau diduduki seseorang sepanjang kehidupan kerjanya.

Berdasarkan uraian-uraian di atas maka penulis berpendapat bahwa karir merupakan suatu rangkaian kegiatan kerja dalam kehidupan seseorang dan memberi arti bagi kehidupannya tersebut, hal ini ditandai dengan adanya :

1. Kemajuan seseorang dalam suatu lapangan kerja yang diperolehnya selama orang tersebut bekerja.
2. Kemajuan tersebut memerlukan kemampuan, keahlian, pengalaman, dan tanggung jawab yang tinggi.
3. Di dalam kemajuan tersebut terdapat unsur-unsur cita dan kepuasan yang menimbulkan ketentraman, kesinambungan, dan arti dalam hidup seseorang.

Jadi suatu karir menentukan perkembangan para anggota organisasi secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja organisasi yang bersangkutan. Suatu karir menunjukkan orang-orang pada masing-masing peran dan status mereka.

2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan suatu bahasan tentang perencanaan karir yang bertitik tolak dari asumsi dasar bahwa seseorang yang mulai bekerja pada suatu perusahaan akan terus bekerja untuk organisasi tersebut selama masa aktifnya hingga memasuki masa pensiun, yang berarti seseorang telah meniti

karirnya pada perusahaan itu. Sehubungan dengan hal tersebut, maka seorang karyawan harus diberi kesempatan untuk mengembangkan karirnya. Yang mana hal ini akan bermanfaat untuk memotivasi karyawan agar dapat berprestasi lebih baik. Di dalam lingkungan kerja ataupun di lingkungan bisnis yang sangat kompetitif saat ini, program pengembangan karir tidak dapat dilaksanakan berdasarkan atas program pengembangan karir yang juga dilakukan oleh perusahaan lain. Tetapi harus dilakukan karena setiap perusahaan menyadari akan pentingnya pelaksanaan pengembangan karir bagi para karyawannya dan bagi perusahaannya itu sendiri.

Berikut beberapa pengertian mengenai pengembangan karir menurut beberapa pendapat para ahli :

Menurut Dubrin dialihbahasakan oleh Mangkunegara (2013: 77), bahwa:

Pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Menurut Rivai (2012: 290) bahwa:

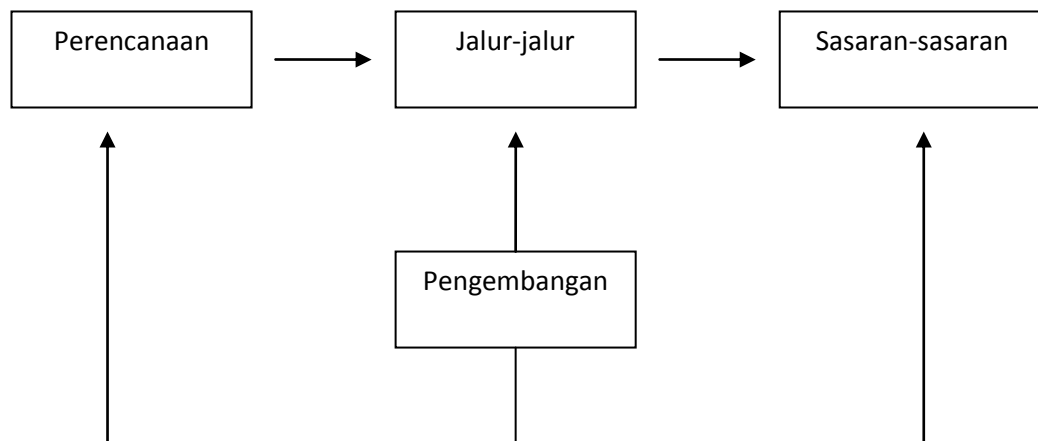
“Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan.”

Sedangkan menurut Handoko (2013: 123),:

“Pengembangan karier merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier”.

Dari definisi di atas maka penulis berpendapat bahwa pengembangan karier adalah proses dan aktivitas kepegawaian dan rencana karier dalam rangka peningkatan dan pengembangan kemampuan yang dikelola oleh manajemen dan dilakukan oleh pegawai untuk mencapai rencana kariernya.

Gambar 2.2 berikut ini akan menjelaskan secara umum proses perencanaan dan pengembangan karir menurut Handoko (2013 : 124) :



Umpan Balik

Gambar 2.2

Proses Perencanaan dan Pengembangan Karir

Gambar 2.2 di atas menjelaskan bahwa dengan proses perencanaan karir, karyawan dimungkinkan untuk mengidentifikasi saran karir dan jalur-jalur karir menuju ke sasaran tersebut, kemudian melalui program pengembangan karir para karyawan mencari cara untuk meningkatkan dan mengembangkan sasaran-sasaran karir mereka. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses kegiatan yang diusahakan oleh karyawan secara individu dan organisasi, dalam jalur karir yang ada di organisasi tersebut.

Pengembangan karir memiliki tujuan-tujuan yang dapat dipandang dari dua sudut, yaitu bagi organisasi dan karyawan, sehingga pengembangan karir yang terjadi diharapkan akan mampu menghasilkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Dengan demikian diharapkan pengembangan karir akan memperbaiki kualitas hidup para karyawan dari masa ke masa, sedangkan bagi perusahaan diharapkan akan memberikan keuntungan dengan terjamin atas sumber daya manusia yang dimiliki serta pemanfaatannya secara optimal untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dengan adanya program pengembangan karir diharapkan adanya keseimbangan sasaran maupun tujuan tersebut sehingga karyawan dapat mencapai rencana karirnya dan sekaligus membantu perusahaan untuk mengisi jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi.

2.1.3.2 Optimalisasi dan Indikator Pengembangan Karir

Dalam rangka optimalisasi pengembangan karir, **Saydam (2011: 114)** dalam **Anggiani (2015)** menyarankan sebagai berikut:

1. Menyusun perencanaan karir dengan melihat unit kerja secara keseluruhan.
2. Menyebarluaskan informasi tentang pola karir yang dipakai
3. Menghimpun data dari berbagai sumber tentang ihwal pegawai untuk pengembangan karir.
4. Melakukan pelatihan khusus kepada karyawan yang disiapkan untuk kesempatan pengembangan karir.
5. Melakukan telaah cara-cara yang tepat untuk digunakan dalam pengembangan karir.

Indikator pengembangan karir menurut **Handoko (2013 : 131)** adalah :

- a. Prestasi Kerja
Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir.
- b. *Exposure*
Kemajuan karir ditentukan oleh *exposure*, berarti menjadi lebih dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan karir lainnya.
- c. Permintaan Berhenti
Hal ini merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karir apabila ada kesempatan lain di tempat lain, sehingga dengan adanya permintaan berhenti tersebut yang bersangkutan berpindah tempat kerja. Berpindah-pindah tempat tersebut sementara bagi manajer profesional merupakan strategi karir mereka.
- d. Kesetiaan Organisasional
Setia pada organisasi dimana seseorang bertugas turut menentukan kemajuan karir yang bersangkutan.

e. Mentors dan sponsors

Para mentor atau pembimbing karir bila berhasil membimbing karir karyawan atau pengembangan karirnya lebih lanjut, maka para mentors dapat menjadi sponsor mereka. Seorang sponsor adalah orang yang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karir bagi orang lain. Seringkali sponsor karyawan adalah atasan mereka.

f. Kesempatan-Kesempatan untuk Tumbuh

Hal ini terjadi, apabila karyawan meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program latihan, penambahan gelar, dan sebagainya. Hal ini berguna bagi departemen personalia dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian rencana karir karyawan.

2.1.3.3 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir menurut **Handoko (2013 : 93)** adalah sebagai berikut :

1. Mengembangkan karyawan yang potensial.

Mengembangkan *supply* karyawan internal, terutama karyawan yang mempunyai potensial yang besar untuk maju.

2. Menurunkan perputaran karyawan.

Perhatian karir individu akan meningkatkan loyalitas pada organisasi di mana mereka bekerja. Dengan demikian akan bermanfaat dalam menurunkan atau menekan *Labour Turn Over* di dalam organisasi.

3. Mengungkap potensi karyawan.

Perkembangan karir dapat mendorong para karyawan secara individual maupun kelompok untuk mencapai sasaran karir yang diinginkan.

4. Mendorong pertumbuhan.

Mendorong semangat kerja dan gairah kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian motivasi karyawan dapat ditingkatkan dan dipelihara, loyalitas karyawan terhadap perusahaan akan lebih tinggi.

5. Mengurangi penimbunan.

Maksudnya adalah mengangkat kembali yang berkualifikasi untuk maju, sehingga tidak tertimbun tanpa harapan.

6. Memuaskan kebutuhan karyawan.

Dengan adanya pengembangan karir berarti adanya penghargaan terhadap individu karyawan, yang berarti pula adanya pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan. Hal ini akan memuaskan karyawan, yang pada dasarnya merupakan kebutuhan karyawan.

7. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

Membantu anggota kelompok agar siap untuk menduduki jabatan-jabatan yang lebih penting. Persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang disetujui.

8. Meningkatkan kemampuan karyawan.

Adanya pengembangan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan, akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual maupun keterampilan karyawan yang dapat disumbangkan kepada organisasi.

9. Meningkatkan *supply* karyawan yang berkemampuan.

Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya akan bertambah, sehingga memudahkan pihak pimpinan untuk menempatkan pekerjaan yang lebih tepat. Banyaknya karyawan yang berkemampuan akan sangat menguntungkan perusahaan.

2.1.3.4 Manfaat Program Pengembangan Karir

Pengembangan karir sumber daya manusia akan mempunyai manfaat besar baik bagi pegawai yang bersangkutan maupun bagi perusahaan. Menurut **Saydam (2011 : 555)** dalam **Anggiani (2015)** manfaat tersebut meliputi :

1. Mendorong para karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
2. Menambah rasa kepedulian yang tinggi terhadap perusahaan.
3. Mencegah terjadinya keresahan di kalangan karyawan yang selama ini kurang diperhatikan.
4. Mengurangi karyawan yang meninggalkan perusahaan.

5. Mengisi lowongan yang tersedia, akibat ada karyawan yang mutasi atau promosi.
6. Mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan, sesuai dengan potensi yang bersangkutan.

Dengan adanya manfaat dari program pengembangan karir ini, maka diharapkan pegawai akan terus berprestasi dengan baik sehingga tujuan yang menjadi sasaran individu maupun organisasi dapat tercapai secara optimal.

2.1.3.5 Bentuk-bentuk Program Pengembangan Karir

Bagaimana suatu perusahaan menentukan bentuk pengembangan karir yang akan dijalankan, tergantung pada kebutuhan dan kebijakan masing-masing perusahaan. Bentuk-bentuk dari pengembangan karier menurut **Wahyudi (2008: 166-167) dalam Anggiani (2015)** ini terdiri:

1. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia. Terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan usaha untuk meningkatkan keahlian atau kecakapan manajerial karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional. Pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau perusahaan yang ingin berkembang harus memperhatikan masalah pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya.

Pendidikan dan pelatihan dapat dijadikan sebagai sarana untuk belajar bagi para karyawan. Hal ini perlu dilakukan terus-menerus dilakukan karena pada hakekatnya pendidikan seseorang itu tidak pernah berakhir, selalu ada sesuatu untuk dipelajari. Pendidikan dan pelatihan akan terus mendorong seorang karyawan untuk bekerja terus dengan sebaik-baiknya dan membantu menambah hasil pekerjaannya.

2. Promosi

Istilah promosi dalam manajemen sumber daya manusia, dapat diartikan sebagai kemajuan seorang karyawan serta suatu tugas yang lebih baik, dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji. Syarat waktu, tempat, atau syarat-syarat kerja lainnya dapat juga merupakan ciri dan tugas yang lebih baik, dimana seorang karyawan mendapat promosi, tetapi jika tugas mengandung kecakapan atau tanggung jawab yang lebih besar serta pembayaran yang lebih tinggi, maka ini bukan merupakan promosi.

Dasar untuk prosedur kenaikan jabatan yang baik adalah prosedur yang mempertimbangkan kecakapan dan lamanya masa kerja. Promosi dapat juga didasarkan atas ujian. Hal ini akan terjadi apabila terbuka lowongan dalam jabatan yang lebih tinggi. Promosi bagi karyawan adalah lebih penting dari kenaikan gaji. Umumnya setiap promosi berarti suatu pemberian upah berupa uang yang lebih banyak. Jika seorang karyawan mengetahui ada kesempatan untuk mendapatkan promosi, maka ada dorongan bagi karyawan tersebut untuk tetap bekerja. Jadi dapat dikatakan bahwa promosi sebenarnya mempunyai nilai karena promosi merupakan pengakuan antara lain terhadap prestasi kerja.

Menurut Hasibuan (2013 : 108) :

” Promosi berarti perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. ”

Dasar atau syarat promosi tidaklah mutlak sama untuk setiap jabatan karena kemampuan yang diperlukan untuk menduduki suatu jabatan tidak sama meskipun hal itu untuk jabatan yang sejenis. Menurut Hasibuan (2013 : 111), ada beberapa syarat dalam promosi, yaitu :

a. Pengalaman atau Senioritas

Pengalaman yang lebih banyak diharapkan akan memberikan kemampuan yang lebih baik atau tinggi dan ide yang lebih banyak pula.

b. Tingkat Pendidikan

Perusahaan perlu mensyaratkan jenjang pendidikan minimal bagi seorang karyawan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Karyawan yang pendidikannya lebih tinggi diharapkan memiliki pendidikan yang lebih baik.

c. Loyalitas

Loyalitas yang tinggi pada perusahaan diharapkan dapat mempertinggi pula rasa tanggung jawab dan disiplin karyawan.

d. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan syarat yang penting karena dalam bekerja diperlukan adanya rasa tanggung jawab dari pekerja, agar hasil dari pekerjaan tersebut baik dan memuaskan.

e. Kejujuran

Kejujuran merupakan syarat yang tidak kalah pentingnya karena kejujuran akan membuat seseorang dipercaya untuk melakukan suatu tugas atau tanggung jawab.

f. Prestasi Kerja

Pada umumnya setiap perusahaan memakai prestasi kerja sebagai syarat utama dalam suatu kenaikan jabatan atau promosi.

g. Inisiatif dan Kreatif

Karyawan dengan daya inisiatif dan kreatif yang tinggi akan mampu memunculkan ide-ide yang segar dan berisi, hal ini akan sangat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

h. Kepandaian Bergaul

Dalam hal ini mencakup pula kepandaian dalam hal berkomunikasi. Karyawan harus mampu berkomunikasi dengan baik karena komunikasi mempunyai peranan yang penting dalam kehidupan manusia maupun organisasi.

Tujuan dilakukannya kegiatan promosi bagi karyawan bukan tanpa tujuan. Menurut **Hasibuan (2013 : 113)**, promosi karyawan bertujuan untuk :

- a. Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
- b. Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Merangsang gairah kerja karyawan.
- d. Mencapai stabilitas kepegawaian.
- e. Mengembangkan loyalitas dan motivasi yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- f. Memperluas pengetahuan dan pengalaman kerja karyawan.
- g. Mengisi kekosongan jabatan.
- h. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- i. Mempermudah penarikan pelamar kerja.
- j. Memperbaiki status karyawan.

Menurut **Hasibuan (2013 : 113)**, jenis promosi ada empat, yaitu :

- a. Promosi Sementara
Promosi sementara digunakan bila organisasi harus mengisi suatu jabatan yang kosong untuk sementara waktu.
- b. Promosi Tetap
Promosi tetap berlangsung dalam jangka waktu lama dan bersifat tetap.
- c. Promosi Kecil
Promosi kecil dilaksanakan dalam bentuk *up grading*, bertujuan untuk meningkatkan kecakapan tenaga kerja, tetapi wewenang dan pendapatannya tidak mengalami perubahan. *Up grading* adalah perubahan seorang pegawai dari pekerjaan yang kurang memerlukan kecakapan kepada pekerjaan lain yang lebih memerlukan kecakapan.
- d. Promosi Kering
Promosi kering dilaksanakan dengan disertai peningkatan wewenang, hak dan tanggung jawab, tetapi pendapatan tidak mengalami perubahan.

Karyawan yang akan dipromosikan bisa saja berasal dari luar perusahaan, dengan begitu kemungkinan masuknya ide-ide baru lebih

besar dan unsur subjektif dari seleksi dapat diharapkan, tetapi perusahaan harus berhati-hati karena loyalitas karyawan yang berasal dari luar perusahaan belum diketahui dengan pasti dan karyawan tersebut belum mengenal lingkungan organisasi sehingga memerlukan waktu untuk beradaptasi. Untuk membentuk suatu manajemen kepegawaian yang efektif, sistem promosi yang baik mutlak diperlukan.

3. Mutasi

Mutasi atau perpindahan kegiatan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Dalam hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan setiap usaha untuk menaikkan atau menurunkan jabatan karyawan tanpa mengindahkan prosedur yang telah ditetapkan untuk perubahan-perubahan efektif. Seperti halnya dengan promosi, mutasi dimaksudkan untuk menempatkan pegawai atau karyawan dalam jabatan-jabatan, dimana mereka dapat memperoleh kepuasan kerja yang lebih besar dan membantu kegiatan mereka terhadap organisasi.

Adapun dasar dilakukannya mutasi menurut **Moekijat (2012 : 15)** adalah :

- a. *Merit system*, mutasi karyawan yang didasarkan pada prestasi kerja karyawan.
- b. *Seniority System*, mutasi yang didasarkan atas usia, masa kerja, pengalaman kerja karyawan.
- c. *Spoil System*, mutasi karyawan yang didasarkan atas hubungan kekeluargaan.

Tujuan mutasi menurut **Nitisemito (2013 : 118)** adalah :

- a. Persiapan untuk promosi
- b. Untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat
- c. Meningkatkan kerja sama kelompok
- d. Meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan
- e. Melaksanakan kebijakan dan peraturan

Mutasi berguna juga untuk menambah pengalaman dan pengetahuan karyawan, menghindari rasa bosan pada karyawan yang disebabkan karena pekerjaan yang sifatnya rutin atau tidak ada tantangannya, dan juga untuk mengoreksi kekurangan dan kesalahan dalam pelaksanaan seleksi. Jenis pelaksanaan mutasi ada dua, yaitu :

a. Mutasi Biasa

Yaitu mutasi pegawai tanpa diiringi kenaikan jabatan. Tujuan dilakukannya mutasi ini adalah untuk memenuhi keinginan pegawai yang bersangkutan dan menempatkan pegawai sesuai dengan kecakapan dan kemampuannya.

b. Mutasi Promosi

Yaitu mutasi yang diikuti dengan kenaikan jabatan. Mutasi ini dilakukan dengan tujuan untuk membina karir pegawai dan mengembangkan kemampuan pegawai.

2.1.3.6 Tahap-tahap Pengembangan Karier

Menurut Rivai (2012: 298), bahwa pengembangan karier mengalami tahap-tahap sebagai berikut :

1. Fase awal / Fase Pembentukan

Pada fase ini menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaan.

2. Fase Lanjutan

Pada fase ini pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan kebebasan.

3. Fase Mempertahankan

Pada fase ini, individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil dari pekerjaannya di masa lalu.

4. Fase Pensiun

Pada fase ini individu telah menyelesaikan satu karier dan dia akan berpindah ke karier yang lain. Dan individu memiliki kesempatan untuk mengekspresikan aktualisasi diri yang sebelumnya tidak dapat ia lakukan.

2.1.4 Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Untuk memperoleh gambaran kompensasi yang lebih jelas berikut ini disampaikan beberapa definisi dari para ahli:

Menurut Mangkunegara (2013:83):

“ Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding”.

Menurut Rivai (2012:714):

“ Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan”.

Menurut Hasibuan (2013 : 118) :

“Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Dengan mengacu pada pendapat diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi merupakan balas jasa atas apa yang telah dilakukan, dikerjakan, dan disumbangkan kontribusinya baik tenaga, pikiran, ide, dan kemampuan dalam mencapai tujuan perusahaan. Masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang paling sulit dan membingungkan, tidak hanya karena pemberian kompensasi yang merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling baik bagi pegawai maupun perusahaan. Meskipun kompensasi harus mempunyai

dasar yang logis, rasional, dan dapat dipertahankan hal ini menyangkut banyak faktor emosional dan dari sudut pandang para pegawai.

2.1.4.1 Jenis- jenis Kompensasi

Kompensasi yang diberikan perusahaan pada pegawai bisa digolongkan menjadi beberapa jenis. **Sofyandi (2008)** dalam **Fajar (2013)** mengemukakan kompensasi pada umumnya dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

Kompensasi Langsung adalah kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan atas pekerjaan yang dia lakukan untuk perusahaan. Contohnya : Gaji, insentif, bonus, tunjangan jabatan.

2. Kompensasi tidak langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada pegawai sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai. Contohnya : Tunjangan, fasilitas, dan pelayanan yang diberikan perusahaan.

Menurut **Hasibuan (2013 : 118)**, mengelompokkan kompensasi kedalam dua bentuk umum, yaitu :

- a) Kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah dan upah insentif.

- 1) Gaji

Berikut ini beberapa pendapat yang diungkapkan para ahli mengenai gaji, yaitu sebagai berikut :

Menurut **Hasibuan (2013:118)** mengatakan bahwa : “Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.”

Menurut **Rivai (2012:360)** bahwa : “Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai pegawai yang memberikan sumbangan dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.”

2) Upah

Berikut ini pengertian upah menurut para ahli yaitu sebagai berikut :

Menurut **Mangkunegara (2013:85)** mengatakan bahwa :
“Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara perjam, perhari, dan persetengah hari”

Menurut **Hasibuan (2013:118)** mengatakan bahwa : “Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada para pekerja harian dengan pedoman atau perjanjian yang disepakati membayarnya.”

3) Insentif

Berikut ini pengertian upah insentif menurut para ahli yaitu sebagai berikut :

Menurut **Hasibuan (2013: 117)**, mengemukakan bahwa:

“Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.”

Menurut **Mangkunegara (2013: 89)**, mengemukakan bahwa:

“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 pegawai dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan).”

b) Kompensasi tidak langsung (*Indirect compensation atau Employee Welfare* atau kesejahteraan pegawai) berupa program kesejahteraan sosial, program jaminan sosial dan program pelayanan pegawai, seperti tunjangan kesehatan, asuransi dan fasilitas kantor (rumah dinas, mobil dinas).

1) Tunjangan (*Benefit*)

Menurut **Hasibuan (2013:118)** mengemukakan bahwa “Tunjangan adalah imbalan tidak langsung yang diberikan kepada seorang pegawai atau sekelompok pegawai sebagai bagian dari keanggotaannya di perusahaannya.” Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun,

dan tunjangan yang lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

Menurut **Mangkunegara (2013:86)** mengatakan bahwa :
“Tunjangan adalah nilai keuangan langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan.” Tujuannya adalah untuk memperkecil turn over, meningkatkan modal kerja dan meningkatkan keamanan

2) Jasa-jasa Pelayanan (*services*)

Menurut **Wahyudi (2006)** dalam **Chaerunniza (2013)** bahwa :
“Program pelayanan adalah bantuan bukan berbentuk uang atau barang sebagai alat dalam suatu program pelayanan kesejahteraan pegawai.”

Bentuk-bentuk program pelayanan ini dapat berupa :

- a) Penyediaan kafetaria
- b) Penyediaan fasilitas olah raga
- c) Penyediaan fasilitas keagamaan
- d) Penyediaan fasilitas kesehatan
- e) Perpustakaan
- f) Antar jemput pegawai

Menurut **Hasibuan (2013:118)** mengemukakan bahwa “Jasa-jasa pelayanan adalah balas jasa bagi pegawai dalam bentuk jasa atau pelayanan yang tidak menciptakan nilai finansial tetapi dapat dirasakan manfaatnya secara langsung oleh pegawai. Contoh-contoh jasa pelayanan adalah transportasi, fasilitas ibadah, fasilitas olah raga, keanggotaan klub, dan fasilitas lainnya.

Menurut Mondy dan Noe, yang dikutip oleh **Marwansah dan Mukaram (2014 : 130)** membagi kompensasi sebagai berikut :

- 1) Kompensasi finansial terbagi lagi menjadi dua macam yaitu :
 - a) Kompensasi finansial langsung, terdiri atas pembayaran yang diterima oleh seseorang berbentuk gaji/upah, gaji, bonus, dan komisi.
 - b) Kompensasi finansial tidak langsung meliputi semua balas jasa finansial yang tidak termasuk kedalam kompensasi finansial langsung

seperti tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan sosial pegawai, dan sebagainya.

2) Kompensasi Non finansial

Terdiri atas berbagai bentuk kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau berupa lingkungan psikologis dan/atau lingkungan fisik tempat seseorang itu bekerja. Kepuasan yang berasal dari pekerjaan misalnya tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, peluang untuk mengembangkan diri. Kepuasan yang berasal dari lingkungan kerja misalnya rekan-rekan yang menyenangkan, atasan yang kompeten, dan kondisi kerja yang nyaman.

2.1.4.2 Sistem dan kebijaksanaan Kompensasi

Menurut **Hasibuan (2013:123)**, sistem dan kebijaksanaan kompensasi terdiri dari :

a. Sistem kompensasi

Sistem pembayaran yang umum ditetapkan adalah :

1) Sistem waktu

Dalam sistem ini, kompensasi (gaji atau upah) itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, bulan. Sistem ini administrasi pengupahannya relatif mudah serta dapat diterapkan kepada pegawai tetap maupun kepada pekerja harian.

Sistem kerja ini biasanya diterapkan jika prestasi sulit diukur per unitnya, melainkan didasarkan kepada lamanya bekerja. Kebaikan sistem ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Sedangkan kelemahannya adalah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

2) Sistem hasil (*output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem hasil ini, besarnya kompensasi dibayar

selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak bisa diterapkan pada pegawai tetap (sistem waktu).

Kebaikan system hasil adalah memberikan kesempatan kepada pegawai yang bekerja sungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Sedangkan kelemahannya adalah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan pegawai yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi

3) Sistem borongan

Suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam sistem ini pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

b. Kebijakan kompensasi

Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan pegawai untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal serta berpedoman keadilan dan undang-undang perburuhan. Dengan kebijakan ini diharapkan akan terbina kerjasama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

c. Waktu pembayaran kompensasi

Kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan pegawai terhadap perusahaan semakin besar, ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Tetapi jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktu akibatnya disiplin, moral, gairah kerja pegawai akan menurun, bahkan turnover pegawai semakin besar.

2.1.4.3 Fungsi dan Tujuan Pemberian Kompensasi

Suatu cara perusahaan meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai, masalah kompensasi mungkin merupakan fungsi manajemen yang paling sulit dan membingungkan. Tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti bagi pegawai. Balas jasa yang diberikan pegawai pasti memiliki fungsi dan tujuan tertentu.

Menurut **Martoyo (2007)** dalam **Chaerunniza (2013)** fungsi pemberian kompensasi antara lain :

- 1 Pengalokasian sumber daya secara efisien.

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik pada pegawai yang berprestasi baik, akan mendorong para pegawai untuk bekerja dengan lebih baik, kearah pekerjaan-pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain ada kecenderungan para pegawai dapat bergeser atau berpindah dari tempat kerja yang kompensasinya rendah ketempat kerja yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

- 2 Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif.

Dengan memberikan kompensasi yang tinggi kepada seorang pegawai mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefektif dan seefisien mungkin. Sebab dengan cara demikian organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan/atau keuntungan yang semaksimal mungkin. Disinilah produktivitas pegawai sangat menentukan.

- 3 Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.

Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan secara efektif dan efisien tersebut maka diharapkan sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu stabilisasi organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilisasi dan pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

Sedangkan tujuan dari pemberian kompensasi menurut **Hasibuan (2013: 138)** antara lain :

1 Ikatan kerja sama

Dengan memberikan kompensasi maka terjalinlah ikatan kerja sama majikan dengan pegawainya. Dimana pegawai harus menyediakan tugas-tugasnya dengan baik, pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi itu sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati bersama.

2 Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, pegawai dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya seperti kebutuhan fisik, status, sosial, egoistiknya sehingga ia memperoleh kepuasan dari hasil jabatannya itu.

3 Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan pegawai ang *Qualilified* untuk perusahaan itu akan lebih mudah.

4 Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, menejer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5 Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin pegawai semakin baik. Maka mereka akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

6 Stabilitas pegawai

Program kompensasi atas prinsip adil dan layak maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena turn over relatif kecil.

7 Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan pegawai akan berkonsentrasi pada pekerjaan masing-masing.

8 Pengaruh pemerintah

Jika program ini sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku seperti batas gaji/upah minimum maka intervensi pemerintah dapat terhindar.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian balas jasa ini hendaknya memberikan kepuasan pada semua pihak. Baik pihak pegawai, pengusaha, pemerintah dan konsumen. Fungsi dan tujuan pemberian kompensasi diatas bukan merupakan aturan-aturan, tetapi lebih sebagai pedoman-pedoman. Semakin padu dengan pedoman-pedoman itu maka pemberian kompensasi itu akan semakin efektif.

2.1.4.4 Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2013:84) ada enam faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu:

1. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya.

3. Standar dan Biaya Hidup Pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai, akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian terdahulu banyak menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dengan tujuan pencapaian perusahaan.

4. Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya kondisi pasar saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6. Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai, perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan sesuatu yang dinilai dari apa yang dilakukan seorang karyawan dalam pekerjaannya dengan kata lain kinerja individu adalah bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaan atau untuk kerjanya.

Kinerja karyawan yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat tercapai. Berikut ini adalah definisi-definisi tentang kinerja menurut beberapa ahli, yaitu :

Definisi kinerja Karyawan menurut **Banangun (2012: 231)**

“Kinerja Karyawan (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan”.

Definisi Kinerja Karyawan menurut **Mathis dalam Lufitasari (2014:7):**

“Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang mempengaruhi seberapa besar banyaknya mereka memberi kontribusi kepada organisasi secara output, kuantitas

output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja, dan sikap kooperatif”.

Menurut **Simamora (2009)** dalam **Sutrisno dkk (2016)**, kinerja karyawan adalah:

“Tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.”

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja seorang karyawan. Dalam suatu proses atau pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya dan seberapa banyak pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dengan meningkatnya kinerja karyawan maka akan menimbulkan dampak positif terhadap produktivitas perusahaan, keadaan ini merupakan suatu aktifitas perusahaan yang akan ditingkatkan agar dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik.

2.1.5.1 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat **Keith Davis** yang dikutip oleh **Mangkunegara (2013:67)** yang merumuskan bahwa :

- *Human performance = ability + motivation*
- *Motivation = attitude = situation*
- *Ability = knowledge + Skill*

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan REaliti (*knowledge+ skill*) artinya karyawan yang memiliki (*IQ*) diatas rata-rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai

dengan keahliannya (*The Right Man Of The Right Place , The Right Man Of The Right job*).

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja, sikap mental seorang karyawan sikap mental yang siap secara psikofisik yang artinya seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Menurut pendapat **David C, MC Clelland** yang dikutip **Mangkunegara (2013:68)** bahwa “**Ada hubungan yang positif antara motif yang berprestasi dengan pencapaian kinerja**”. Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) yang berpredikat terpuji. Berdasarkan pendapat **Mc Clelland** tersebut, karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang diperlukan dimiliki karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri sendiri dan jika situasi lingkungan kerja ikut menunjang maka akan mencapai kinerja yang akan lebih mudah.

Penilaian kinerja menurut **Kadarisman (2012: 306)** mempunyai beberapa tujuan yaitu :

1. Untuk mengukur kinerja karyawan seperti kuantitas output, kualitas output, jangka panjang waktu output, kehadiran ditempat kerja, sikap kooperatif yang dimiliki karyawan.
2. Pendukung dalam melakukan promosi jabatan setelah melakukan penilaian kinerja.

2.1.5.2 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Ada beberapa metode dalam melakukan penilaian kinerja menurut **Mathis** dalam **Lufitasari (2014:9)** yaitu :

1. Metode Penilaian Kategori

Adalah metode yang meminta manajer memberi nilai untuk tingkah laku kinerja karyawan pada formulir khusus yang dibagi dalam kategori-kategori kinerja. Secara umum ada dua metode penilaian kategori yaitu :

- a. Skala penilaian grafik, memungkinkan penilaian untuk memberikan nilai terhadap kinerja karyawan secara continue.
- b. Daftar periksa, terdiri dari daftar kalimat atau kata-kata dimana penilaian memeriksa kalimat-kalimat yang paling mewakili karakter dan kinerja karyawan.

2. Metode Perbandingan

Adalah metode yang menuntut para manajer untuk secara langsung membandingkan kinerja karyawan mereka satu sama lain. Teknik ini mencakup :

- a. Pemberian peringkat, terdiri dari daftar seluruh karyawan yang tertinggi sampai terendah dalam kinerjanya.
- b. Perbandingan berpasangan (distribusi yang normal), teknik mendistribusikan penilaian yang dapat digenerasikan dengan metode-metode yang lainnya.

3. Metode Negatif

Adalah metode dimana manajer dan spesialis sumber daya manusia kadang-kadang diminta untuk memberikan informasi penilaian tertulis dimana lebih mendeskripsikan tindakan karyawan.

4. Metode Tujuan dan Perilaku

Metode yang digunakan untuk mengukur perilaku karyawan dan bukan karakteristik lainnya.

5. Metode Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO)

Meliputi ketetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan masing-masing karyawan dan selanjutnya secara berkala meninjau kemampuan yang dicapai oleh individu dalam jangka waktu tertentu.

2.1.5.3 Indikator Kinerja

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Makin rumit jenis pekerjaan, maka *Standard Operating Procedure* (SOP) yang ditetapkan akan menjadi syarat mutlak yang harus dipatuhi.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu (**Robbins, 2012: 260**):

- a. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. 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.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.6 Kepuasan Kerja

Seorang karyawan yang bergabung dalam suatu organisasi/ institusi/ perusahaan mempunyai seperangkat kebutuhan, hasrat dan keinginan yang dapat dipenuhi di tempatnya bekerja kelak. Kepuasan kerja akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dengan kenyataan yang didapatkannya dari tempatnya bekerja.

Berikut definisi kepuasan kerja menurut **Handoko (2013:193)** menyatakan :

“Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan saat karyawan memandang pekerjaan mereka.”

Kepuasan kerja menurut **Mangkunegara (2013 : 117)** menyatakan :

“Suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya”

Menurut **Hasibuan (2013 : 202)** menyatakan bahwa :

“Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya”

Sedangkan menurut **Rivai (2012 : 475)** menyatakan bahwa :

“Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang atau tidak puas dalam bekerja”

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan dalam bentuk pujian atas hasil pekerjaannya, penempatan, perlakuan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang telah puas dengan pekerjaannya akan cenderung mengutamakan pekerjaannya dibandingkan dengan balas jasa, walaupun balas jasa penting.

Kepuasan kerja diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya. Karyawan yang cenderung menikmati kepuasan di luar pekerjaannya lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya.

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan tugas. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi

dalam dan luar pekerjaan akan puas akan puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak (**Hasibuan 2013 :202**).

Berdasar penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dan rasa seorang pekerja dalam menjalankan pekerjaannya yang didukung oleh beberapa faktor penunjang seperti lingkungan kerja, pujian, penempatan, dan balas jasa sebagai indikatornya dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.6.1 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut **Mangkunegara (2013 : 120)** ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu faktor dari dalam diri karyawan dan faktor yang berasal dari pekerjaannya.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dari internal karyawan antara lain : kecerdasan, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang berasal dari pekerjaannya antara lain : jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Menurut **Hasibuan (2013:203)** Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut :

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat dan sesuai dengan keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinan
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

2.1.6.2 Teori Kepuasan Kerja

Adapun teori kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2013:120) adalah sebagai berikut :

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Komponen dari teori ini adalah input, outcome, comparison person. Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai seperti upah, bonus, dan sebagainya. Comparison Person adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama atau yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Menurut teori ini puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari membandingkan input dan outcome dirinya dengan perbandingan input dan outcome pegawai.

2. Teori Perbedaan (*Disperancy Theory*)

Teori ini berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. kepuasan kerja karyawan bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh karyawan. Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka karyawan tersebut akan merasa puas. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan karyawan tidak puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fullfilment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, makin puas pula karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, karyawan akan merasa tidak puas.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Kepuasan kerja bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok, yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan yang dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

2.1.6.3 Pengukuran Kepuasan Kerja

Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya, indikator untuk mengukurnya pun dapat berbeda-beda tergantung pada perusahaan/oraganisasi yang menetapkannya

Kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan pekerjaan dan aspek-aspeknya. Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu :

1. Manusia berhak diberlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperhatikan indikator emosional atau kesehatan psikologis.
2. Perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan

Menurut **Robbins (2012:101)** dalam **Anggiani (2015)** ada dua pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan, yaitu :

1. Angka-nilai global tunggal (*single global rating*)

Metode angka-nilai global tunggal (*single global rating*) tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan, misalnya “Bila semua hal dipertimbangkan, seberapa puaskah anda dengan pekerjaan anda?”. Kemudian responden menjawab dengan melingkari

suatu bilangan antara 1-5 yang berpadanan dengan jawaban dari “Sangat dipuaskan” sampai “Sangat tidak memuaskan”.

2. Skor Penjumlahan (*summation score*)

Metode ini mengenali unsur-unsur utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai tiap unsur. Faktor-faktor yang lazim akan dicakup adalah sifat dasar pekerjaan, penyeliaan, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan sekerja. Faktor-faktor ini dinilai pada suatu skala baku dan kemudian di jumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan.

2.1.6.4 Indikator Kepuasan Kerja

Tolak ukur tingkat kepuasan tidak ada karena setiap individu memiliki ukuran kepuasan yang berbeda-beda, Indikator kepuasan kerja menurut **Rivai (2012:118)**, adalah sebagai berikut :

1. Isi Pekerjaan

Kepuasan kerja, penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai control terhadap pekerjaan.

2. Supervisi

Manajer yang paling dekat dengan karyawan.

3. Organisasi dan manajemen

Organisasi perusahaan, bagaimana karyawan dapat diatur. Bagaimana manajemen dapat menggerakkan karyawan atau tidak.

4. Kesempatan untuk maju

Dimana karyawan dapat mengembangkan karirnya agar dapat kesempatan untuk maju.

5. Gaji dan insentif

Gaji merupakan kompensasi yang berhubungan dengan pekerjaan yang dibayarkan tiap bulan dan dan menjadikan beban tetap, sedangkan insentif adalah pendapatan tambahan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan.

6. Rekan kerja

Dimana suasana yang diciptakan di dalam perusahaan atau organisasi yang harmonis

7. Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan yang diciptakan didalam perusahaan dengan nyaman.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka menyusun tesis ini. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang akan mengarahkan penelitian ini diantaranya yaitu :

Penelitian yang dilakukan Adi Utama (2015) yang berjudul Analisis Gaya kepemimpinan dan Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Grand Kopo Hotel Bandung, hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengetahui analisis gaya kepemimpinan dan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dimana kebijakan yang dikeluarkan dan perintah yang diberikan cukup dipahami oleh karyawan begitu pula dengan kebijakan yang diambil dan pembagian kepada kelompok. Walaupun kondisi kerja sudah cukup memenuhi harapan karyawan. Akan tetapi gaya kepemimpinan perlu ditingkatkan lebih baik lagi yang dapat memenuhi harapan karyawan sepenuhnya. Dengan kondisi kerja saat ini motivasi kerja karyawan cukup memenuhi mereka dalam hal kebutuhan prestasi (*need for achievement*), kebutuhan kekuasaan (*need of power*) dan kebutuhan hubungan kerjasama. Semakin rendah gaya kepemimpinan yang diterapkan maka semakin rendah pula motivasi karyawan, begitu pula sebaliknya. Motivasi yang tinggi akan menciptakan kinerja yang baik dimana kinerja akan meningkat apabila motivasi kerja yang tinggi.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan Rozana Anggiani (2015) yang berjudul Analisis Pengaruh Perkembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Customer Service, hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai customer service bank bjb se Bandung Raya. Hasil ini membuktikan bahwa seorang

pegawai akan semakin merasa puas ketika bekerja ia mendapatkan jaminan dari perusahaannya mengenai kemajuan dan kepastian jenjang karir yang akan dijalaninya. Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja kerja yang ditunjukkan pegawai customer service bank bjb. Maka dari itu semakin puas seorang pegawai ketika bekerja, dengan sendirinya kinerja kerjanya pun akan semakin meningkat, oleh karena itu perusahaan dalam hal ini adalah bank bjb harus diperhatikan kepuasan yang dirasakan pegawainya apabila perusahaan menginginkan adanya peningkatan kinerja kerja dari pegawai customer service.

Kemudian penelitian yang dilakukan Fitriani Fajar (2013) yang berjudul Pengaruh Kompensasi, Komunikasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Administrasi Universitas Widyatama, berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, komunikasi berpengaruh terhadap kinerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Pada penelitian yang dilakukan Singgih Satrio (2017) yang berjudul Kebijakan rotasi dan promosi jabatan dalam mendukung peningkatan motivasi kerja serta implikasinya terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Kantor Cabang Cirebon, hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan ketiga variabel berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial menunjukkan bahwa masing-masing variabel berpengaruh terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang keberhasilan setiap perusahaan, karena hampir seluruh kegiatan operational perusahaan dijalankan oleh manusia. Oleh karena itu perusahaan harus mampu membentuk sumber daya manusianya untuk dapat terampil dan ahli dibidangnya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan. Suatu organisasi juga harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Penyusunan kebijakan yang menjadi perhatian manajemen salah satunya menyangkut pemberdayaan

sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang potensial apabila didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya perusahaan (Koesmono, 2007). Dalam upaya dapat menunjang keberhasilan tujuan perusahaan tersebut perusahaan harus mampu memberikan rangsangan yang tinggi kepada sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat terciptanya keselarasan dalam suatu organisasi, sehingga perusahaan memperhatikan faktor tenaga kerja. Salah satu faktor utama yang dapat memicu kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan.

Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi karyawan, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan semangat didalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri. Konsep kepemimpinan tidak hanya untuk memberikan instruksi, melainkan memotivasi atau memicu yang dapat memberi inspirasi terhadap karyawan, sehingga inspirasi dan kreativitas mereka berkembang secara optimal dalam menjalankan kinerjanya.

Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap motivasi sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tergantung pada bagaimana pemimpin itu menciptakan motivasi di dalam diri setiap karyawan (Kartono, 2011). Pemimpin berusaha mempengaruhi atau memotivasi bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan pemimpin. Motivasi kerja yang tinggi dapat didukung oleh gaya kepemimpinan yang tepat, sehingga gaya kepemimpinan yang kurang tepat dalam penerapannya akan kurang memotivasi bawahannya dalam melakukan aktivitasnya-aktivitasnya.

Tugas seorang pimpinan yang utama dalam perusahaan memberikan sumbangan yang besar berupa tenaga dan pikiran terhadap perusahaannya agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Tidak setiap orang dapat melaksanakan gaya kepemimpinan dengan baik, karena tugas-tugas dalam strategi kepemimpinan menuntut suatu tanggung jawab yang besar.

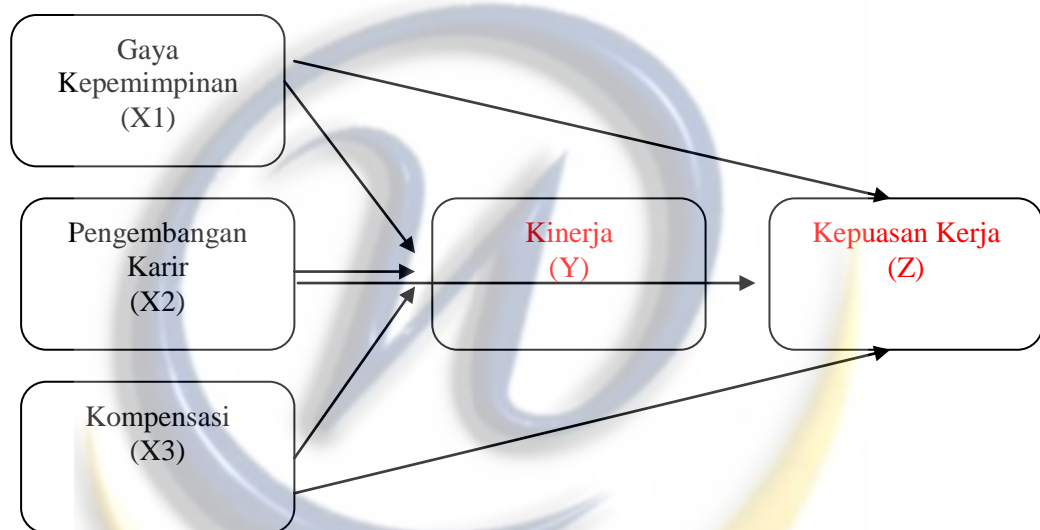
Selain gaya kepemimpinan yang baik, salah satu cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memperhatikan pengembangan karier karyawan. Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Tujuan dari seluruh pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan dimasa mendatang. Karena itu pengembangan karier merupakan alat yang tepat untuk merangsang karyawan agar mampu bekerja lebih baik. Adanya pengembangan karier yang jelas dan mantap diharapkan individu akan termotivasi untuk memajukan organisasinya dalam mencapai tujuan

Faktor lain yang berperan penting dalam peningkatan kinerja adalah kompensasi. Pemberian Kompensasi dengan cara adil merupakan daya penggerak yang dapat merangsang terciptanya pemeliharaan pegawai. Kompensasi adalah keseluruhan dari semua hadiah yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan atas jasa mereka.

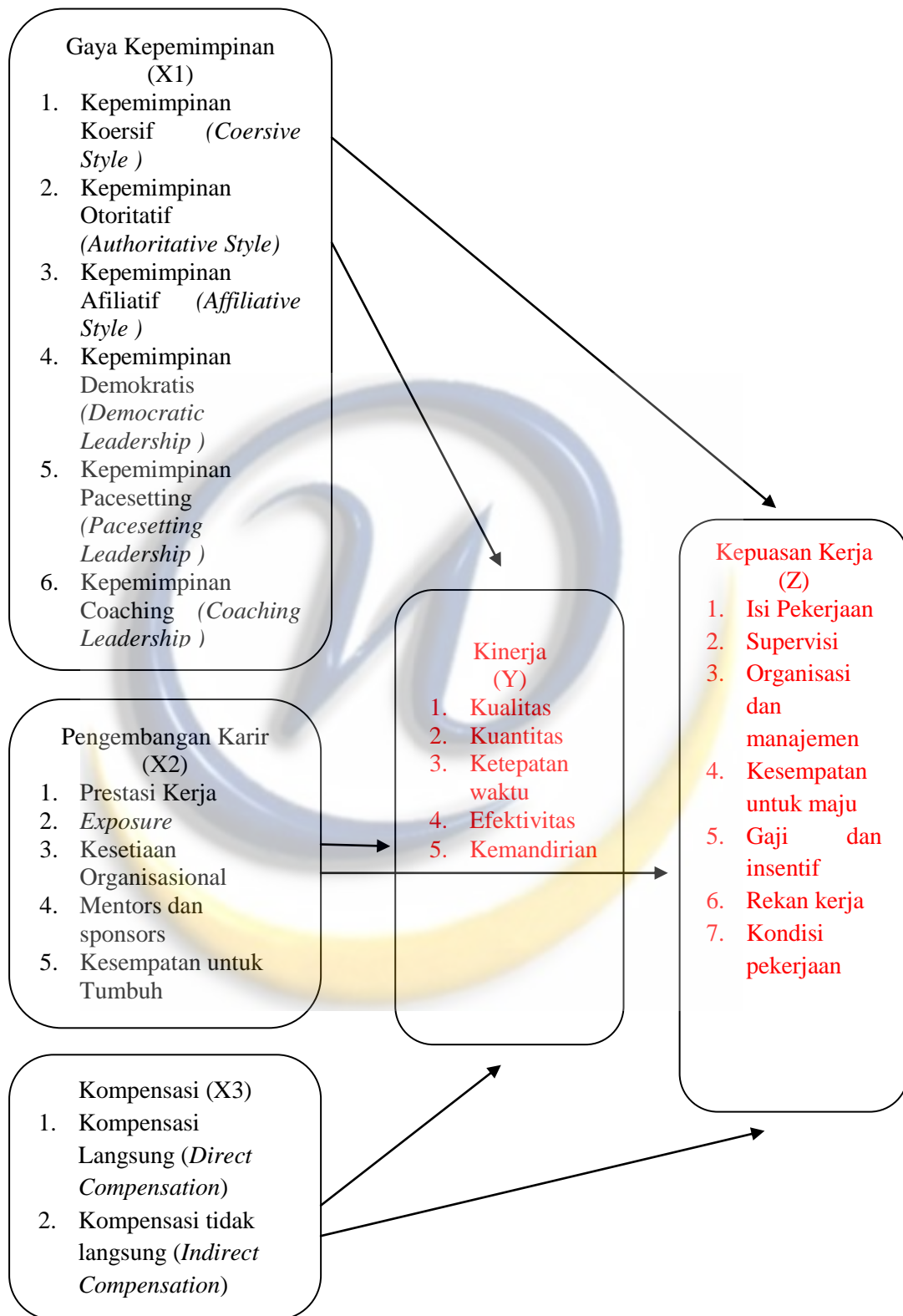
Kompensasi bagi para karyawan akan berbeda-beda sesuai dengan tingkat pendidikan dan kondisi perekonomiannya. Orang yang semakin terdidik dan semakin independen secara ekonominya, maka sumber kompensasi pun akan berbeda, tidak lagi semata-mata ditentukan oleh sarana *financial incentives*, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor kebutuhan akan *growth* dan *achievement*.

Kompensasi dapat diberikan secara langsung dan tidak langsung. Adapun pemberian kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran yang diperoleh pegawai dalam bentuk gaji, upah, bonus, dan komisi. Kompensasi tidak langsung yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi nonfinansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan fisik dimana orang tersebut bekerja. Tipe kompensasi finansial ini meliputi kepuasan yang diperoleh dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna dan yang berhubungan dengan pekerjaan.

Meningkatkan kepuasan karyawan tidaklah mudah, karena perusahaan harus peka akan keinginan para karyawannya. Hal-hal apa saja yang bisa memotivasi mereka lebih giat serta loyal terhadap perusahaan. Untuk karyawan ini merupakan bentuk nyata bahwa perusahaan peduli terhadap para karyawannya, sehingga karyawan akan merespon positif terhadap bentuk perhatian perusahaan tersebut dengan bekerja dengan lebih giat, sehingga hal tersebut membantu tercapainya tujuan perusahaan.



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian



Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja

Penggunaan tenaga kerja terarah dan efektif merupakan faktor penentu dalam upaya meningkatkan kinerja, karena itu dibutuhkan kebijakan perusahaan yang mampu menggerakkan tenaga kerja agar pemimpin dapat bekerja lebih produktif sesuai dengan sasaran yang telah diterapkan oleh perusahaan. Banyak faktor yang bisa dipertimbangkan dan salah satu diantaranya adalah masalah gaya kepemimpinan.

Semakin sesuai gaya kepemimpinan yang diharapkan karyawan maka mereka akan puas, maka dari itu jika karyawan merasa puas dengan gaya kepemimpinan tersebut maka mereka mengulang apa yang mereka telah dapat dari gaya kepemimpinan yang dipimpinnya. Maka mereka mereka akan semakin giat dan semangat bekerja sehingga kinerja mereka akan semakin tinggi.

Gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja karyawan, hal tersebut berdasarkan pada pernyataan Ramli dan Warsidi (2001 dalam Utama 2015) yang mengatakan bahwa “Tindakan dan pimpinan terhadap pengikutnya dalam melaksanakan tugas akan memberi pengaruh nyata pada hasil kerja yang mereka capai”.

2.3.2 Hubungan Pengembangan Karir dengan Kinerja

Sebuah perusahaan yang memiliki jenjang karir yang menjanjikan akan membuat karyawannya merasa puas dengan pekerjaannya saat ini dan memutuskan untuk tidak berpindah ke tempat kerja lain. Bahkan tidak sedikit karyawan yang menunjukkan peningkatan kinerjanya dengan tujuan untuk mempercepat pengembangan karirnya di tempat kerjanya. (Mouis dan Sreedhara (2011).

Sedangkan menurut Bianca dkk (2013) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan salah satu faktor yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan yang bekerja disebuah perusahaan, dibandingkan dengan motivasi dan kepuasan kerja yang dimilikinya. Dalam penelitiannya dijelaskan bahwa tahapan karir yang jelas mampu mendorong keinginan karyawan untuk

terus menerus belajar dan meningkatkan kinerjanya secara bertahap agar suatu saat bisa mencapai posisi atau jabatan yang diinginkannya. Dengan demikian berdasarkan pernyataan tersebut bahwa pengembangan karir berhubungan erat dengan kinerja karyawan.

2.3.3 Hubungan Kompensasi dengan Kinerja

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui kompensasi. Secara sederhana kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan untuk balas jasa kerja mereka.

Menurut Simamora (2012) mengatakan bahwa kompensasi dalam bentuk finansial adalah penting bagi karyawan, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya pegawai juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikan dalam bentuk non finansial juga sangat penting bagi pegawai terutama untuk meningkatkan kinerja mereka.

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja (Mangkunegara, 2013:67). Para karyawan memerlukan pengharapan-pengharapan mengenai imbalan jika tingkat kinerja tertentu dicapai. Pengharapan ini menentukan tujuan dan tingkat kinerja di masa depan. Jika karyawan melihat bahwa kerja keras dan kinerja yang tinggi diakui dan diberikan kompensasi yang sesuai oleh perusahaan, mereka akan mengharapkan hubungan seperti itu dimasa depan. Oleh karena itu, mereka akan menentukan tingkat kinerja yang lebih tinggi dan mengharapkan tingkat kompensasi yang tinggi pula. Berdasarkan uraian di atas diduga bahwa kompensasi berhubungan dengan kinerja karyawan.

2.3.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Berdasarkan kajian teori yang telah disampaikan menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap

kepuasan kerja para pegawai. Hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta penyelia sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja dan tidak ada kaitannya dengan keadaan tempat kerja serta jenis pekerjaan.

Kepemimpinan yang efektif merupakan kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi (*contingency*). Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan pegawai. Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi.

Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ialah sifat pemimpin yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan pekerja dan mau membantu apabila diperlukan. Seorang pekerja yang menerima penghargaan dari pimpinan yang lebih tinggi dibandingkan dengan penilaian mereka sendiri akan lebih puas, akan tetapi pimpinan yang terlalu ketat akan menyebabkan tingkat kepuasan yang rendah. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2.3.5 Hubungan Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja

Pengembangan karier tidak terlepas dari perencanaan karier. setiap pegawai dan organisasi sebelum mengembangkan kariernya harus mempunyai perencanaan karier yang berkesinambungan dalam mewujudkan karier yang dituju. Manajemen karier yang ada dalam organisasi akan menjadi suatu kekuatan dalam upaya untuk individu agar dapat merealisasikan potensinya secara penuh. permasalahan yang sering timbul dalam manajemen karier adalah bagaimana mengembangkan karier dalam lingkungan kerja yang begitu dinamis sehingga meminimalkan ketidaksesuaian penempatan kerja, meningkatkan kompetensi dan menempatkan individu pada posisi kunci. Strategi pengembangan karier memungkinkan kepada organisasi untuk mengembangkan dan menepatkan pegawai dalam jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat, kebutuhan, dan tujuan kariernya.

Kepuasan kerja pegawai diduga dipengaruhi oleh variabel pengembangan karier, karena jika dikaitkan dengan tingkat jabatan, kepuasan kerja pegawai akan

meningkat, dan ketika seorang pegawai sudah duduk dalam suatu jabatan, maka kepuasan kerja pegawai cenderung akan semakin tinggi dan pada gilirannya, hal tersebut mendorong pegawai untuk merencanakan kariernya dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk itu, seperti mengikuti pendidikan dan pelatihan tambahan sehingga jabatan yang lebih tinggi dapat diraih. Dalam hal pelaksanaan pengembangan karier seorang pimpinan harus memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan hal tersebut. Dengan demikian berdasarkan uraian tersebut diduga bahwa pengembangan karir erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan.

2.3.6 Hubungan Kompensasi dengan Kepuasan Kerja

Kompensasi menunjukkan pada semua hal baik berwujud pada balas jasa berupa finansial maupun non finansial dari perusahaan kepada karyawannya. Jika kompensasi yang diterima karyawan adalah tinggi, maka karyawan akan merasa semakin puas. Sebaliknya jika kompensasi yang diterima oleh karyawan sedikit maka karyawan akan merasa tidak puas dalam bekerja. Kompensasi adalah apa yang diterima karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Kompensasi membantu organisasi mencapai tujuannya dan memperoleh serta mempertahankan karyawan yang produktif (Suharto dan Yamit, 2005: 55).

Penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2014:44) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja. Jika kompensasi yang diterima semakin tinggi maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam sebuah perusahaan

2.3.7 Hubungan Kinerja dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan orang/karyawan terhadap pekerjaannya. Pegawai/ tidak hanya secara formalitas bekerja dikantor, tetapi harus mampu merasakan dan menikmati pekerjaannya, sehingga ia tidak akan merasa bosan dan lebih tekun dalam beraktifitas.

Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua

harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Individu dengan kepuasan kerja diharapkan akan mengeluarkan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Dengan demikian berdasarkan uraian tersebut diduga bahwa kinerja erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan.

2.4 Hipotesis

Sejalan dengan kerangka pemikiran di atas maka dalam melakukan penelitian ini penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja

H2 : Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja

H3 : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja

H4 : gaya Kepemimpinan, Pengembangan karir, Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja

H5 : gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H6 : Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H7 : Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H8 : Kinerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja