

# **EFFORTS TO IMPROVE EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH LEADERSHIP, COMPENSATION AND CAREER DEVELOPMENT AT PERUM PERHUTANI DIVISI KOMERSIAL KAYU SEMARANG**

**BELINDA ROSIE HARDIANTI**

Progam Study Manajemen – S1, Fakultas Ekonomi & Bisnis,  
Universitas Dian Nuswantoro Semarang  
URL : <http://dinus.ac.id/>  
Email : 211200901796@mhs.dinus.ac.id

## **ABSTRACT**

The problems that occurred in Perum Perhutani Commercial Division Wood is an indication that the performance of the employees felt less optimal. This is indicated by the conditions that occur in the field where the target set by the company never achieved. This study aimed to analyze the influence of leadership, compensation and career development directly to employee performance Perhutanioffice Commercial Division of Wood. The sample selection using the census sampling. The samples used were 70 employees Wood Perum Perhutani Commercial Division. The analysis tool used is a quantitative analysis method, including validity, reliability, classic assumption test, multiple linear regression, hypothesis testing, and the coefficient of determination. Based on the results of research, leadership, compensation and career development positive effect on performance. While based on the analysis of the coefficient of determination, employee performance can be explained by three variables: leadership, compensation, and career development by 75.9%.

Keywords : leadership, compensation, career development, performance

## **PENDAHULUAN**

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins dan Judge, 2009). Kinerja yaitu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi (Sitanggang, 2008). Kinerja karyawan yang dikatakan baik dapat dilihat dari sisi karyawan dan sisi perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu, penilaian kinerja sangat perlu dilakukan oleh perusahaan secara obyektif untuk mengetahui sejauh mana karyawan mampu berperan dalam pertumbuhan dan perkembangan karyawan (Handoko, 2008). Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu

mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Perum Perhutani merupakan perusahaan BUMN yang memiliki tugas mengelola dan memproduksi hasil hutan negara di Indonesia. Perum Perhutani yang semakin berkembang membuat dikeluarkannya Keputusan Direksi Perum perhutani Nomor : 007/KPTS/DIR/2014 tanggal 13 Januari 2014 tentang Struktur Organisasi Perum Perhutani untuk meningkatkan efektivitas masing-masing divisi dalam Perum Perhutani. Berdasarkan pasal 1 ayat 10, satuan unit organisasi adalah kesatuan kelompok organisasi yang melakukan tugas, tanggung jawab dan otonomi tertentu yang dipimpin oleh pimpinan Satuan Unit Organisasi dalam mempertanggung jawabkan kinerjanya. Hal ini membuat setiap divisi memiliki otonomi dan tanggung jawab tersendiri.

Salah satu divisi yang memegang peranan penting dalam Perum Perhutani adalah Divisi Komersial Kayu. Divisi Komersial Kayu merupakan divisi dalam Perum Perhutani yang bertugas dalam pemanfaatan hasil hutan kayu, pengolahan hasil hutan kayu, perdagangan hasil hutan kayu serta melakukan pembinaan dalam pengelolaan usaha atau bisnis kayu dengan prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang baik dan professional untuk menghasilkan keuntungan guna menjamin keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaan. Ruang lingkup kegiatan bisnis Divisi Komersial Kayu adalah menjalankan kegiatan operasi bisnis hilir melalui perdagangan (trading) kayu log (kayu bundar) hasil produksi kawasan hutan Perum Perhutani untuk menciptakan nilai sebesar-besarnya guna mendukung pendapatan dan pertumbuhan perusahaan. Pusat dari Divisi Komersial Kayu berada di Kota Semarang yaitu pada Perum Perhutani Divisi Komersial Kayu.

Pendapatan dan pertumbuhan dari Divisi Komersial Kayu didapatkan dari penjualan kayu hasil tebangan dan hasil produksi kayu olahan. Karyawan Perum Perhutani Unit Divisi Komersial Kayu merupakan ujung tombak dari divisi untuk melakukan penjualan dan memenuhi target yang telah ditetapkan sebelumnya. Namun berdasarkan data yang ada, sejak dari tahun 2011 hingga 2014, target yang ditetapkan oleh Perum Perhutani Divisi Komersial Kayu tidak pernah tercapai.

Berdasarkan hasil wawancara terdapat beberapa faktor yang menyebabkan kinerja karyawan tidak maksimal antara lain kepemimpinan yang kurang dapat mengarahkan dan memotivasi karyawan sehingga karyawan seperti bergerak tanpa arah dan tujuan yang jelas, sistem kompensasi yang dirasakan tidak ada peningkatan sehingga target terpenuhi atau tidakpun, tidak akan membawa kesejahteraan yang lebih baik pada karyawan dan kondisi banyak karyawan yang merasa bahwa seberat apapun kerja karyawan, karier mereka tidak akan mengalami peningkatan karena golongan yang sudah maksimal.

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada Perum Perhutani Divisi Komersial Kayu dan adanya *research gap* pada penelitian terdahulu, maka penelitian ini akan mengambil judul “Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Kompensasi dan Pengembangan Karir pada Perum Perhutani Divisi Komersial Kayu Semarang”.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kinerja**

Hasibuan (2007) menyatakan kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah sebab banyak faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja seseorang. As'ad (2004) menyatakan kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Dharma (2003) menyatakan sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang.

Bernardin dan Russel (2003) menyatakan kinerja adalah catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode pekerjaan tertentu. Simamora (2006) menyatakan kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Rivai (2008) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

### **Kepemimpinan**

Pemimpin memiliki kelebihan dari pada yang di pimpin, dan signifikan untuk kemampuan di bidang tugas dan memiliki sifat atau kepribadian yang baik sehingga dapat sebagai panutan dari para bawahannya. Melalui kelebihan-kelebihan tersebut, seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap bawahannya. Dengan demikian dalam membina, mengarahkan dan memberikan petunjuk guna kelancaran pekerjaan terhadap bawahannya akan dapat terlaksana dengan baik. Menurut Kartini Kartono (2000:33-39) kepemimpinan adalah kegiatan/aktivitas yang mempengaruhi orang-orang agar bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.

Panji Anoraga dan Widiyanti (2003:13) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara suka rela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut. Pendapat Soewarno H (2006:64) memberikan definisi kepemimpinan adalah seni untuk mengkoordinasi dan memberikan dorongan terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu memberikan pengertian kepemimpinan sebagai suatu proses dimana pemimpin digambarkan akan memberikan perintah/pengarahan, bimbingan atau mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Wahjusumidjo (2003:23), yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah sebagai bentuk hubungan sekelompok orang, hubungan antara yang memimpin dan yang dipimpin, dimana hubungan itu mencerminkan seseorang atau kelompok orang berperilaku karena akibat adanya kewibawaan atau kekuasaan yang ada pada orang yang pemimpin.

### **Kompensasi**

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Maksud dari tujuan pemberian kompensasi ini yaitu

untuk membantu pegawai memenuhi kebutuhan diluar kebutuhan rasa adil, serta meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Definisi kompensasi menurut Panggabean (2004:75) mengemukakan: kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Menurut Rivai (2008:357) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Sihotang (2007:220) menyatakan bahwa kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan para manajer baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan.

Menurut Mangkunegara (2008:83), kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Menurut Hariandja (2005:244) mengemukakan bahwa kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji upah, bonus, insentif, dan tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain. Berdasarkan pengertian-pengertian diatas maka penulis mencoba menyimpulkan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik yang berbentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasi.

### **Pengembangan Karier**

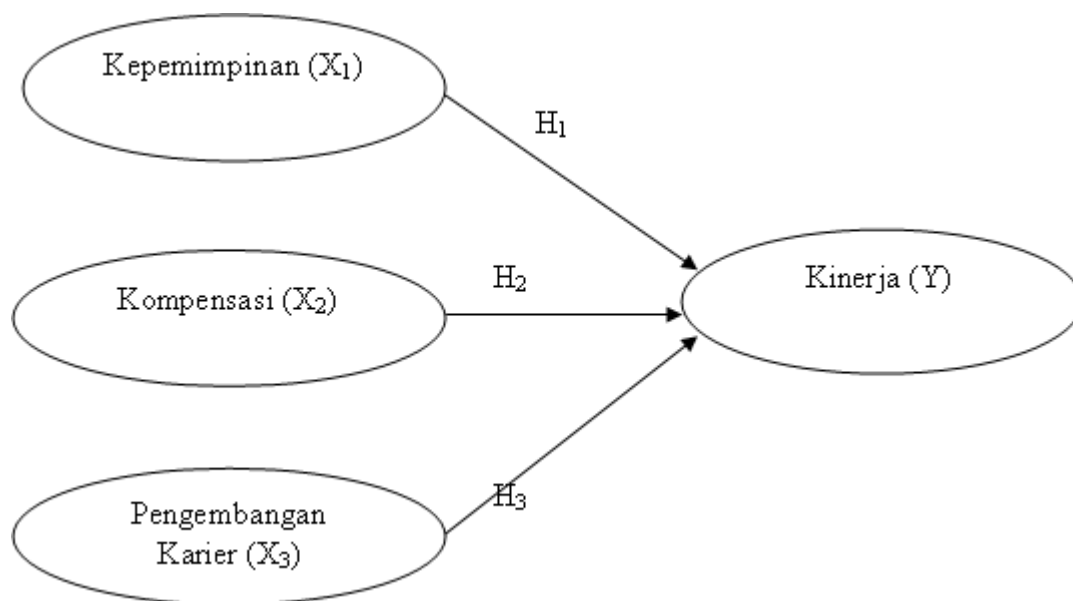
Menurut Siagian (2007:215) pengembangan karier adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier, sedangkan menurut Stone (Gomez, 2003:213) menyatakan bahwa "*career development refers to the process and activities involved in preparing an employee for future position in the organization*". (Pengembangan karier menunjukkan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk jabatan dalam organisasi yang akan datang). Menurut Casio dalam Wahyudi (2002:162) mengatakan bahwa karier adalah "Rangkaian promosi jabatan atau mutasi jabatan yang lebih tinggi dalam jenjang hirarki yang dialami oleh seorang karyawan selama masa kerjanya". Menurut Fubrin dalam Mangkunegara (2008:77) mendefinisikan "Pengembangan karier adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum".

Menurut Sondang (2007:203) mengemukakan bahwa "Pengembangan karier yaitu setiap karyawan harus mempunyai gambaran yang jelas tentang anak tangga tertinggi apa yang bisa dicapainya selama dia menampilkan kinerja yang memuaskan". Dari pendapat para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karier adalah suatu proses rangkaian kegiatan untuk meningkatkan kemampuan kerja individu karyawan untuk merencanakan karier dimasa sekarang dan masa depan.

## Penelitian Terdahulu

1. Sukmawati (2008)
  - a. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
  - b. Lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
  - c. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
2. Widyatmini dan Hakim (2008)
  - a. Kepemimpinan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
  - b. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
  - c. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
3. Umar (2010)
  - a. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
4. Hameed dan Waheed (2011)
  - a. Pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

## KERANGKA KONSEPTUAL



## HIPOTESIS

- H<sub>1</sub> : **Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja**  
H<sub>2</sub> : **Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja**  
H<sub>3</sub> : **Pengembangan Karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja**

## **METODE PENELITIAN**

### **Variabel Penelitian**

Variabel penelitian terdiri dari variabel independen yaitu :

1. Kepemimpinan (  $X_1$  )  
Kepemimpinan merupakan hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara suka rela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut (Anoraga dan Widiyanti, 2003).  
Kepemimpinan (  $X_1$  ) diukur melalui (Sukmawati, 2008):
  - a. Dukungan terhadap pekerjaan
  - b. Terbuka pada kritik dan saran
  - c. Orientasi pada prestasi
  - d. Keteladanan
  - e. Ketegasan
2. Kompensasi (  $X_2$  )  
Kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Panggabean, 2004).  
Kompensasi (  $X_2$  ) diukur melalui (Murty dan Hudiwinarsih, 2012):
  - a. Kompensasi material
  - b. Kompensasi social
  - c. Kompensasi aktivitas
3. Pengembangan Karir (  $X_3$  )  
Pengembangan karir adalah perubahan– perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir (Siagian, 2007:215)  
Pengembangan Karir (  $X_3$  ) diukur melalui (Hameed dan Waheed, 2011) :
  - a. Karyawan merasa tidak sulit untuk mendapatkan promosi
  - b. Dukungan dari manajemen
  - c. Kesempatan untuk bertumbuh

Variabel dependen dalam terdiri dari :

4. Kinerja (  $Y$  )  
Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2008).  
Kinerja (  $Y$  ), diukur melalui (Sukmawati, 2008) :
  - a. Mutu pekerjaan
  - b. Kuantitas pekerjaan
  - c. Kerjasama
  - d. Kemampuan menyelesaikan tugas
  - e. Pengetahuan akan pekerjaan

### **Penentuan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Perum Perhutani Divisi Komersial Kayu, yang jumlahnya pada saat dilakukan penelitian sebanyak 70 orang.

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian penjualan karyawan Perum Perhutani Divisi Komersial Kayu yang berjumlah 70 orang. Teknik *sampling* yang digunakan pada penelitian ini adalah metode *sensus sampling*.

### **Jenis Data dan Sumber Data**

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama, baik dari individu atau perseorangan seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan peneliti (Umar,2013:42).

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Angket atau kuesioner merupakan suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan/ Pernyataan kepada responden dengan harapan memberikan respons atas daftar pertanyaan tersebut (Umar,2013:49).

### **Metode Analisis**

Metode analisis data yang digunakan adalah **Regresi Berganda**

Regresi berganda digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali,2009:86).

Rumus (Ghozali,2009:89)

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan

Y	:	Kinerja
b <sub>0</sub>	:	Konstanta
b <sub>1</sub> , b <sub>2</sub> , dan b <sub>3</sub>	:	Koefisien Regresi
X <sub>1</sub>	:	Kepemimpinan
X <sub>2</sub>	:	Kompensasi
X <sub>3</sub>	:	Pengembangan Karier
e	:	error

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Regresi

#### Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.137	1.312		.867	.389		
Kepemimpinan	.515	.100	.509	5.141	.000	.357	2.798
Kompensasi	.448	.159	.256	2.808	.007	.422	2.369
Pengembangan Karier	.336	.129	.210	2.608	.011	.539	1.856

Sumber : Data Primer Yang Diolah (2015)

Berdasarkan hasil regresi yang didapat maka dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = 1,137 + 0,515X_1 + 0,448 X_2 + 0,336 X_3$$

Persamaan regresi linear berganda di atas mempunyai arti sebagai berikut :

- Konstanta sebesar 1,137 mempunyai arti jika tidak dipengaruhi variabel bebas kepemimpinan, kompensasi dan pengembangan karir, maka kinerja karyawan akan positif.
- Koefisien regresi sebesar 0,515 mempunyai arti jika kepemimpinan semakin baik, sedangkan variabel yang lain adalah tetap (konstan), maka kinerja karyawan akan meningkat.
- Koefisien regresi sebesar 0,448 mempunyai arti jika kompensasi ditingkatkan, sedangkan variabel lain adalah tetap (konstan) maka kinerja karyawan akan juga meningkat.
- Koefisien regresi sebesar 0,336 mempunyai arti jika pengembangan karir ditingkatkan, sedangkan variabel yang lain adalah tetap (konstan), maka kinerja karyawan akan meningkat.

#### Uji – t

Model	t	Sig.
Kepemimpinan	5.141	.000
Kompensasi	2.808	.007
Pengembangan karir	2.608	.011

Sumber : Data Primer Yang Diolah (2015)

Berdasarkan hasil uji – t dapat dilakukan analisa sebagai berikut :

- Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai signifikansi untuk kepemimpinan sebesar  $0,000 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, diterima.



- Hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai signifikansi untuk kompensasi sebesar  $0,007 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja karyawan, diterima.
- Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, maka diperoleh nilai signifikansi untuk Pengembangan karir sebesar  $0,011 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  yang menyatakan terdapat pengaruh positif antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, diterima.

## Uji – F

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	784.952	3	261.651	73.270	.000 <sup>b</sup>
	Residual	235.690	66	3.571		
	Total	1020.643	69			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karier, Kompensasi, Kepemimpinan

Hasil uji - F menunjukkan bahwa hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai F sebesar 73,270, sedangkan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ , yang menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan atau dapat dikatakan kepemimpinan, kompensasi, dan pengembangan karir secara bersama – sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan

## Koefisien Determinasi

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.877 <sup>a</sup>	.769	.759	1.88973	.769	73.270	3	66	.000

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karier, Kompensasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Koefisien determinasi dapat dilihat pada *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,759, hal ini berarti bahwa variasi kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh variabel bebas, sebesar 75,9% sedangkan sisanya sebesar 24,1% ( $100\% - 75,9\%$ ) dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini misalnya disiplin, stres kerja, kepuasan kerja dan komitmen

## Pembahasan

### 1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan

Hasil penelitian terbukti bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini terbukti dari nilai koefisien regresi berganda yang

menunjukkan angka 0,515 dan signifikansi  $0,000 < 0,05$  yang membuktikan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Teori *path goal* mengansumsikan bahwa pimpinan bisa mengubah gaya atau perilaku mereka untuk memenuhi permintaan dari situasi tertentu, misalnya saat menghadapi kelompok bawahan baru atau proyek baru, pemimpin mungkin berperilaku direktif dalam membuat prosedur kerja dan menjelaskan apa yang mesti dilakukan. Berikutnya, pemimpin dapat menggunakan perilaku suportif untuk meningkatkan kepaduan kelompok dan menumbuhkan iklim positif.

Setelah kelompok familier dengan tugas dan saat masalah-masalah baru ditemukan, pemimpin dapat menampakkan perilaku partisipatif untuk meningkatkan motivasi anggota kelompok. Terakhir, perilaku yang berorientasi pada prestasi dapat dipakai untuk mendorong kinerja yang semakin meningkat.

Penerapan kepemimpinan yang sesuai dengan karakter karyawan, pekerjaan, dan kondisi yang ada dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kepemimpinan dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. Semakin baik kepemimpinan maka kinerja diharapkan semakin meningkat. Hal ini karena dengan adanya kepemimpinan yang baik, maka karyawan akan semakin merasa didukung, dan diarahkan dalam pekerjaannya sehingga menyebabkan kinerja karyawan semakin meningkat.

Kepemimpinan pada Perum Perhutani Divisi Komersial Kayu dikatakan baik karena karyawan merasa pimpinan selalu memberikan dukungan bagi pekerjaan karyawan dengan cara memberikan semangat dan supervise bagi karyawan. Pimpinan juga terbuka pada kritik dan saran sehingga mampu memperbaiki sikap dan perilaku pemimpin untuk kemajuan perusahaan. Karyawan juga merasa pimpinan dapat menjadi teladan karyawan dalam bekerja yaitu dengan memberikan contoh bagi karyawan seperti datang lebih pagi, dan pulang lebih malam serta menyelesaikan tugas sesuai target. Sedangkan karyawan merasa pimpinan tegas dalam melakukan pekerjaannya, namun dianggap masih bisa ditingkatkan lagi ketegasannya terbukti dengan adanya reward dan punishment yang dianggap kurang adil bagi karyawan yang berprestasi dan bagi karyawan yang melanggar peraturan. Sehingga semakin baik kepemimpinan pada Perum Perhutani Divisi Komersial Kayu maka semakin baik kinerja karyawan.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Widyatmini dan Hakim (2008), dan Bello (2012) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Namun berbeda dengan hasil penelitian Sukmawati (2008) dan Shahab dan Nisa (2014) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

## 2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja karyawan

Hasil penelitian terbukti bahwa peningkatan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini terbukti dari nilai koefisien regresi berganda yang menunjukkan angka 0,448 dan signifikansi  $0,007 < 0,05$  yang membuktikan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Dengan dijalankannya sistem pemberian kompensasi yang adil dan baik, maka diharapkan akan dapat mendorong karyawan organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Apabila sistem evaluasi kinerja pada suatu organisasi dapat

menggambarkan usaha dan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya dengan baik, maka akan terlihat perbedaan hasil kerja antara karyawan satu dengan yang lain. Dengan demikian karyawan akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya karena semakin bagus kinerjanya maka karyawan tersebut akan memperoleh imbalan kompensasi yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan lain. Menurut Hasibuan (2007), pemberian kompensasi yang tepat, sistem upah yang teratur dan rapi akan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja karyawan. Peningkatan kompensasi akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini karena semakin tinggi kompensasi, dan tingkat kompensasi tersebut memenuhi harapan dari karyawan, maka hal ini akan membuat karyawan tersebut semakin bersemangat dan hal ini akan meningkatkan kinerjanya.

Karyawan merasa gaji yang diberikan sudah layak, hal ini dapat tercapai karena Perum Perhutani Divisi Komersial Kayu selalu memperhatikan kesejahteraan karyawannya sehingga memberikan gaji yang layak. Dengan adanya gaji dan penghargaan yang layak tersebut, karyawan juga merasa dihargai oleh perusahaan sehingga dapat bekerja dengan lebih baik. Karyawan juga merasa fasilitas perusahaan yang dapat dipergunakan oleh karyawan sudah cukup layak dan memadai karena fasilitas disediakan sudah cukup bagi karyawan untuk menunjang pekerjaannya. Namun fasilitas tersebut dianggap masih dapat ditingkatkan lagi seperti adanya ruang gerak yang cukup antar tempat kerja karyawan sehingga karyawan bisa lebih nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga semakin baik kompensasi pada Perum Perhutani Divisi Komersial Kayu maka semakin baik kinerja karyawan.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Sukmawati (2008), Sukmawati (2008), Widyatmini dan Hakim (2008), Umar (2010), Dhermawan et al (2012) dan Hameed et al (2014) yang menyatakan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja.

### 3. Pengaruh Pengembangan karir terhadap Kinerja karyawan

Hasil penelitian terbukti bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini terbukti dari nilai koefisien regresi berganda yang menunjukkan angka 0,336 dan signifikansi  $0,011 < 0,05$  yang membuktikan bahwa hipotesis tiga yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karier dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan. Applebaum et al., (2001) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai kesempatan yang tinggi meningkatkan kariernya akan merangsang motivasinya untuk bekerja lebih baik. Perusahaan yang mempunyai model yang sistematis dalam pengembangan karier karyawannya akan mempunyai kinerja yang baik. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier yang baik yang diraih karyawan maka kinerjanya akan meningkat atau dengan kata lain pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Karyawan merasa bahwa tidak sulit untuk mendapatkan promosi jabatan jika karyawan sudah mencapai prestasi sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh

perusahaan. Namun jenjang promosi pada Perum Perhutani Divisi Komersial Kayu tersebut, dianggap kurang tepat karena banyak karyawan yang sudah cukup berumur sehingga ketika mengambil pendidikan untuk kenaikan jabatan, hanya berjarak sedikit dengan pensiunnya. Karyawan merasa mendapatkan dukungan dari manajemen untuk kemajuan kariernya karena manajemen memberikan dukungan untuk karir karyawan sehingga karyawan merasa diperhatikan. Karyawan merasa memiliki kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang dalam perusahaan sehingga mendapatkan pengembangan dalam hal skill dan kemampuannya sehingga kinerja semakin meningkat. Sehingga semakin baik pengembangan karier pada Perum Perhutani Divisi Komersial Kayu maka semakin baik kinerja karyawan.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Hameed dan Waheed (2011) dan Harlie (2011) menyatakan pengembangan karier berpengaruh positif terhadap kinerja.

## **KESIMPULAN**

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika kepemimpinan tersebut semakin baik maka kinerja karyawan akan meningkat.
2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika kompensasi tersebut bisa ditingkatkan maka kinerja karyawan juga akan meningkat.
3. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa jika pengembangan karir tersebut lebih ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat.

## **SARAN**

1. Berdasarkan hasil penelitian terlihat bahwa faktor kepemimpinan merupakan variabel yang sangat dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Pimpinan sebaiknya lebih tegas dalam melakukan pekerjaannya, hal ini ditujukan agar karyawan merasa mendapatkan pengarahan dari pimpinan sehingga dapat lebih baik lagi melakukan pekerjaannya. Namun pimpinan dianggap masih bisa ditingkatkan lagi ketegasannya terbukti dengan adanya reward dan punishment yang dianggap kurang adil bagi karyawan yang berprestasi dan bagi karyawan yang melanggar peraturan. Sehingga semakin baik kepemimpinan pada Perum Perhutani Divisi Komersial Kayu maka semakin baik kinerja karyawan.
2. Perusahaan sebaiknya memperhatikan kompensasi karyawannya, hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan fasilitas perusahaan yang cukup layak dan memadai. Fasilitas yang diberikan ini adalah berupa kelayakan ruangan kerja, fasilitas, sarana dan prasarana kerja sehingga dapat menunjang kinerja karyawan. Fasilitas yang dapat ditingkatkan lagi seperti adanya ruang gerak yang cukup antar tempat kerja karyawan sehingga karyawan bisa lebih nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga semakin baik kompensasi pada Perum Perhutani Divisi Komersial Kayu maka semakin baik kinerja karyawan.
3. Perusahaan sebaiknya memperhatikan pengembangan karier karyawannya dengan cara membantu karyawan yang mengalami kesulitan dalam mendapatkan promosi jabatan. Hal ini dapat dilakukan dengan memfasilitasi dan memberikan pengetahuan

kepada karyawan tentang syarat dan kesempatan karyawan dalam bertumbuh dan berkembang dalam perusahaan. Jenjang promosi pada Perum Perhutani Divisi Komersial Kayu tersebut, dianggap kurang tepat karena banyak karyawan yang sudah cukup berumur namun ketika mengambil pendidikan untuk kenaikan jabatan, hanya berjarak sedikit dengan pensiunnya. Perusahaan sebaiknya memfasilitasi bagi karyawan senior yang memiliki pendidikan kurang dari S1 sehingga juga mendapatkan promosi jabatannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Panji dan Ninik Widiyanti. 2003. **Manajemen Koperasi: Teori dan Praktik**. Jakarta: Pustaka Jaya.
- As'ad, Moh. 2004. **Psikologi Industri, Seri Umum Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta : Liberty.
- Applebaum, H Steven, Heather Ayre and Barbara T Shapiro. 2001. **Career Management in Information Technology: A Case Study**. Career Development International 7/3, 142-158.
- Bello, Shukurat Moronke Bello. 2012. **Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance**. International Journal of Business and Social Science. Vol.3, No.11
- Bernandin dan Russel. 2003. **Human Resources Management**. New York : McGraw Hill.
- Dharma, Agus. 2003. **Manajemen Supervisi**. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Dhermawan, Anak Agung Ngurah Bagus, I Gde Adnyana Sudibya dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. **Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali**, Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan Vol. 6, No.2.
- Djarkasih. 2004. **Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses**. Jakarta : Erlangga.
- Ferdinand, Augusty. 2006. **Metode Penelitian Manajemen**. Edisi 2. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam, 2011. **Analisis Multivariate dengan menggunakan Aplikasi IBM SPSS 19**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnely Jr. 2006. **Organisasi : Perilaku dan Struktur**. Jakarta : Erlangga.

- Gomez, Faustino Cardoso. 2003. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Andi. Yogyakarta.
- Hameed, Abdul dan Aamer Waheed. 2011. **Employee Development and Its Affect on Employee Performance : A Conceptual Framework**, International Journal of Business and Social Science, Vol. 2, No. 13
- Hameed, Abdul, Muhammad Ramzan, Hafiz M. Kashif Zubair, Ghazanfar Aliu dan Muhammad Arslan. 2014, **Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)**, International Journal of Business and Social Science Vol. 5, No. 2
- Handoko, T. Hani. 2008. **Manajemen Edisi 2**. BPFE. Yogyakarta.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2005. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Grasindo.
- Harlie, M. 2011. **Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong Di Tanjung Kalimantan Selatan**, Jurnal Aplikasi Manajemen Vol. 10, No. 4.
- Hasibuan, Malayu. 2007. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Kartono, Kartini. 2000. **Psikologi Umum**. Bandung: CV Mandar Maju.
- Keputusan Direksi Perum Perhutani Nomor : 007/KPTS/DIR/2014 tanggal 13 Januari 2014 tentang **Struktur Organisasi Perum Perhutani**.
- Mahmudi. 2005. **Manajemen Kinerja Sektor Publik**. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2008. **Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan**. Rineka Cipta, Jakarta.
- Manullang, Marihot M. 2008. **Manajemen Personalia**. Ghalia Indonesia. Yogyakarta.
- Martoyo, Susilo. 2008. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
- Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe. 2005. **Human Resource Management**. Ninth Edition. Prentice Hall. USA.
- Muda, Iskandar dan Ahmad Rafiki. 2014. **Human Resources Development and Performance of Government Provincial Employees : A Study in North Sumatera, Indonesia**, Journal of Economics and Behavioral Studies, Vol. 6, No. 2

- Murty, Windi Aprilia dan Gunasti Hudiwinarsih. 2012. **Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi**, *The Indonesian Accounting Review*, Vol. 2, No.2.
- Nise, Septyawati. 2010. **Analisis Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung**. *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 2, Nomor 3, 2010.
- Panggabean, Mutiara. S. 2004. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Ghalia Indonesia, Bogor
- Rivai, Veithzal. 2008. **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan**. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. 2007. **Perilaku Organisasi**. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2009. **Perilaku Organisasi**. Salemba Empat. Jakarta.
- Shahab, Moh Ali dan Inna Nisa, 2014, **The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee**, *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)* Vol. 2, Issue 5.
- Sihotang, A. 2007. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Simamora, Henry. 2006. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sitanggang, Crimson. 2008. **Analisis Pengaruh Perilaku Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sekretariat Kotamadya Jakarta Barat**. *Magistra* No. 74 Th. XXII Desember 2010. ISSN 0215-9511.
- Sondang, Siagian P. 2007. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sugiyono. 2007. **Metode Penelitian Bisnis**. CV Alfabeta. Bandung.
- Sukmawati, Ferina. 2008, **Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu**, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis (JEB)* Vol. 2, No. 3.
- Thoha, Miftah. 2003. **Kepemimpinan Dalam Manajemen**. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

- Umar, Gunu. 2010, **The Influence of Compensation on Performance of Sales Representatives of Pharmaceutical Companies Based in Ilorin – Nigeria**, African Research Review, Vol. 4, No. 3b.
- Wahjosumidjo. 2003. **Kepemimpinan dan Motivasi**. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Wahyudi, Bambang, Drs. 2002. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Sulita. Bandung.
- Widyatmini dan Luqman Hakim, 2008, **Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi dan kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok**, Jurnal Ekonomi Bisnis No.2, Vol. 13.