

**PENGARUH INTENSIF DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DI PT. PERUSAHAAN PERDAGANGAN
INDONESIA MEDAN**

SKRIPSI

Oleh :

**HENDRA DARMAWAN
NIM : 07 832 0081**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2 0 1 2**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/6/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

**PENGARUH INTENSIF DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DI PT. PERUSAHAAN PERDAGANGAN
INDONESIA MEDAN**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan
Memenuhi Syarat Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2 0 1 2**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/6/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

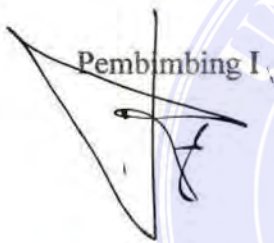
Judul : PENGARUH INTENSIF DAN PENGEMBANGAN
KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.
PERUSAHAAN PERDAGANGAN INDONESIA
MEDAN

Nama Mahasiswa : HENDRA DARMAWAN

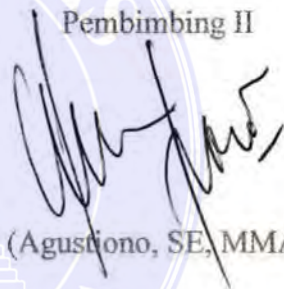
No. Stambuk : 07 832 0081

Jurusan : MANAJEMEN

Menyetujui :
Komisi Pembimbing


Pembimbing I,


(Hery Syahril, SE, MSi)

Pembimbing II


(Agustiono, SE, MMA)

Mengetahui :

Ketua Jurusan


(Ihsan Effendi, SE, MSi)

Dekan


(Prof. Dr. H. Syaiful Afifuddin, SE, MEc)

Tanggal Lulus :

2012

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/6/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

RINGKASAN

Hendra Darmawan, PENGARUH INTENSIF DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. PERUSAHAAN PERDAGANGAN INDONESIA MEDAN di bawah bimbingan Hery Syahrial, SE, MSi, sebagai Pembimbing I dan Agustiono, SE, MMA, selaku Pembimbing II.

Kinerja dari ditunjang dari berbagai aspek, dimana pada penelitian ini aspek yang dibahas adalah intensif sebagai variabel X_1 dan pengembangan karir sebagai variabel X_2 , dengan mengadakan penelitian pada PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan.

Adapun rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Apakah ada pengaruh intensif terhadap kinerja karyawan PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan?
2. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan?
3. Apakah ada pengaruh intensif dengan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan?

Penelitian ini mengambil sampel sebanyak seluruh populasi yang diajukan yaitu 74 orang karyawan PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan.

Setelah dilakukan pengumpulan data terhadap sampel yang diajukan, serta dilakukan analisis data maka diketahui bahwa pemberian Intensif berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan. Bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan. Bahwa pemberian Intensif dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan.

Berdasarkan kesimpulan di atas, sebagai sumbang saran penulis kemukakan hal-hal sebagai berikut : Disarankan kepada unsur pimpinan di PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan agar dalam memberi tugas kepada pegawai disesuaikan dengan uraian tugas yang telah dibuat dengan memperhatikan tingkat keahlian dan pengalaman yang bersangkutan. Kepada pegawai di lingkungan PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan khususnya pegawai penyelia agar diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dengan tidak mengganggu jam kerja.

KATA PENGANTAR

Terlebih dahulu penulis mengucapkan puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis menyelesaikan skripsi yang sederhana ini dalam rangka menempuh salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

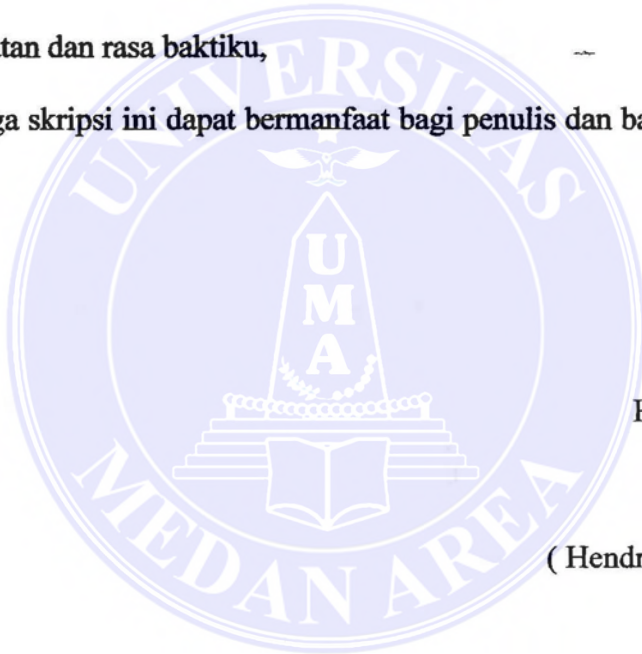
Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini belumlah sempurna seperti yang diharapkan, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan dan menerima segala kritik dan saran-saran demi kesempurnaan skripsi ini.

Selanjutnya penulis menyadari bahwa tersusunnya skripsi ini adalah berkat bantuan dari dosen pembimbing maupun semua pihak yang terkait di dalamnya dengan judul yang penulis pilih. Oleh sebab itu, dengan selesainya skripsi ini maka penulis mengucapkan banyak terima-kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Sya'ad Afifuddin, SE, MEC, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
2. Bapak Ihsan Effendi, SE, MSi, selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Bapak Hery Syahrial, SE, MSi, selaku Dosen Pembimbing I Penulis.
4. Bapak Agustiono, SE, MMA selaku Dosen Pembimbing II penulis,

5. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh unsur staf administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
6. Bapak Pimpinan, staf dan karyawan PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan atas semua kesempatan yang diberikan bagi penulis untuk atas semua kesempatan yang diberikan bagi penulis untuk melakukan penelitian sebagai bahan penyusunan skripsi ini.
7. Terkhusus ucapan terima-kasih kepada Ayahanda dan Ibunda sebagai penghormatan dan rasa baktiku,

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan bagi para pembaca sekalian.



Penulis,

(Hendra Darmawan)

DAFTAR ISI

halaman

RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	v
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II. LANDASAN TEORITIS	9
A. Uraian Teoritis	9
1. Intensif	9
a. Pengertian Intensif	9
b. Jenis-Jenis Intensif	11
2. Pengembangan Karir	15
a. Pengertian Pengembangan Karir	15
b. Proses Pengembangan Karir	17
3. Kinerja	22
a. Pengertian Kinerja	22
b. Penilaian Prestasi Kerja	27
4. Hubungan Intensif dan Pengembangan Karir dengan Kinerja.....	29
B. Kerangka Konseptual.....	31
C. Hipotesis.....	32

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN.....	33
A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian	33
B. Populasi dan Sampel.....	34
C. Definisi Operasional	35
D. Jenis dan Sumber Data.....	37
E. Teknik Pengumpulan Data	37
F. Teknik Analisa Data	37
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	40
A. Gambaran Umum Perusahaan	40
1. Sejarah Singkat Perusahaan	40
2. Struktur Organisasi	42
3. Produk Yang Dihasilkan.....	48
B. Hasil Penelitian.....	51
C. Pembahasan	63
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	65
A. Kesimpulan	65
B. Saran	65

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Jadwal Penelitian	34
Tabel 3.2. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	36
Tabel 4.1. Coefficient a	55
Tabel 4.2. Model Summary	57
Tabel 4.3. Anova	58
Tabel 4.4. Coefficient b	60
Tabel 4.5. Correlations	62
Tabel 4.6 Koefisien Jalur, Pengaruh Insentif (X_1) dan Pengembangan Karir (X_2), Terhadap Kinerja (Y)	64

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Penelitian	31
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Cabang Utama Medan	44
Gambar 4.2. Scatterplot	56
Gambar 4.3. Persamaan Diagram Jalur	63



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Efektifitas organisasi banyak dipengaruhi oleh efektifitas individu, sehingga rendahnya kinerja karyawan berpengaruh pula pada rendahnya kinerja suatu organisasi secara keseluruhan. Kinerja dipengaruhi oleh karakteristik individu (kemampuan dan keterampilan, kepribadian, persepsi, sikap, pengalaman, jenis kelamin, umur, ras, ciri, dan kapasitas belajar) dan lingkungan kerjanya (struktur organisasi, desain pekerjaan, kebijakan, aturan-aturan, penghargaan, dan sanksi serta sumber daya). (Mathis, 2001 : 23). Kinerja adalah penampilan hasil usaha karyawan, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi.

Sejalan dengan restrukturisasi yang dilakukan, maka dibutuhkan peningkatan kinerja karyawan agar dapat melaksanakan tugas yang ada sebaik mungkin. Untuk itu perlu diperhatikan sikap dasar karyawan terhadap diri sendiri, kompetensi, pekerjaan saat ini serta gambaran mereka mengenai peluang yang bisa diraih dalam struktur organisasi yang diterapkan sekarang. Namun perubahan-perubahan dalam sistem tatanan keorganisasian dan struktur negara dalam era transisi dewasa ini tidak dapat dipungkiri mengakibatkan karyawan tidak dapat secara maksimal memfungsikan kinerjanya. Pada saat inilah beberapa faktor yang terkait sehubungan peningkatan kinerja karyawan sangat dibutuhkan. Pada penelitian ini kondisi tersebut dibatasi pada intensif dan pengembangan karir.

Kinerja adalah wujud dari efektivitas dan produktivitas karyawan, sehingga

dengan demikian kinerja menjadi hal yang penting dalam perwujudan

implementasi pekerjaan karyawan.

Intensif adalah suatu hal yang penting karena dengan intensif karyawan mendapatkan peningkatan kesejahteraan karyawan berupa hal-hal yang berhubungan dengan tunjangan, serta hal-hal lainnya yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai.

Pengembangan karir adalah suatu hal yang penting karena dengan pelaksanaan pengembangan karir karyawan mendapatkan kesempatan promosi atas jabatannya.

Pemberian intensif terhadap karyawan adalah sebagai pendorong yang dapat memotivasi karyawan untuk lebih bekerja keras secara efektif. Intensif terkait erat dengan kinerja karyawan. Terdapat timbal balik dua arah antara pemberian intensif dengan kinerja. Intensif diberikan karena adanya kinerja yang baik dan diberikan untuk lebih meningkatkan kinerja lagi dimasa mendatang.

Tujuan pemberian intensif pada dasarnya adalah berfungsi dalam memotivasi karyawan agar terus menerus berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajiban serta tanggung jawabnya.

Secara umum seorang karyawan mempunyai banyak motif yang melatarbelakangi dirinya untuk mau bekerja, diantaranya untuk dapat mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari, untuk memperoleh pengakuan, sebagai simbol prestise di masyarakat, dan lain-lain. Akan tetapi manusia tidak dapat lepas dari kebutuhan hidupnya. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Sumidjo (2003:32) yaitu “usaha yang dilakukan manusia melalui organisasi termasuk dalam bentuk

perusahaan, pada dasarnya tertuju pada pemenuhan kebutuhan (*need*) sebagai manusia. Dengan kata lain untuk dapat hidup layak secara manusiawi berdasarkan hakekat kemanusiaannya, manusia memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi. Kemampuan untuk memenuhi kebutuhannya ini merupakan persyaratan penting dalam menempatkannya pada kedudukan sesuai dengan harkat dan martabat sebagai manusia”.

Menurut pendapat Dharmasta (2004:33) bahwa: “Tujuan perseorangan dalam setiap organisasi berpengaruh dalam menentukan hasil-hasil yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Karenanya bilamana tujuan-tujuan perseorangan dalam sesuatu organisasi mendapat perhatian setepatnya atau mendapatkan pemuasan sepantasnya, maka akan semakin terarah dan *effective* kegiatan-kegiatan perseorangan itu untuk merealisasikan apa yang menjadi tujuan organisasi sebagai keseluruhan, berhasil tidaknya ia mencapai hasil-hasil melalui bawahannya tergantung juga pada besar kecilnya perhatian yang diberikannya untuk merealisasikan kebutuhan-kebutuhan bawahan-bawahannya”.

Di samping faktor intensif, faktor pengembangan karir yang akan mempengaruhi kinerja karyawan yang dimiliki seseorang adalah merupakan potensi, dimana seseorang belum tentu bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar seseorang karyawan mau menggunakan seluruh potensinya. Daya dorong tersebut sering disebut pengembangan karir.

Untuk meningkatkan kinerja salah satunya adalah dengan pemberian upaya peningkatan pengembangan karir, karena pengembangan karir merupakan

salah satu alat untuk mengembangkan produktivitas atau kinerja yang tinggi. Dengan demikian upaya peningkatan pengembangan karir karyawan akan banyak mempengaruhi kinerja Karyawan. Melalui peningkatan pengembangan karir diharapkan Karyawan tersebut akan menunjukkan kemajuan dalam berprestasi.

Akan tetapi seperti halnya dalam peningkatan semangat kerja, kinerja Karyawan masih sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya. Hasil pengawasan yang berkualitas didukung teknologi mutakhir hanya akan dapat lebih bermanfaat bagi masyarakat apabila dilaksanakan secara profesional oleh sumber daya manusia yang handal. Keadaan seperti tersebut di atas sudah sejak lama diperhatikan dan dijadikan suatu teori yang berlaku umum di bidang manajemen bahwa faktor sumber daya manusia dijadikan unsur yang sangat esensial. Oleh sebab itu berbagai upaya juga telah diadakan dan terus dikembangkan dalam rangka kualitas sumber daya manusia.

Bagaimanapun juga seluruh karyawan yang ada di PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan merupakan manusia biasa yang normal, membutuhkan apresiasi atau penghargaan atas hasil karya mereka apabila mereka telah berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka dengan baik. Disamping itu perlakuan yang wajar dan manusiawi dari pimpinan dan rekan kerja menjadi faktor lain yang dapat menimbulkan kecintaan akan pekerjaan yang selanjutnya menimbulkan semangat untuk meningkatkan kinerja. Karir dapat menjadi tantangan sekaligus semangat bagi seseorang untuk bekerja. Kepastian akan jenjang karir yang ditempuh mendorong para karyawan untuk meningkatkan prestasinya karena peningkatan karir berarti peningkatan

status, peningkatan pendapatan, peningkatan kesejahteraan dan seterusnya peningkatan kepuasan.

Adanya gejala penurunan kinerja karyawan yang terlihat di lingkungan PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan akhir-akhir ini disebabkan oleh berbagai faktor, sedangkan untuk menduga beberapa faktor yang paling dominan dalam kaitannya dengan pengembangan karir karyawan tersebut tergantung dari perilaku yang dimunculkannya. Perilaku-perilaku yang terlihat antara lain berupa: tidak disiplin dengan waktu atau jam kerja, jadwal masuk dan pulang, komitmen tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku, tidak sedikit dari *job description* yang masih tumpang tindih, mengakibatkan tanggungjawab karyawan menjadi lemah.

Menyikapi fenomena tersebut perlu dilakukan usaha-usaha nyata dalam rangka mencari solusi pemecahannya, agar penurunan kinerja karyawan tidak berkelanjutan. Jika hal ini tetap dibiarkan berlanjut tanpa usaha-usaha antisipasi, maka akan mengakibatkan terganggunya kelancaran proses penyelenggaraan tugas secara keseluruhan di PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan.

Biasanya, usaha pengembangan karir ditergetkan oleh manajemen untuk melihat diluar pekerjaannya saat ini dan untuk mempersiapkan diri mereka dalam menghadapi pekerjaan di masa yang akan datang dalam organisasi tersebut. Tetapi pengembangan untuk semua karyawan sangat penting bagi organisasi untuk memiliki kapabilitas sumber daya manusia.

Merger, akuisisi, restrukturisasi dan pemberhentian sementara telah mempengaruhi cara orang dan organisasi memandang karir dan pengembangan.

Dalam karir yang baru seseorang bukan organisasinya mengatur pengembangannya sendiri (Maslow, 2003 :341).

Penelitian terhadap variabel intensif dan pengembangan karir serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan ini dilakukan karena dari hasil penelitian pendahuluan diketahui intensif yang diberikan kurang memberikan respon terhadap kinerja karyawan. Intensif masih diterima pada *level* pimpinan sedangkan pada *level* bawahan kurang memberikan arah serta kurang memberikan respon terhadap hal-hal yang diharapkan dari intensif tersebut seperti kinerja.

Sedangkan pengembangan karir yang terdapat di PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan juga masih terbatas pada *level* pimpinan seperti Kepala Sub Seksi ke atas, sehingga kurang merespon pengembangan karir bawahan. Selain itu faktor kedekatan dengan pimpinan juga turut memberikan andil dalam hal pelaksanaan pengembangan karir seorang karyawan. Tentunya hal tersebut bertentangan dengan konsep pengembangan sumber daya manusia dan kurang tepat dilakukan.

Kondisi dari keadaan inilah yang menarik minat penulis untuk meneliti dengan judul “Pengaruh Intensif dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan”.

B. Rumusan Masalah

Adapun masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh intensif terhadap kinerja karyawan PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan?
2. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan?
3. Apakah ada pengaruh intensif dengan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh intensif terhadap kinerja karyawan PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan.
2. Untuk mengetahui apakah ada pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan.
3. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh intensif dengan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang diperoleh adalah sebagai berikut:

1. Peneliti.

Menambah wawasan peneliti mengenai pengaruh Intensif dan pengembangan

karir terhadap kinerja karyawan di PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia
Medan

2. Perusahaan.

Memberi masukan kepada perusahaan dalam peningkatan kinerja
karyawannya.

3. Pihak Akademis.

Sebagai bahan acuan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian pada
topik yang sama.



BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Uraian Teoritis

1. Intensif

a. Pengertian Intensif

Intensif adalah setiap sistem kompensasi dimana jumlah yang diberikan tergantung dari hasil yang dicapai yang berarti menawarkan suatu intensif kepada pekerja untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Sementara itu menurut Dessler (2003:161) mengatakan bahwa pengupahan intensif dimaksudkan untuk memberikan upah atau gaji yang berbeda. Jadi dua orang karyawan yang mempunyai jabatan yang sama bisa menerima upah yang berbeda dikarenakan prestasi kerja yang berbeda. Disamping itu ada pendapat dari ahli lain tentang pengertian intensif. "Intensif sebagai sarana motivasi dapat diberikan batasan perangsang ataupun pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi." (Hasibuan, 2003 :144)

Jadi pada dasarnya intensif merupakan suatu bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang jumlahnya tergantung dari hasil yang dicapai baik berupa finansial maupun non finansial. Hal ini dimaksudkan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat dan lebih baik sehingga prestasi dapat meningkat yang pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai.

Tujuan utama dari pemberian intensif kepada karyawan pada dasarnya adalah untuk memotivasi mereka agar bekerja lebih baik dan dapat menunjukkan prestasi yang baik. Cara seperti ini adalah cara yang sangat efektif untuk meningkatkan hasil produksi perusahaan. Menurut pendapat Heidjrachman dan Husnan (2003 : 151) mengatakan bahwa pelaksanaan sistem upah intensif ini dimaksudkan perusahaan terutama untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pemberian intensif, yaitu :

1) Bagi perusahaan.

Tujuan pelaksanaan pemberian intensif kepada karyawan dimaksudkan untuk meningkatkan produksi dengan cara mendorong mereka agar bekerja disiplin dan semangat yang lebih tinggi dengan tujuan menghasilkan kualitas produksi yang lebih baik serta dapat bekerja dengan menggunakan faktor produksi seefektif dan seefisien mungkin.

2) Bagi karyawan.

Dengan pemberian intensif dari perusahaan maka diharapkan karyawan memperoleh banyak keuntungan, seperti misalnya mendapatkan upah atau gaji yang lebih besar, mendapat dorongan untuk mengembangkan dirinya dan berusaha bekerja dengan sebaik-sebaiknya.

b. Jenis-Jenis Intensif

Dalam suatu perusahaan biasanya ada dua macam model intensif yang diterapkan, yaitu *financial intensif* dan *non financial intensif*. *Financial intensif* adalah intensif yang dinilai dengan uang, misalnya upah dan gaji lebih, rekreasi, jaminan hari tua dan lain sebagainya. Sedangkan *non financial intensif* adalah intensif yang tidak dapat dinilai dengan uang, misalnya jam kerja, hubungan dengan atasan dan lain sebagainya.

Moekijat (2002: 155-159) membedakan intensif dalam dua garis besar, yaitu:

1) Intensif material

Intensif ini dapat diberikan dalam bentuk uang dan jaminan sosial. Intensif dalam bentuk uang dapat berupa :

a) Bonus

- (1) Uang yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah dilaksanakan.
- (2) Diberikan secara selektif dan khusus kepada karyawan yang berhak menerima.
- (3) Diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan dimasa yang akan datang.
- (4) Dalam perusahaan yang menggunakan sistem intensif ini lazimnya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu yang dimasukkan ke dalam sebuah dana bonus kemudian jumlah tersebut dibagi-bagi antara pihak yang akan diberikan bonus

b) Komisi

(1) Merupakan jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik.

(2) Lazimnya dibayarkan sebagai bagian daripada penjualan dan diterima pada pekerja bagian penjualan.

c) *Profit Sharing*

Salah satu jenis intensif yang tertua. Dalam hal ini pembayaran dapat diikuti bermacam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran sebagian besar dari laba bersih yang disetorkan sebuah dana dan kemudian dimasukkan ke dalam daftar pendapatan setiap peserta.

d) Kompensasi yang ditangguhkan

Ada dua macam program balas jasa yang mencakup pembayaran dikemudian hari, yaitu pensiun dan pembayaran kontraktural. Pensiunan mempunyai nilai intensif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia yaitu menyediakan jaminan ekonomi baginya setelah dia tidak bekerja lagi. Sedangkan pembayaran kontraktural adalah pelaksanaan perjanjian antara majikan dan karyawan dimana setelah selesai masa kerja dibayarkan sejumlah uang tertentu selama masa kerja tertentu.

2) *Intensif non material*

Intensif non material dapat diberikan dalam berbagai bentuk, yaitu :

- a) Pemberian gelar (*title*) secara resmi.
- b) Pemberian tanda jasa / medali.
- c) Pemberian piagam penghargaan.

- d) Pemberian pujian lisan maupun tulisan secara resmi (di depan umum) ataupun secara pribadi.
- e) Ucapan terima kasih secara formal maupun informal.
- f) Pemberian promosi (kenaikan pangkat atau jabatan).
- g) Pemberian hak untuk menggunakan atribut jabatan.
- h) Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.
- i) Pemberian hak apabila meninggal dunia dimakamkan ditaman makam pahlawan.
- j) Dan lain-lain.

Dalam pemberian intensif perusahaan harus memperhatikan kondisi perusahaan dan karyawan, karena pemilihan yang tepat terhadap pemberian intensif akan menentukan keberhasilan perusahaan. Dalam dunia industri ada beberapa sistem intensif yang biasanya digunakan dan diberikan untuk karyawan bagian produksi, yaitu :

1) Intensif berdasarkan unit yang dihasilkan (*piece rate*)

a) *Straight Piecework Plan* (upah per potong *proporsional*)

Sistem ini paling banyak digunakan. Dalam hal ini pekerjaan dibayar berdasarkan seluruh produk yang dihasilkan dikalikan tarif upah per potong.

b) *Taylor Piecework Plan* (upah per potong *taylor*)

Menurut sistem ini menentukan tarif yang berbeda untuk karyawan yang bekerja di atas dan di bawah output rata – rata. Bagi karyawan yang berhasil mencapai atau melebihi output rata – rata maka akan menerima

upah per potong yang lebih besar daripada yang bekerja mendapat output dibawah rata – rata.

c) *Group Piecework Plan* (upah per potong kelompok)

Dalam hal ini cara menghitung upah adalah dengan menentukan suatu standar untuk kelompok. Mereka yang berada di atas standar kelompok akan dibayar sebanyak unit yang dihasilkan dikalikan dengan tarif per unit. Sedangkan yang bekerja di bawah standar akan dibayar dengan jam kerja dikalikan dengan tarif kerja.

2) Intensif Berdasarkan Waktu (*time bonuses*)

a) Premi didasarkan atas waktu yang dihemat.

(1) *Halsey Plan*

Halsey menentukan waktu standar dan upah per jam yang tertentu. prosentase premi yang diberikan adalah 50% dari waktu yang dihemat. Alasannya adalah tidak adanya standar kerja yang tepat sekali.

(2) *100 Percent Premium Plan*

Pada dasarnya cara pemberian intensif ini sama dengan Halsey Plan, tetapi prosentase preminya adalah 100% dari waktu yang dihemat.

(3) *Bedaux Plan*

Pemberian intensif yang diberikan pada karyawan adalah sebesar 75% dari upah normal per jam dikalikan dengan waktu yang dihemat.

b) Premi didasarkan atas waktu pekerjaan

(1) *Rowan Plan*

Pada sistem ini intensif didasarkan atas waktu kerja

(2) *Emerson Plan*

Untuk menerapkan sistem intensif ini maka diperlukan suatu tabel indeks efisiensi. Jadi intensif akan bertambah dengan naiknya efisiensi kerja karyawan sesuai dengan naiknya efisiensi kerja sesuai dengan prosentase yang telah ditetapkan.

- c) Premi didasarkan atas waktu standar Pada sistem ini premi diberikan sebesar 20% dari standar.

2. Pengembangan Karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Manajemen Sumber Daya Manusia, sebagai ilmu terapan dari ilmu manajemen memiliki fungsi-fungsi yang sama dengan fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Disamping fungsi-fungsi pokok tersebut, MSDM memiliki beberapa fungsi-fungsi operasional. Bambang Wahyudi (2002:43) mengemukakan tiga lingkup kegiatan dalam MSDM yang didasarkan berbagai pandangan beberapa ahli tentang fungsi-fungsi operasional tersebut.

Tiga lingkup kegiatan tersebut adalah pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran akhir yaitu pendayagunaan SDM secara optimal. Pengadaan dan pengembangan SDM diarahkan untuk menjamin syarat dasar kemampuan kerja (*ability to work*), sedangkan pemeliharaan SDM diarahkan untuk menjamin syarat dasar kemauan kerja (*willingness to work*). Kedua-duanya diperlukan untuk mencapai prestasi kerja yang baik.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/6/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Dalam ruang lingkup MSDM yang dikemukakan oleh Bambang Wahyudi tersebut, Pengembangan Karir merupakan subfungsi dari Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Development*). Sub fungsi yang lainnya adalah Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*). Dengan demikian jelaslah bahwa pengembangan karir diperlukan untuk menjamin aspek kemampuan kerja seorang tenaga kerja untuk menunjukkan prestasi kerja yang diharapkan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

Banyak pendapat yang dikemukakan oleh para ahli tentang pengembangan karir. Sebelum sampai kepada pengertian pengembangan karir, perlu diketahui terlebih dahulu tentang karir.

Secara umum dapat dikatakan bahwa suatu karir akan berisi kenaikan tingkat dari tanggungjawab, kekuasaan dan pendapatan seseorang (Bambang Wahyudi, 2002: 162). Pandangan yang lebih luas daripada karir adalah sebagai suatu rangkaian atas sikap dan prilaku yang berkaitan dengan aktifitas pekerjaan dan pengalaman sepanjang kehidupan seseorang (*individually perceived sequence of attitudes and behaviors associated with work-related activities and experiences over the span of a person's life*, Bernardin, 2003, 194). Senada dengan itu Malthis menyatakan bahwa karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya (Mathis, 2004:342). Konsep baru tentang karir adalah *protean career* yaitu karir yang senantiasa berubah seiring berubahnya minat, kemampuan, nilai dan lingkungan kerja seseorang (Noe, 2003:378).

b. Proses Pengembangan Karir

Dalam pengembangan karir perlu dipahami dua proses, yaitu bagaimana seseorang merencanakan dan mengimplementasikan tujuan karirnya sendiri (*career planning*) dan bagaimana institusi merancang dan mengimplementasikan program pengembangan karirnya (*career management*). Pengembangan karir dapat dilihat dari dua perspektif ini yaitu individu dan institusi. Perencanaan karir seseorang yang berpusat pada individu adalah perencanaan yang lebih berfokus pada karir individu, sedangkan yang berpusat pada institusi adalah yang fokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karir yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang di antara pekerjaan dalam organisasi.

Career planning (perspektif individu) menekankan pada kesadaran seseorang agar lebih peduli pada kemampuan, minat, nilai, kesempatan, hambatan, pilihan dan konsekuensi yang dimilikinya. Hal ini menyangkut subproses : pilihan pekerjaan, pilihan organisasi, pilihan penugasan dan pengembangan karir sendiri. Sedangkan *career management* (perspektif institusi) menyangkut proses yang dilakukan oleh organisasi dalam mempersiapkan, mengimplementasikan dan mengontrol rencana karir seseorang dalam organisasi. Subprosesnya adalah rekrutmen dan seleksi, pengalokasian SDM, penilaian dan evaluasi, pelatihan dan pengembangan.

Dari kedua perspektif itu muncul *career development system* (sistem pengembangan karir) sebagai usaha yang formal, terorganisasi dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan karir individu dan keperluan tenaga ker-

ja organisasi. Pengembangan karir dirancang untuk meningkatkan kepuasan karir seseorang dan efektifitas organisasi (Bernardin, 2003:194).

Meskipun tujuan dan perspektif karir dalam perencanaan karir mungkin berbeda untuk institusi/organisasi dan karyawan, ada tiga persoalan bagi keduanya, yaitu masa stabil karir, pekerja teknis dan pekerja profesional, serta karir rangkap dua (Mathis, 2004:348). Pada masa stabil karir, seseorang merasakan akan kurangnya peluang untuk naik pangkat. Pekerja teknis dan pekerja profesional kebanyakan ingin tetap berada dalam dunia teknis mereka daripada masuk kedalam jajaran manajemen. Karir rangkap dua ialah organisasi menyediakan dua jalur karir bagi mereka yang ingin masuk ke manajemen dan yang tetap dijalur teknis, ini sebagai upaya menyelesaikan permasalahan tersebut.

Selain itu ada hal-hal yang tidak disukai oleh individu atas sejumlah perubahan inisiatif tindakan organisasi, yaitu (Bernardin, 2003:195):

- 1) *Downsizing*, penghilangan pekerjaan dari organisasi
- 2) *Delayering*, pengklasifikasian kembali pekerjaan menjadi lebih umum
- 3) *Decentralizing*, desentralisasi tanggung jawab ke setiap lokasi atau tingkat lebih bawah
- 4) *Reorganization*, organisasi lebih fokus kepada pekerjaan inti
- 5) *Cost-related strategies*, beberapa pekerjaan dikerjakan dengan sedikit sumber daya
- 6) *IT innovation*, memanfaatkan kemajuan teknologi informasi
- 7) *Competitive measurement*, keterampilan karyawan *diredefinisi* atau diukur dengan cara yang berbeda

8) *Performance-related pay*, kompensasi dikaitkan dengan kinerja dan digunakan sebagai motivator.

Oleh karena adanya dua perspektif itu, maka sistem pengembangan karir perlu dirancang secara baik agar kebutuhan individu dan organisasi dapat secara optimal terpenuhi. Adapun komponen-komponen sistem pengembangan karir adalah (Bernardin, 2003: 198-210):

- 1) *Self-Assessment Tools*, alat penilaian yang digunakan untuk menentukan karir
- 2) *Individual Counseling*, yang membantu karyawan merencanakan karirnya, melalui konseling
- 3) *Information Service*, tersedianya informasi dan sistem komunikasi dalam organisasi
- 4) *Organizational Assessment Program*, berupa metode menilai potensi pengembangan karyawan untuk tumbuh dan berkembang dalam organisasi
- 5) *Development Programs*, program-program pelatihan dan pengembangan dalam organisasi
- 6) *Career Program for Special Target Group*, program karir bagi pribadi-pribadi yang memiliki kekhususan

Program pengembangan karir haruslah menghasilkan keuntungan baik bagi individu maupun organisasi. Edwin B. Flippo (2003:75) mengemukakan ada tiga unsur yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir yaitu: (1). *career need assessment*, (2). *career opportunities*, dan (3) *need-opprtunities alignment*.

Menaksir kebutuhan karir (*career need assessment*) perlu dilakukan oleh organisasi dalam membantu setiap karyawannya untuk mengambil keputusan yang tepat tentang pengembangan karirnya. Selanjutnya organisasi harus memberikan informasi tentang kesempatan karir yang tersedia (*career opportunities*). Dengan demikian karyawan dapat mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya. Pada akhirnya dilakukan penyesuaian diantara keduanya (*need-opprtunities alignment*). Dalam pelaksanaannya, penyesuaian itu dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi atau pelatihan dan pengembangan karyawan.

Penyesuaian antara kebutuhan individu dan organisasi dalam pengembangan karir dapat ditempuh dengan cara mutasi personal. Mutasi personal (*personal transfer*) diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan/tempat kerja seseorang tenaga kerja baik secara vertikal maupun horizontal (Bambang Wahyudi, 2002:166). Sementara Noe et al. menyebutkan transfer adalah perpindahan seorang karyawan ke pekerjaan lain yang ditugaskan ditempat yang lain diperusahaan (Noe, 2003:392).

Dalam mutasi personal dimungkinkan dilakukan penyesuaian melalui pemindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lain sesuai jalur pengembangan karir yang diinginkan atau tersedia. Adapun tujuan mutasi personal adalah:

- 1) Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi ketenagakerjaan yang stabil.
- 2) Membuka kesempatan untuk pengembangan karir. Tujuan ini dimaksudkan

untuk mendorong atau merangsang tenaga kerja agar berupaya menjangkau karir yang lebih tinggi.

- 3) Memperluas dan menambah pengetahuan. Memperluas wawasan pengetahuan merupakan kebutuhan yang perlu mendapat perhatian dalam suatu organisasi.
- 4) Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan. Kebosanan dan kejenuhan akan menimbulkan tenaga kerja yang bersangkutan terjebak pada rutinitas kerja dan menurunkan gairah serta semangat kerjanya.
- 5) Memberikan imbalan terhadap prestasi kerja. Suatu mutasi personal dapat dipergunakan untuk memberikan imbalan sebagai penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi.
- 6) Membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja.
- 7) Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran.

Berbagai bentuk mutasi personal dapat dipergunakan dalam suatu organisasi yang secara garis besar dapat diklasifikasikan dalam 2 (dua) golongan, yaitu Mutasi Vertikal dan Mutasi Horizontal. Suatu mutasi vertikal diartikan sebagai semua bentuk perubahan posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi atau lebih rendah tingkatannya yang biasanya diikuti dengan perubahan dalam pendapatannya. Sedangkan mutasi horizontal diartikan sebagai setiap perubahan posisi/jabatan/pekerjaan yang lain tetapi masih dalam tingkat/*level* manajemen yang sama.

3. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah kata yang berasal dari kata kerja yang merupakan sesuatu yang dibutuhkan oleh manusia. Menurut Anoraga (2001:11) kebutuhan itu busa bermacam-macam, berkembang dan berubah, bahkan seringkali tidak disadari oleh pelakunya. Seorang bekerja karena ada sesuatu yang hendak dicapainya dan orang berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sebelumnya.

Dengan demikian dapat dikatakan, bahwa pada diri manusia terdapat kebutuhan-kebutuhan yang pada saatnya membentuk tujuan-tujuan yang hendak dicapai dan dipenuhinya. Demi mencapai tujuan-tujuan itu, orang terdorong melakukan suatu aktivitas yang disebut kerja. Tetapi tidak semua aktivitas dapat dikatakan kerja, karena menurut Magnis dalam Anoraga (2001:11) pekerjaan adalah kegiatan yang direncanakan. Jadi pekerjaan itu memerlukan pemikiran yang khusus dan tidak hanya karena pelaksanaan kegiatan itu sendiri menyenangkan, melainkan karena kita mau dengan sungguh-sungguh mencapai suatu hasil yang kemudian berdiri sendiri atau sebagai benda, karya, tenaga dan sebagainya, atau sebagai pelayanan terhadap masyarakat, termasuk dirinya sendiri. Kegiatan itu dapat berupa pemakaian tenaga jasmani maupun rohani.

Inti pekerjaan adalah kesadaran manusia. Pekerjaan memungkinkan orang dapat menyatakan diri secara obyektif ke dunia ini, sehingga ia dan orang lain dapat memandang dan memahami keberadaan dirinya.

Sedangkan kinerja itu sendiri dapat diartikan sebagai suatu tingkah laku (Mathis dan Jackson, 2002:45). Pandangan yang demikian adalah melihat kinerja dari sudut psikologi. Dalam psikologi kinerja menunjukkan tingkah laku sebagai keluaran (output) dari suatu proses berbagai macam komponen kejiwaan yang melatar belakangnya.

Itu berarti kalau berbicara tentang kinerja tidak lain daripada berbicara mengenai tingkah laku manusia atau individu, yaitu tingkah laku kinerjanya. Lebih khusus lagi, di bidang kerja atau organisasi kerja.

Performance atau dalam bahasa kita dinamakan kinerja menurut Prawirosentono (2000: 1) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Mathis (2002:32), mengemukakan bahwa ungkapan seperti *output*, kinerja, efisiensi, efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Produktivitas merupakan rasio *output* terhadap input. Bahkan ada yang melihat *performance* dengan memberikan penekanan kepada nilai efisien, yang diartikan sebagai rasio *output* dan *input*, sedang pengukuran efisien menggantikan penentuan *outcome* tersebut. Selain efisiensi, produktivitas juga dikaitkan dengan kualitas *output* yang diukur berdasarkan beberapa standar yang telah ditentukan sebelumnya.

Dengan demikian, yang dimaksud dengan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang

bersangkutan, secara legal, tidak melanggar aturan, dan sesuai dengan moral serta etika.

Kepemimpinan merupakan gambaran dan seorang individu berusaha mempengaruhi perilaku lainnya dalam suatu kelompok tanpa menggunakan bentuk paksaan. Menurut Pamudji (2000: 6) kepemimpinan adalah kemampuan individu tentang bagaimana caranya agar bisa diterima dengan baik dan pengaturan terhadap pengikut, mengandalkan kewibawaan yang berlandaskan pada kepercayaan pengikut, berperan sebagai pencetus ide-ide, pengarah, serta koordinat.

Hal ini sejalan dengan rumusan Atmosudirjo (2001:213), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau menjalankan apa yang dikehendakinya. Konsep kepemimpinan tersebut mencerminkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan. Elemen kedua dalam definisi melibatkan pentingnya menjadi agen bagiperubahan dan mampu mempengaruhi perilaku serta kinerja pengikutnya.

Ketiga, definisi itu memusatkan pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan-tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dan satu atau beberapa kombinasi tujuan.

Individu dapat memandang pemimpinnya efektif atau tidak berdasarkan kepuasan yang mereka dapatkan dan pengalaman kerja secara keseluruhan. Kenyataaan menunjukkan diterimanya arahan atau permintaan sang pemimpin

sebagian besar tergantung pada harapan pengikutnya bahwa suatu respons yang tepat dapat mengarah pada hasil akhir yang menarik.

Motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongandorongan yang timbul pada atau di dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Konsep ini untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku dan juga untuk menunjukkan arah tindakan (Gibson, 2000:185).

Menurut Mathis (2002:90) mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan di dalam diri seseorang individu yang mendorong ia untuk bertindak. Sejalan dengan itu, menurut O'Donnel Koontz (dalam Siagian, 2000:634) menegaskan bahwa motivasi adalah suatu dorongan dan usaha untuk memenuhi atau memuaskan suatu kebutuhan atau mencapai suatu tujuan.

Pada umumnya pemimpin harus memotivasi suatu kelompok orang yang berbeda-beda dan dalam banyak hal tidak dapat diperkirakan. Keragaman timbul dari pola-pola perilaku yang berbeda yang dalam keadaan tertentu berkaitan dengan kebutuhan dan tujuan. Kebutuhan adalah kekurangan yang dialami individu pada suatu waktu tertentu. Kekurangan tersebut dapat bersifat fisik (misalnya: kebutuhan akan makanan), psikologis (misalnya: kebutuhan untuk beraktualisasi diri), atau sosiologis (misalnya: kebutuhan untuk berinteraksi sosial). Implikasinya adalah bila kebutuhan ada, individu menjadi lebih mudah terpengaruh kepada upaya memotivasi dan para pimpinan.

Secara teoretis dikemukakan bahwa proses motivasi bersifat terarah kepada tujuan. Tujuan atau hasil yang dikejar oleh pekerja dipandang sebagai

kekuatankekuatan yang menarik seseorang mencapai tujuan yang diinginkan dapat menyebabkan kekurangan kebutuhan. Setiap orang tertarik kepada tujuan. Untuk memprediksi perilaku dengan suatu akurasi tertentu, seorang pemimpin harus mengetahui tujuan seorang pekerja dan tindakan-tindakan yang harus diambil pekerja untuk mencapainya. Banyak teori motivasi dan temuan yang mencoba menjelaskan hubungan perilaku-hasil. Lingkungan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah lingkungan dalam organisasi yang sering disebut dengan iklim organisasi. Iklim organisasi telah lama dianggap mengadakan interaksi dengan ciri individu para pekerjadan menentukan perilaku mereka.

Setiap pembahasan konsep iklim organisasi, pada dasarnya membahas mengenai sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja, yang timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak dan dianggap mempengaruhi perilaku para pekerja. Dengan kata lain, iklim organisasi sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya (Steers, 2005: 120).

Menurut Steers (2005: 167), ada empat strategi pokok untuk mengembangkan lingkungan kerja yang mengarah pada tujuan, yaitu: (a) pemilihan dan penempatan pekerja; (b) pendidikan dan pengembangan; (c) desain/rancangan tugas; dan (d) penilaian serta balas jasa atas prestasi.

Jika manajemen ingin memiliki armada kerja yang berketerampilan tinggi dengan motivasi yang tinggi pula, faktor di bawah kekuasaannya yang dapat mempengaruhi pencapaian hasil ini adalah proses pemilihan dan penempatan pekerja. Pemilihan orang-orang yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang

lebih tinggi serta mempunyai motivasi permulaan yang lebih tinggi dan kemudian menempatkan mereka pada pekerjaan yang sesuai, organisasi setidaknya sudah dapat meningkatkan kualitas permulaan sebagian masukan tenaga manusia yang ikut menentukan prestasi kerja.

Peningkatan tingkah laku dan prestasi pekerjaan dalam organisasi juga dapat dilaksanakan melalui pendidikan pekerja dalam berbagai jenis keterampilan. Pendidikan dan latihan dapat mengembangkan kemampuan pekerja. Pendidikan bukan saja untuk menangani pekerjaan mereka pada saat itu tetapi juga untuk pekerjaan yang memerlukan tenaga mereka di masa mendatang. Artinya, pendidikan merupakan investasi dalam diri pekerja yang nanti dapat dipakai bila diperlukan. Dengan demikian, pendidikan merupakan cara yang penting untuk meningkatkan efektivitas operasi.

Apabila organisasi memilih dan mendidik pekerja yang bermutu tinggi, organisasi ini masih harus mempertimbangkan sifat pekerjaan yang akan diserahkan pelaksanaannya pada para pekerja ini. Pada umumnya orang percaya bahwa pekerjaan yang memberikan lebih banyak variasi, otonomi, tanggung jawab, umpan balik, identitas tugas (lengkapya tugas), akan menciptakan situasi yang lebih menantang pekerja dan menawarkan kepuasan instrinsik pada mereka karena mengerjakan sesuatu yang penting dan berguna.

b. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) merupakan salah satu tugas yang paling penting bagi setiap manajer, yang diakui pula bahwa banyak kesulitan dialami dalam menanganinya secara memadai. Tidaklah selalu mudah

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/6/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)11/6/24

untuk menilai prestasi seorang karyawan bawahan secara akurat, dan lagi pula adalah serba sulit untuk menyampaikan hasil penilaian tersebut kepada bawahan yang bersangkutan tanpa menimbulkan rasa kecewa bagi yang bersangkutan. (Flippo, 2002 : 17).

Masalah yang dihadapi manajer adalah bagaimana menilai kemampuan-kemampuan tenaga kerja pada saat ini sehubungan dengan persyaratan-persyaratan sekarang maupun pada waktu-waktu mendatang. Penilaian-penilaian semacam ini umumnya mengacu kepada karyawan atau kebajikan atau efisiensi pengharkatan. Dari sudut pandang pihak karyawan pengharkatan tersebut memberitahukan kepadanya bagaimana ia telah melakukan pekerjaannya. Apa yang dapat ia perbuat selanjutnya untuk mengubah perilaku kerjanya agar dapat berprestasi lebih efektif. Demikian pula ia dapat memperkirakan kemungkinan memperoleh kompensasi dan imbalan-imbalan lain yang lebih meningkat pada waktu-waktu mendatang.

Menurut Drucker (2003 : 44) dari sudut pandang pihak perusahaan evaluasi tersebut mempunyai empat maksud yaitu :

- 1) Untuk memperoleh dasar untuk pengambilan keputusan promosi, transfer, demosi atau penurunan pangkat, dan pemutusan hubungan kerja.
- 2) Sebagai kriteria bagi kesahihan sarana-sarana seleksi dan program-program pelatihan.
- 3) Untuk mengalokasikan imbalan-imbalan bagi para karyawan.

- 4) Untuk meyakinkan umpan balik bagi perorangan yang dapat menunjang pengembangan diri dan kariernya dan dengan demikian menjamin efektivitas perusahaan.

Pada waktu sekarang proses penilaian bersifat universal. Evaluasi berlaku sepanjang karyawan ada dalam ikatan kerja. Tidak ada hari lewat tanpa terjadi diskusi mengenai nilai dan kemampuan karyawan. Kebanyakan diskusi mengenai nilai dan kemampuan karyawan. Kebanyakan diskusi adalah informal. Dalam rangka penilaian prestasi kerja pembahasan kita batasi pada prosedur-prosedur formal yang diterapkan pada organisasi-organisasi kerja dalam mengevaluasi sumbangan- sumbangan dan potensi para anggota organisasi. Siapa yang bertanggung jawab atas penilaian prestasi kerja. Menjawab pertanyaan ini ada empat pendekatan:

- 1) Seorang atasan menilai bawahannya
- 2) Sekelompok atasan menilai bawahan
- 3) Sekelompok rekan sekerja menilai seorang rekan sekerja tertentu
- 4) Para karyawan menilai atasannya.

Secara tradisional penilaian dipusatkan pada karakteristik individual seseorang, seperti inteligensia, kemampuan mengambil keputusan, kreativitas, dan kemampuan bergaul dengan orang-orang lain.

4. Hubungan Intensif dan Pengembangan Karir dengan Kinerja

Kompetisi global yang semakin intensif, deregulasi, dan kemajuan teknik mencetuskan suatu ide-ide perubahan, yang telah membuat banyak perusahaan

tidak bisa bertahan hidup. Fenomena tersebut mengimplikasikan bahwa praktek

dan kebijakan manajemen sumber daya manusia dapat memainkan suatu peranan penting dalam mendorong kesetiaan karyawan tersebut dan membuat perusahaan mampu menanggapi perubahan-perubahan secara lebih baik. Dessler (2000) menyatakan bahwa dalam organisasi modern, sumber daya manusia mempunyai peran baru, diantaranya (1) Pendorong produktivitas; (2) Membuat perusahaan menjadi lebih tanggap terhadap inovasi produk dan perubahan teknologi; (3) Menghasilkan jasa pelanggan yang unggul; (4) Membangun komitmen karyawan; dan (5) Semakin pentingnya SDM dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi.

Dari uraian di atas, dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia yang berkualitas merupakan *competitive advantage* dari perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM oleh manajemen harus mendapatkan prioritas utama. Melalui pemberian intensif dan pengembangan karir, yang merupakan salah satu fungsi kegiatan departemen SDM.

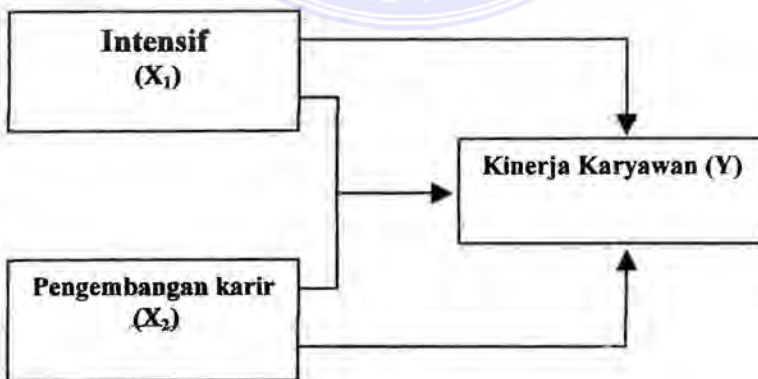
Pada saat ini ada kecenderungan bahwa intensif dan pengembangan karir lebih banyak dipergunakan untuk karyawan profesional, karyawan teknis dan manajerial, serta bagi karyawan yang berminat saja, sedangkan perencanaan karir akan lebih efektif bila karyawan yang bersangkutan mempunyai minat terhadap karirnya dan supervisornya merasa berkepentingan dan mampu memberi bimbingan. Seringkali seseorang memiliki lebih dari satu macam pekerjaan selama masa kerjanya. Sebuah riset di Amerika menyatakan bahwa rata-rata respondennya memiliki delapan macam pekerjaan yang berbeda yang berkaitan satu sama lain selama masa kerjanya. Inilah yang kemudian sering mereka sebut

sebagai karir. Beberapa ahli mendefinisikan karir sebagai tahap-tahap perkembangan pengalaman kerja seseorang selama masa kerjanya. Karir seseorang dalam suatu organisasi banyak ditentukan oleh bagaimana kebijakan dan komitmen organisasi.

Pemberian intensif dan pengembangan karir adalah dua wilayah yang merupakan wilayah kebijakan personalia dalam suatu perusahaan, dimana dengan adanya pemberian intensif dan pengembangan karir maka karyawan yang bekerja merasa diperhatikan sehingga secara langsung akan memberikan dampak bagi peningkatan kinerja karyawan.

B. Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian di atas dapat diduga intensif dan pengembangan memiliki pengaruh yang positif dan signifikansi dengan kinerja karyawan, yang dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Penelitian

C. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2002 : 70) menjelaskan hipotesis “merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan belum didasarkan pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data”.

Adapun hipotesis yang diajukan adalah:

1. Terdapat pengaruh intensif terhadap kinerja karyawan PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan.
2. Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan.
3. Terdapat pengaruh intensif dan pengembangan karir secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis, Lokasi Waktu Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, adalah metode asosiatif, yang menggambarkan secara sistematis mengenai pengaruh intensif dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan. Dengan metode ini, diharapkan dapat memperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian, sebagaimana yang dikemukakan oleh Singarimbun dan Effendi (2005 : 3) bahwa, korelasi adalah suatu usaha untuk mendapatkan dan mengumpulkan data serta informasi dari berbagai individu, baik sebagian maupun seluruhnya dengan menggunakan standar pernyataan yang terpola dan terstruktur sesuai dengan kebutuhan akan data, serta mengacu pada topik dan permasalahan penelitian.

2. Lokasi Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan yang beralamat di Jalan Badur No. 3 Medan.

3. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilakukan pada bulan Nopember 2011 sampai dengan Januari 2012. Untuk lebih jelasnya berikut disajikan tabel waktu penelitian.

Tabel 3. 1

Jadwal Penelitian

No.	Kegiatan	Nov. 2011				Des. 2011				Jan. 2012			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1	Persiapan												
2	Penyusunan proposal												
3	Seminar Proposal												
4	Pengumpulan data												
5	Penyusunan skripsi												

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2002 : 115), populasi adalah seluruh objek yang diteliti, dapat berupa orang, sejumlah barang, sejumlah tahun dan lain sebagainya. Berdasarkan pendapat Sugiyono di atas maka dalam penelitian ini populasi yang diajukan adalah sejumlah 74 orang karyawan PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan.

2. Sampel

Setelah diketahui jumlah populasi maka selanjutnya ditetapkan besarnya sampel. Sampel merupakan unit-unit yang dapat mewakili populasi secara keseluruhan. Menurut Suharsimi (2006:134) menyatakan bahwa “apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Tetapi jika jumlah subjeknya besar, dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih.

Berdasarkan pendapat Sugiyono di atas maka sampel yang diajukan adalah seluruh populasi yang diajukan yaitu 74 orang karyawan PT. Perusahaan

Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan.

Terdapat dua syarat yang harus dipenuhi dalam prosedur pengambilan sampel yaitu sampel harus *representative* (mewakili) dan besarnya sampel harus memadai. Sampel sebagai responden ditentukan dengan teknik Total Sampling yaitu teknik pengambilan sampel dimana dari anggota populasi seluruhnya dijadikan responden penelitian dengan asumsi bahwa sampel sudah cukup terwakili dan data cukup heterogen, sehingga dengan pengambilan sampel sebanyak ini dapat dianggap telah memenuhi persyaratan dan mewakili populasi dari penelitian ini. Jumlah sampel penelitian ini adalah 74 orang karyawan di PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan yang merupakan total populasi.

C. Definisi Operasional

Penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu variabel X terdiri dari Intensif sebagai variabel X_1 dan Pengembangan Karir sebagai Variabel X_2 serta Kinerja sebagai variabel Y.

Adapun definisi operasional variabel penelitian ini dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 3.2. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator
Insentif (X_1)	Tata Kerja	- Sukses - Keras - Inisiatif - Tekanan
	Kemauan	- Disiplin - Kompetisi yang sehat - Respon
	Kebutuhan Sosial	- Kerja sama - Motivasi kerja
	Martabat	- Mutu kerja - Penghargaan
	Pengusahaan Kerja	- Pemahaman - Tanggapan
Pengembangan Karir (X_2)	Pengarahan	- Petunjuk - Penjelasan - Pelaksanaan
	Pegawai	- Dorongan - Perhatian - Perijinan
	Komunikasi	- Masalah - Konsultasi - Waktu
	Kemampuan	- Pekerjaan - Pemahaman
	Sosial	- Teman sekerja - Lingkungan
Kinerja (Y)	Kualitas	- Pembuatan keputusan - Pengambilan risiko - Berpikir keras - Bekerja keras
	Kuantitas	- Sesuai target - Tugas yang sukses
	Pengetahuan	- Masalah lingkungan - Visi - Misi - Tujuan Organisasi
	Kehadiran	- Tepat waktu - Tugas
	Kerjasama	- Kesiediaan melibatkan diri - Kerja kelompok - Keseriusan - Loyalitas

D. Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data sekunder dan data primer. Data sekunder didapatkan melalui penelitian kepustakaan dan data primer didapatkan dari penelitian lapangan yang dilakukan di PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia.

Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah berupa hasil wawancara dan sebaran angket.

E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data di lapangan ini dilakukan dengan cara :

- a. Observasi (pengamatan), yaitu mengadakan pengamatan secara langsung terhadap situasi perkembangan instansi yang diteliti dan prosedur yang ada pada instansi pada saat dilakukan riset.
- b. Wawancara (*interview*), yaitu mengadakan tanya jawab (*face to face*) dengan pihak perusahaan yang mempunyai wewenang untuk memberikan informasi / data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
- c. Angket berstruktur.

Angket berstruktur dengan pertanyaan tertutup bentuknya berupa disediakannya sejumlah alternatif jawaban untuk setiap pertanyaan/ Pernyataan, sedangkan pada angket berstruktur dengan pertanyaan terbuka disediakan sejumlah jawaban sebagai alternatif untuk dipilih yang paling tepat.

F. Teknik Analisa Data

Alat analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model *regresi*

linier berganda. *Indevenden variable* (variabel bebas) adalah intensif dan pengembangan karir. *Devenden variable* (variabel tak bebas) adalah kinerja. Teknik analisis data kuantitatif dengan mempergunakan perangkat lunak komputer program SPSS versi 15, yakni menguji dan menganalisis data dengan penghitungan angka-angka untuk kemudian menarik kesimpulan. Dengan demikian maka model persamaan regresi berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Uji Regresi Linier Berganda

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

Y = Kinerja

a = Konstanta

b_1b_2 = Koefisien regresi //

X_1 = Intensif.

X_2 = Pengembangan karir

2. Uji t.

$$t = r \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

r = Koefisien krelasi

n = Jumlah sampel

3. Uji F (simultan)

Untuk mengetahui tingkat signifikan hubungan antara ketiga variabel yang dapat dihitung dengan rumus:

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan:

- F : Tingkat Signifikan
 j : Jumlah variabel independent
 n : Jumlah sampel
 R : Nilai koefisien determinasi

4. Uji Determinasi (Uji D)

Uji ini dipergunakan untuk mengetahui berapa persen besarnya pengaruh variabel bebas (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat. Perhitungannya dilakukan dengan mengkuadratkan nilai koefisien product moment (r^2) dan dikalikan dengan 100% (seratus persen).

$$D = r^2 \times 100 \%$$

Keterangan :

- D = Koefisien determinasi

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis lakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Bahwa pemberian Intensif berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan.
2. Bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan.
3. Bahwa pemberian Intensif dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, sebagai sumbang saran penulis kemukakan hal-hal sebagai berikut :

1. Disarankan kepada unsur pimpinan di PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan agar dalam memberi tugas kepada pegawai disesuaikan dengan uraian tugas yang telah dibuat dengan memperhatikan tingkat keahlian dan pengalaman yang bersangkutan.
2. Kepada pegawai di lingkungan PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia Medan khususnya pegawai penyelia agar diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dengan tidak

DAFTAR PUSTAKA

- Atmosoedirjo, S. Prajudi 2001, *Dasar-Dasar Ilmu Administrasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Anoraga, Pandji, 2001, *Psikologi Kerja*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Bambang Wahyudi, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Sulita.
- Bernardin, H. John, 2003, *Human Resources Management: An Experiential Approach*, New York: McGraw-Hill/Irwin,
- Dessler, Gary, 2003, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Dharmasta, B. S., 2004, *Azas-Azas Manajemen Modern*, Yogyakarta : Liberty.
- Drucker, Peter F., 2003, *Manajemen, Tugas Tanggung Jawab-Praktek*, Jakarta : Gramedia.
- Flippo, Edwin.B, 2003, *Principles of Personnel Management*, 4th ed, South Western Publishing Co.
- _____, 2002, *Manajemen Personalia*, Jakarta : Erlangga.
- Gibson L, Ivancevich, John M., James H. Donnely. 2000. *Informasi Manajemen* (Terjemahan Djoerban Wahid). Jakarta: CV Erlangga.
- Hasibuan, M. 2003. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Heidjrachman dan Husnan, S. 2003. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFE.
- Malthis, Robert L. dan Jackson, John H., 2004, *Human Resources Management*, Penerjemah: Diana Angelica, Ohio : South-Western, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Maslow, Abraham H, 2003, *Motivasi dan Kepribadian*. Jakarta: LPPM dengan PT. Pustaka Binaman Presido.
- Mathis, R., Jackson, J. H., 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Satu*, Jakarta : Salemba Empat.
- Moekijat, 2002. *Manajemen Kekaryawanan*. Bandung :Alumni.

- Nasution, S dan Thomas M, 2002, *Buku Penuntut Membuat Tesis, Skripsi: Disertasi, Makalah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Noe, Raymond A, et al., 2003, *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, New York : McGraw-Hill/Irwin.
- Pamudji, S. 2000. *Human Relations Pimpinan*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Prawirosentono, Suyadi. 2000. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Siagian, S.P. 2000. *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta : PT Gunung Agung.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian, 2005, *Metode Penelitian Survei*, Yogyakarta: Universitas Gajah Mada Press.
- Streers. 2005. *Efektivitas Organisasi Seri Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Sugiyono, 2002, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.
- Sumidjo, Wahjo, 2003, *Kompensasi dan Motivasi*, Jakarta: PT. Ghalia Indonesia, 2003.