

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PELATIHAN DAN
KOMPENSASI FINANCIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT
TELKOM WITEL SUMATERA BARAT**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana
Pada Program Studi Manajemen Universitas Negeri Padang*



Oleh:

JULEGI FERDO
(2010 / 18947)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2015**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

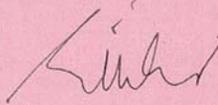
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PELATIHAN DAN KOMPENSASI
FINANCIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.TELKOM WITEL SUMATERA
BARAT

Nama : Julegi Ferdo
TM / NIM : 2010 / 18947
Keahlian : Sumber Daya Manusia
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Padang, Januari 2015

Disetujui Oleh:

Pembimbing I



Rini Sarianti, SE, M.Si
NIP. 19650306 199001 2 001

Pembimbing II



Yuki Fitria, S.E, M.M
NIP.19820722 201012 2 002

Mengetahui,
Ketua Prodi Manajemen



Rahmiati, S.E, M.Sc
NIP. 19740825 199802 2 001

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

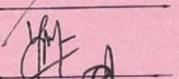
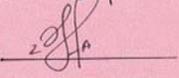
Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PELATIHAN DAN KOMPENSASI
FINANCIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.TELKOM WITEL SUMATERA
BARAT**

NAMA : Julegi Ferdo
Bp / Nim : 2010 / 18947
Keahlian : Sumber Daya Manusia
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Padang, Januari 2015

Tim Penguji

Nama	TandaTangan	
1. Ketua	: Rini Sarianti, S.E, M.Si	1. 
2. Sekretaris	: Yuki Fitria, S.E, M.M	2. 
3. Anggota	: Rahmiati, SE, M.Sc	3. 
4. Anggota	: Chichi Andriani, S.E, M.M	4. 

ABSTRAK

Julegi Ferdo (2010/18947). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan Dan Kompensasi Financial terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Witel Sumatera Barat. Skripsi. Program Studi Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Padang. 2015

Pembimbing I. Rini Sarianti, S.E, M. Si
II. Yuki Fitria, S.E, M.M

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis : pengaruh gaya kepemimpinan, pelatihan dan kompensasi financial terhadap kinerja karyawan PT.Telkom Witel Sumbar. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT.Telkom Witel Sumbar yang sudah pernah mengikuti pelatihan. Teknik pengambilan sampel adalah *total sampling*. Sampel penelitian ini berjumlah 90 orang. Data primer penelitian dikumpulkan melalui angket yang disebarakan kepada sampel/responden penelitian. Data sekunder diperoleh dari dokumentasi, studi kepustakaan, dan penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan bahan penelitian. Data yang telah terkumpul tersebut lalu dianalisis secara statistik dengan analisis deskriptif dan induktif yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas, uji linearitas dan analisis regresi berganda dengan SPSS versi 17.00.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja , pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kompensasi financial berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Saran dalam penelitian ini antara lain : 1. Pimpinan PT. Telkom Witel Sumbar agar lebih membimbing lagi para bawahannya agar bisa mencapai visi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. 2. Maka dari itu para karyawan agar bisa memanfaatkan pelatihan dan mengeluarkan opininya kepada perusahaan agar bisa membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja para karyawannya tersebut. 3.PT.Telkom Witel Sumbar sebaiknya memberikan tunjangan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan agar meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci: Kinerja, Gaya Kepemimpinan, Pelatihan, Kompensasi Financial.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Julegi Ferdo
NIM/TM : 18947 / 2010
Tempat/tgl. Lahir : Padang / 02 Juli 1991
Program : Manajemen
Keahlian : Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi
Alamat : JL. Shinta kenanga blok R no 18 Lapai
Kel. Kampung Lapai
Kec. Nanggalo
No. Hp/Telp : 085278900670
Judul Skripsi : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PELATIHAN DAN
KOMPENSASI FINANCIAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PT. TELKOM WITEL SUMATERA BARAT

dengan ini menyatakan :

1. Karya tulis/skripsi saya ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana), baik di UNP maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis/skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan pemikiran saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis/skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan cara menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini **Sah** apabila telah ditanda tangani **Asli** oleh Tim Pembimbing, Tim Penguji dan Ketua Program Studi.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **Sanksi Akademik** berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Padang, Januari 2015
Yang menyatakan,



Julegi Ferdo
NIM. 18947

KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur penulis haturkan kehadiran Allah SWT, atas rahmat, ridho dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan dan Kompensasi Financial terhadap Kinerja Karyawan PT.Telkom Witel Sumatera Barat”**.Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak terlepas dari hambatan dan rintangan. Meskipun demikian, atas bimbingan, bantuan, arahan, serta dukungan dari berbagai pihak maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Untuk itu pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Rini Sarianti, SE. M.Si dan Ibu Yuki Fitria, SE, M.M selaku dosen pembimbing skripsi penulis yang telah membantu dan membimbing dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Yunia Wardi,Drs, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian.
3. Ibu Rahmiati SE, M. Sc, selaku Ketua dan Bapak Gesit Thabrani SE.MT selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas

Negeri Padang yang memberikan motivasi dan pengarahan dalam menyelesaikan skripsi.

4. Ibu Megawati, SE, MM selaku pembimbing akademik yang selalu memberikan masukan dan motivasi.
5. Bapak dan Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, khususnya Program Studi Manajemen serta karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.
6. Staf Administrasi Program Studi Manajemen, yang telah banyak memberikan bantuan bagi penulis dalam mengurus berbagai keperluan administrasi.
7. Bapak dan Ibu staf perpustakaan pusat Universitas Negeri Padang dan ruang baca Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan penulis banyak kemudahan dalam memperoleh bahan bacaan.
8. Karyawan dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan banyak bantuan dalam pengurusan administrasi selama penulis kuliah di Universitas Negeri Padang.
9. Orang tua, adik dan seluruh keluarga tercinta yang telah memberikan kasih sayang dan dukungan selama penulis kuliah hingga penyusunan skripsi ini.
10. Teman-teman Prodi Manajemen angkatan 2010 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang serta rekan-rekan Prodi Ekonomi Pembangunan, Akuntansi, dan Pendidikan Ekonomi yang sama-sama berjuang dan memberikan banyak motivasi, saran, serta dukungan yang sangat berguna bagi penulis.
11. Serta semua pihak yang telah membantu dalam proses perkuliahan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan segala keterbatasan yang ada, penulis tetap berusaha untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Semoga segala bantuan dan dukungan dari segala pihak dinilai ibadah disisi Allah SWT. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Padang, Januari 2015

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
ABSTRAK	i
SURAT PERNYATAAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	12
C. Batasan Masalah.....	12
D. Rumusan Masalah.....	12
E. Tujuan Penelitian.....	13
F. Manfaat Penelitian.....	13
BAB II KAJIAN TEORI, PENELITIAN TERDAHULU KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori.....	15
1. Kinerja Karyawan.....	15
a. Pengertian Kinerja Karyawan.....	15
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	16
c. Indikator Kinerja Karyawan.....	18
d. Penilaian Kinerja Karyawan.....	21
e. Metode Penilaian Kinerja Karyawan.....	22
2. Gaya Kepemimpinan.....	26
a. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	26
b. Fungsi Gaya Kepemimpinan.....	28
c. Macam dan Tipe Gaya Kepemimpinan.....	29
d. Indikator Gaya Kepemimpinan.....	32
3. Pelatihan.....	33
a. Pengertian Pelatihan.....	33

b. Metode Pelatihan	35
c. Manfaat Pelatihan	37
d. Indikator Pelatihan	39
4. Kompensasi Financial	40
a. Pengertian Kompensasi Financial	40
b. Jenis-jenis Kompensasi Financial	41
c. Tujuan-tujuan Kompensasi Financial	42
d. Indikator Kompensasi Financial.....	44
B. Hubungan Antar Variabel	45
C. Penelitian Terdahulu	48
D. KerangkaKonseptual	49
E. HipotesisPenelitian.....	51
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	53
B. TempatdanWaktu Penelitian	53
C. Populasi dan Sampel	53
D. Jenis dan Sumber Data	54
E. Teknik Pengumpulan Data	55
F. Variabel Definisi Operasional.....	56
G. Instrumen Penelitian	60
H. Uji Coba InstrumenPenelitian.....	61
I. Hasil Uji Coba	63
J. TeknikAnalisis Data.....	67
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Tempat Penelitian	
1. Sejarah perusahaan.....	72
2. Visi dan Misi.....	77
3. Struktur Perusahaan.....	78
B. Hasil Penelitian	
1. Deskriptif data penelitian.....	79
2. Analisis deskriptif variabel penelitian.....	83

C. Hasil Analisis data	
1. Hasil Analisis.....	90
a. Uji Prasarat Analisis.....	90
1) Uji Nomalitas.....	90
2) Uji Multikolinearitas.....	91
3) Uji Heterokedastisitas.....	92
4) Uji Linearitas.....	94
b. Analisis Regresi Berganda.....	96
c. Uji Kelayakan Model.....	98
a) Uji Hipotesis (Uji t).....	99
D. Pembahasan.....	101

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	106
B. Saran.....	107

DAFTAR PUSTAKA.....	108
----------------------------	------------

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Karyawan merupakan salah satu sumber daya yang menjalankan aktivitas di dalam perusahaan, baik sebagai pembuat rencana maupun sebagai pelaksana dari kegiatan perusahaan yang telah diterapkan tergantung kepada karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut.

Kinerja perusahaan adalah sejauhmana tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tertentu dalam periode tertentu. Sedangkan kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian masing-masing karyawan dalam suatu perusahaan. Kinerja karyawan menjadi elemen terpenting dalam mencapai kinerja perusahaan yang memuaskan. Menurut Mondy (2008: 256) kinerja yaitu proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas karyawan, tim dan akhirnya organisasi. Oleh karena itu karyawan perlu mencapai kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi guna mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah

organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (TELKOM) adalah perusahaan penyelenggara informasi dan telekomunikasi (infocomm) serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) yang terbesar di Indonesia. Telkom (yang selanjutnya disebut juga perseroan atau perusahaan) menyediakan jasa telepon tidak bergerak kabel (*fixed wire line*), jasa telepon tidak bergerak nirkabel (*fixed wireless*), jasa telepon bergerak (*cellular*), data internet, network dan interkoneksi baik secara langsung maupun melalui perusahaan asosiasi.

Semenjak perusahaan ini tidak lagi menjadi perusahaan monopoli pada tahun 1999 melalui keputusan pemerintah UU no.36/tahun 1999 maka perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia ini dipecah menjadi beberapa bagian dan perusahaan harus mencari sendiri pendapatannya dan tidak lagi mengharapkan subsidi dari pemerintah. Demi menghadapi persaingan dengan sesama perusahaan telekomunikasi lain, perusahaan dituntut untuk menghasilkan karyawan yang mampu berkinerja tinggi.

Dalam mencapai tujuan tersebut, perusahaan mempunyai standar penilaian kinerja karyawan. Diantaranya, karyawan tersebut mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, pekerjaan yang mencapai target dan adanya partisipasi karyawan terhadap perusahaan, salah satunya bisa dilihat dari inovasi karyawan dan bersosialisasi dengan pemimpin. Dari standar penilaian kinerja dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori yaitu, P1 (Istimewa) yang mempunyai standar penilai seperti karyawan tersebut menciptakan sebuah inovasi dalam bekerja dengan tujuan pekerjaan tersebut bisa lebih efektif dan efisien. Kemudian kategori P2 (Sangat baik) yang memiliki standar karyawan yang bekerja sesuai dengan target dan tepat waktu sesuai dengan ditugaskan. Kategori P3 (baik), karyawan yang pekerjaannya selesai tapi tidak sesuai dengan target waktu yang diberikan, ini banyak terjadi pada karyawan PT Telkom Witel Sumbar. Selanjutnya kategori P4 (buruk), karyawan yang tidak bekerja dengan maksimal, sering mengalami keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan dan sering terjadi kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Data penilaian kinerja karyawan PT Telkom Witel Sumbar 2 tahun sebelumnya seperti yang terlihat pada Tabel 1.

**Tabel 1 :Data penilaian kinerja karyawan
PT Telekomunikasi Indonesia, Wilayah Telekomunikasi Sumbar
Tahun 2012-2013**

No	Nilai	Keterangan	2012		2013	
			Jumlah	Presentase	Jumlah	Presentase
1	P1	Istimewa	3 Orang	1,60 %	0 Orang	0 %
2	P2	Sangat Baik	40 Orang	21,28 %	10 Orang	5,31%
3	P3	Baik	144 Orang	79,59 %	176 Orang	93,63%
4	P4	Buruk	1 Orang	0,53 %	2 Orang	1,06%
			188 Orang	100 %	188 Orang	100%

Sumber : HR PT Telkom Wiitel Sumbar tahun 2012-2013

Dari Tabel.1 diatas menunjukkan bahwa terdapat penurunan nilai kinerja karyawan PT Telkom Witel Sumbar dari tahun ketahun. Pada tahun 2012 karyawan yang mendapat nilai yang buruk (P4) berjumlah 1 orang, pada tahun 2013 terjadi peningkatan yang memiliki nilai P4 yaitu berjumlah 2 orang, yang mengidikasi karyawan tersebut tidak mampu menjalankan tugasnya dengan maksimal. Selanjutnya pada tahun 2012 terdapat 79,59% atau 144 karyawan yang mendapat nilai baik (P3) terjadi peningkatan pada tahun 2013 dengan 93,63% atau 176 karyawan, dan pada tahun 2012 terdapat 21,28% atau 40 karyawan, terjadi penurunan pada tahun 2013 dengan 5,31% atau hanya 10 karyawan saja. Yang paling menjadi titik perhatian disini adalah, dengan tidak adanya karyawan yang mampu menjadi karyawan yang istimewa(P1) pada tahun 2013 ini terjadi penurunan pada tahun sebelumnya (2012) dengan 3 orang karyawan., ini terbukti belum adanya karyawan yang mendapatkan nilai istimewa dalam melakukan pekerjaannya.

Masih adanya karyawan yang mempunyai nilai kinerja yang jauh dari harapan atau bisa dikatakan buruk, disebabkan kualitas dan kuantitas pekerjaan tidak terlaksana sesuai yang ditarget, ini menggambarkan kurang maksimalnya peran pimpinan perusahaan dalam mengatasi masalah-masalah yang timbul dalam melaksanakan pekerjaan. Hal tersebut disebabkan karena gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter dengan memberikan perintah langsung secara keras dan tegas kepada karyawan pelaksana kegiatan. Oleh karena itu, karyawan merasakan ketidaknyamanan dalam bekerja sehingga karyawan kurang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan. Seperti yang diutarakan Gibson dalam Notoatmodjo (2009: 125) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor individu meliputi: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, pelatihan, tingkat sosial dan demografi seseorang. Selanjutnya faktor psikologis terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja, struktur organisasi, desain pekerjaan, gaya kepemimpinan dan imbalan atau kompensasi finansial.

Berdasarkan pengamatan peneliti melalui observasi, terdapat beberapa faktor yang dapat menurunkan kinerja karyawan PT Telkom Witel Sumbar, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, pengaruh gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter yang menjadikan karyawan tertekan, kurang pengetahuan akan teknologi yang digunakan dalam bekerja, pengaruh yang berasal dari lingkungannya, kompensasi yang tidak sesuai dengan pekerjaan, tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam

pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu merupakan penyebab menurunnya kinerja karyawan dalam bekerja. Dalam menghadapi kondisi di atas maka sangat dibutuhkan gaya seorang pemimpin pembimbing yang dapat memberikan motivasi dan mengarahkan karyawan sehingga terdapat keseimbangan dalam menempatkan karyawan pada semua bidang yang ada sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas.

Hasibuan (2009:170) menyatakan gaya kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara gaya kepemimpinan yaitu berbagai pola perilaku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pengikut Suwatno (2011:155).

Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Tidak ada gaya kepemimpinan yang mutlak baik atau buruknya yang penting asal tujuan tercapai dengan baik. Hal ini disebabkan karena gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor-faktor: tujuan, pengikut (bawahan), organisasi, karakter pimpinan dan situasi yang ada, Hasibuan (2009:175).

Fenomena yang terjadi, pimpinan di PT Telkom selalu mengalami pergantian. Setiap pimpinan mempunyai periode 5 tahun untuk membangun dan meningkatkan kinerja perusahaan. Pemimpin baru mempunyai gaya

kepemimpinannya masing-masing, gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter dengan memberikan perintah langsung secara keras dan tegas kepada karyawan.

Oleh karena itu, karyawan merasakan ketidaknyamanan dalam bekerja sehingga karyawan kurang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan, gaya kepemimpinan inilah yang membuat perbedaan di antara pemimpin lainnya pada periode terdahulu. Kemudian pada tahun 2013 dengan pimpinan yang baru karyawan untuk bagian pelayanan harus masuk kerja pada hari kedua Hari Raya Idul Fitri, padahal dengan pimpinan sebelumnya tidak terjadi hal tersebut. Dan hal lain yang membuat kinerja karyawan menurun adalah kerasnya gaya kepemimpinan yang baru yang menyebabkan karyawan menjadi tertekan dan berujung pada kinerja, seperti yang terlihat pada data penilaian kinerja (tabel 1). Fenomena lain terjadi pada bagian pelayanan, dimana para karyawan kesulitan dalam menangani pelanggan dan membutuhkan solusi untuk menyelesaikan masalah pelanggan. Karena seringnya pemimpin tidak berada ditempat, akibatnya karyawan kebingungan dalam mengambil keputusan dalam menangani keluhan pelanggan.

Selain gaya kepemimpinan, faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja karyawan adalah pelatihan. Menurut Rivai (2011:212) Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi

saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Seiring dengan semakin majunya perkembangan teknologi maupun perubahan tugas, karyawan harus dituntut untuk menghasilkan kinerja yang baik. Pelatihan membantu karyawan untuk melakukan pekerjaannya saat ini, serta pelatihan memberikan keuntungan jenjang karier bagi karyawannya dan menanamkan rasa tanggung jawab dimasa yang akan datang, Davis dalam Suwatno (2011:118). Pelatihan dapat membantu karyawan untuk mengerjakan pekerjaan mereka saat ini, keuntungan dari program pelatihan dapat diperoleh sepanjang karirnya dan dapat membantu peningkatan kinerja dan karir karyawan dimasa mendatang. Pelatihan yang tersusun dengan baik dan signifikan berhubungan erat dengan keberhasilan stratejik jangka panjang. Sebagaimana dikatakan Mondy (2008:211) peningkatan kinerja, tujuan akhir pelatihan dan pengembangan adalah tujuan stratejik bagi organisasi maupun perusahaan.

**Tabel 2. Peserta Pelatihan
PT Telekomunikasi Indonesia, Wilayah Telekomunikasi Sumbar**

No	Tahun	Peserta Pelatihan
1	2010	40 Orang
2	2011	30 Orang
3	2012	20 Orang

**Sumber HR PT Telkom Witel Sumbar(2014)*

Berdasarkan Tabel.2 di atas, terdapat jumlah peserta pelatihan yang direkomendasikan oleh perusahaan PT Telkom Witel Sumbar kepada PT Telkom pusat mengalami penurunan. Dari 188 jumlah seluruh karyawan PT Telkom Witel Sumbar, terdapat hanya 1-2 orang perbulan saja yang mengikuti pelatihan pada

kantor pusat Telkom. Mengatasi masalah tersebut PT Telkom Witel Sumbar memberlakukan sistem *beat*, sistem *beat* adalah sistem pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan cabang dengan melibatkan karyawan yang sudah pernah mengikuti pelatihan di perusahaan pusat. Dimana karyawan yang telah selesai mengikuti pelatihan diharapkan mampu membagi ilmu yang didapat selama pelatihan kepada karyawan lain. Sistem ini dinilai kurang efektif karena ada dari beberapa orang karyawan yang pernah mengikuti pelatihan 2 kali dalam setahun, sementara ada beberapa karyawan yang jarang diikutkan pelatihan, sehingga mereka merasa kurang memiliki ilmu pengetahuan dari karyawan lain dan akan mempengaruhi kinerja mereka.

Selain gaya kepemimpinan dan pelatihan, salah satu faktor yang juga mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kompensasi financial. Menurut Mondy (2008:04) kompensasi financial merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan dalam bentuk upah, gaji, komisi, bonus dan tunjangan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Sedangkan menurut Hasibuan (2009:118) kompensasi financial adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan kompensasi financial merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan dalam bentuk upah, gaji, bonus, komisi, atau tunjangan. Para karyawan akan lebih termotivasi untuk melakukan tanggung jawab atas pekerjaan mereka apabila perusahaan mengerti dan memperhatikan betul akan kebutuhan para karyawan yang pada dasarnya adalah mereka bekerja untuk mendapatkan uang, dalam hal ini berbentuk gaji. Jika dikelola dengan baik, kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Program penilaian kinerja yang efektif merupakan prasyarat untuk sistem kompensasi finansial yang dikaitkan dengan kinerja (Mondy, 2008:220).

Kompensasi financial yang diberikan oleh PT Telkom kepada karyawan tidak hanya berupa gaji semata, ini dilihat dari kompensasi financial yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk insentif, tunjangan hari raya, bonus, komisi, premi (bagi hasil keuntungan perusahaan). Kompensasi financial yang diberikan PT Telkom Witel Sumbar kepada karyawan yang rutin diterima adalah gaji. Sedangkan insentif yang diberikan PT Telkom Witel Sumbar hanya 1 x 3 bulan. Kemudian komisi yang diberi PT Telkom Witel Sumbar adalah berbentuk

perjalan dinas yang didapatkan hanya selama mengikuti dinas luar. Sedangkan premi yang seperti pembagian hasil keuntungantidak selalu didapatkan oleh karyawan. Hal inilah yang menyebabkan beberapa dari karyawan mengeluh tidak transparannya pemberian kompesasi financial kepada karyawan dan merasa tidak adil dalam menerima kompensasi financial yang akan menyebabkan penurunan tingkat kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan dari beberapa penjelasan mengenai rendahnya tingkat kinerja karyawan tersebut. peneliti tertarik mengakat judul penelitian yaitu, “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Pelatihan dan Kompensasi *Financial* terhadap Kinerja karyawan PT Telkom Witel Sumbar “**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Masih adanya karyawan PT Telkom Witel Sumbar yang mempunyai nilai kinerja yang rendah.
2. Belum optimalnya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin karyawan PT Telkom Witel Sumbar.
3. Kurangnya pelatihan yang diadakan PT Telkom Witel Sumbar kepada karyawan yang menyebabkan kinerja karyawan menurun.
4. Tidak transparannya pemberian kompensasi financial yang diterima karyawan PT Telkom Witel Sumbar.

C. Batasan Masalah

Untuk membatasi ruang lingkup penelitian ini maka objek yang akan diteliti adalah gaya kepemimpinan, pelatihan dan kompensasi financial terhadap kinerja karyawan di PT Telkom Witel Sumbar yang berlokasi di jalan Ahmad Dahlan.

D. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan batasan masalah tersebut maka dirumuskan suatu pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Witel Sumbar?

2. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Witel Sumbar?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi financial terhadap kinerja karyawan pada PT Telkom Witel Sumbar?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Witel Sumbar.
2. Mengetahui pengaruh variabel pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Telkom Witel Sumbar.
3. Mengetahui pengaruh variabel kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan PT Telkom Witel Sumbar.

F. Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Penelitian ini sebagai pengalaman yang sangat berarti bagi penulis dalam menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh selama duduk di bangku perkuliahan terutama pengetahuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Serta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

2. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia terutama kebaikan dengan kinerja karyawan.

3. Bagi Perusahaan

Sebagai masukan kepada perusahaan dalam mengambil keputusan ataupun menentukan kebijakan mengenai permasalahan yang relevan terutama tentang kinerja karyawan.

4. Bagi Pihak lain

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan untuk penelitian selanjutnya, dan sebagai bahan pertimbangan bagi instansi lain yang sedang menghadapi permasalahan yang sama.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Kayawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap individu dalam suatu organisasi memiliki dorongan yang berbeda-beda agar mau bekerja dengan baik. Yang dimaksud mau bekerja dengan baik disini adalah bahwa dorongan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang lebih tinggi kearah tercapainya sasaran bahkan tujuan organisasi. Akan tetapi kemungkinan tingkat upaya yang lebih tinggi ini tidak menghantarkan pada hasil kinerja karyawan yang menguntungkan jika tidak diarahkan sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Suwatno (2011:196) Kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta prilaku dan tindakannya. Kinerja karyawan menurut Griffin dan Ebert (2002: 254) adalah “evaluasi formal terhadap seorang karyawan untuk menentukan keefektifan pelaksanaan pekerjaan karyawan tersebut. Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan.

Sedangkan menurut Rivai (2011:548) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat

kemampuan tertentu. Kesiapan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Rivai (2011:549) menjelaskan, 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.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan sejauh mana kemampuan karyawan dalam pencapaian tugas yang diberikan oleh perusahaan. Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka perlu diadakan penilaian terhadap kinerja tersebut, dari penilaian dapat diketahui apakah kinerja yang dihasilkan karyawan memenuhi standar atau tidak.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan sebagian kinerja dari seseorang karyawan yang secara keseluruhan membentuk tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan, maka kesadaran diri dari karyawan untuk meningkatkan kinerja sangatlah di perlukan. Sementara kinerja karyawan itu sendiri juga di pengaruhi oleh banyak faktor. Kinerja tidak berdiri sendiri tapi sangat di pengaruhi oleh banyak variabel. Untuk itu diperlukan kajian-kajian teoritis untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Goleman (2006:64), faktor yang mempengaruhi kinerja ialah gaya kepemimpinan yang merupakan pemahaman tentang latar belakang kemampuan kecerdasan emosi yang diperlukan setiap gaya kepemimpinan. Menurut Gibson dalam Notoatmodjo (2009: 125) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1) Faktor individu

Faktor individu meliputi: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

2) Faktor psikologis

Faktor –faktor psikologis terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja

3) Struktur organisasi, desain pekerjaan, gaya kepemimpinan dan imbalan atau kompensasi.

Menurut Mondy (2008:211) peningkatan kinerja, tujuan akhir pelatihan dan pengembangan adalah tujuan stratejik bagi organisasi maupun perusahaan. Pelatihan juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Program penilaian kinerja yang efektif merupakan prasyarat untuk sistem kompensasi finansial yang dikaitkan dengan kinerja (Mondy, 2008:220).

Berdasarkan teori tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan maka pada penelitian ini penulis akan melakukan

penelitian tentang kinerja karyawan pada PT Telkom Witel Sumbar yang di pengaruhi oleh gaya kepemimpinan, pelatihan dan kompensasi financial.

c. Indikator Kinerja

Desler (1997: 6) mengemukakan bahwa indikator kinerja karyawan antara lain:

- 1) Mutu, adalah hasil kerja yang meliputi kecermatan dalam mengerjakan, penuntasan dalam penyelesaian pekerjaan.
- 2) Produktifitas, meliputi mutu dan efisien dari kerja yang dihasilkan selama periode tertentu.
- 3) Pengertian jabatan, merupakan keterampilan dan informasi praktis atau teknis yang digunakan dalam jabatan
- 4) Keandalan, kapabilitas individu yang dapat diandalkan dan mampu untuk menyelesaikan tugasnya sesuai dengan yang diharapkan
- 5) Ketersediaan, meliputi keberadaan pegawai saat jam kerja, cacatan kehadiran istirahat pada waktu yang ditentukan
- 6) Ketidaktergantungan seseorang dalam menjalankan pekerjaan dengan sedikit atau tanpa *supervise*.

Sedangkan menurut pendapat Mangkunegara (2001:75) indikator-indikator dari kinerja karyawan antara lain, yaitu :

- 1) Kualitas kerja, terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan

- 2) Kuantitas kerja, kuantitas kerja yang diperhatikan instruksi, hati-hati, kerajinan, *output* rutin dan *output* kerajinan ekstra dan juga seberapa cepat penyelesaian kerja ekstra
- 3) Dapat tidaknya diandalkan, merupakan kemampuan karyawan dalam memecahkan masalah, penguasaan terhadap kerja, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan
- 4) Sikap, yang diperhatikan adalah sikap terhadap pimpinan, karyawan lain dan lingkungan kerja

Menurut pendapat Wirawan (2009:166) indikator-indikator dari kinerja antara lain, yaitu:

- 1) Keterampilan kerja, penguasaan karyawan mengenai prosedur (metode, teknik, tata cara, peralatan) pelaksanaan tugas-tugas jabatannya.
- 2) Kualitas pekerjaan, kemampuan karyawan menunjukkan kualitas kinerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
- 3) Tanggung jawab, kesediaan karyawan untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam melaksanakan pekerjaannya dan menanggung konsekuensi akibat kesalahan atau kelalaian dalam melaksanakan tugas.
- 4) Prakarsa, kemampuan karyawan dalam mengembangkan ide atau gagasan dan tindakan yang menunjang penyelesaian tugas.
- 5) Disiplin, kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk atau

pulang kerja, sejumlah kehadiran, dan keluar kantor untuk urusan dinas.

- 6) Kerja sama, kemampuan karyawan untuk membina hubungan dengan karyawan lain dalam rangka menyelesaikan tugas.
- 7) Kuantitas pekerjaan, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas setiap harinya.

Berdasarkan uraian indikator diatas, maka indikator kinerja karyawan yang akan digunakan adalah yang dikemukakan oleh Wirawan (2009:166) yaitu:

- 1) Keterampilan kerja, penguasaan karyawan mengenai prosedur (metode, teknik, tata cara, peralatan) pelaksanaan tugas-tugas jabatannya.
- 2) Kualitas pekerjaan, kemampuan karyawan menunjukkan kualitas kinerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
- 3) Tanggung jawab, kesediaan karyawan untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam melaksanakan pekerjaannya dan menanggung konsekuensi akibat kesalahan atau kelalaian dalam melaksanakan tugas.
- 4) Prakarsa, kemampuan karyawan dalam mengembangkan ide atau gagasan dan tindakan yang menunjang penyelesaian tugas.
- 5) Disiplin, kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk atau

pulang kerja, sejumlah kehadiran, dan keluar kantor untuk urusan dinas.

- 6) Kerja sama, kemampuan karyawan untuk membina hubungan dengan karyawan lain dalam rangka menyelesaikan tugas.
- 7) Kuantitas pekerjaan, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas setiap harinya.

d. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2004:309) “penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Bagian terpenting dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penilaian kinerja (*performance appraisal*). Menurut Griffin dan Ebert (2002: 254) fungsi kinerja karyawan antara lain :

- 1) Sebagai pembanding (*benchmark*) dalam menilai secara lebih proses-proses *recruitment* dan seleksi.
- 2) Sebagai tolak ukur dalam menilai apakah strategi-strategi dari organisasi berjalan dengan baik, efektif dan efisien.
- 3) Penilaian kinerja membantu para manajer menilai apakah mereka telah merekrut dan memiliki karyawan terbaik.
- 4) Penilaian kinerja menyumbang pada pelatihan, pengembangan dan pemberian kompensasi yang efektif.

e. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi dari masing-masing individu. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi.

Pada saat yang sama pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang. Hasil penilaian kinerja pegawai dapat menunjukkan apakah SDM telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas.

Menurut Mondy (2008: 257) “penilaian kinerja karyawan merupakan sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim”. Metode-metode penilaian kinerja membantu manajer dalam mengevaluasi kinerja karyawannya dengan lebih mudah. Menurut Rivai (2004: 324) “metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan”.

1) Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi diwaktu yang lalu, metode penilaian ini meliputi :

a) Skala Peringkat (*Rating Scale*)

Merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi, dimana para penilaian

diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Penilaian didasarkan pada pendapat para penilai, dan seringkali kriterianya tidak berkaitan langsung dengan hasil kerja.

b) Daftar pertanyaan (*Checklist*)

Penilaian dalam metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai tinggal memilih kata atau pertanyaan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan. Selain itu, sebagai penilai biasanya atasan langsung.

c) Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*)

Metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian. Salah satu sasaran dasar pendekatan pilihan ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan-pernyataan deskriptif yang kelihatannya mempunyai nilai yang sama.

d) Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Method*)

Metode ini merupakan pemilihan yang berdasarkan pada cacatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan. Pernyataan-pernyataan tersebut disebut sebagai insiden kritis dan biasanya

dicatat oleh atasan selama masa penilaian untuk setiap karyawan yang amat berguna dalam memberikan umpan balik karyawan yang bersangkutan.

e) Metode catatan prestasi

Metode ini berkaitan erat dengan metode kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional.

f) Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

g) Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)

Disini penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM. Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

h) Tes dan observasi prestasi kerja

Karena berbagai pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid dan reliabel. Untuk jenis pekerjaan tertentu penilaian dapat berupa tes dan observasi.

i) Pendekatan evaluasi komparatif

Metode ini menggunakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

2) Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Metode ini terdiri dari dua cara, yaitu:

a) Penilaian Diri Sendiri (*Self Appraisal*)

Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

b) Penilaian Berdasarkan Sasaran (*Management By Objective*)

Manajemen berdasarkan sasaran artinya adalah salah satu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

c) Penilaian Secara Psikologis

Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi

seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis.

d) Pusat Penilaian (*Assesment Center*)

Pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran Robbin dalam Suwatno (2011:140). Kouzes dan Posner dalam Suwatno(2011:140) mengatakan kepemimpinan adalah penciptaan cara bagi orang untuk ikut berkontribusi dalam mewujudkan sesuatu yang luar biasa. Sedangkan menurut Kartono dalam Suwatno (2011:140) kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Hasibuan (2009:170) menyatakan gaya kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Thoha (2012:49) menyatakan gaya kepemimpinan merupakan “gaya

kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain“. Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Rivai(2011: 42) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri-ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pimpinan. Sementara gaya kepemimpinan yaitu berbagai pola perilaku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pengikut Suwatno (2011:155). Gaya kepemimpinan cenderung diekspresikan dalam dua gaya kepemimpinan yaitu

- 1) Gaya berorientasi kepada tugas, dimana pemimpin mengawasi pengikut secara ketat untuk memastikan apakah tugas dilaksanakan dengan memuaskan. Pelaksanaan tugas lebih ditekankan dari pada pertumbuhan anggota atau kepuasan pribadi.
- 2) Gaya berorientasi kepada karyawan, dimana pemimpin lebih menekankan pada memotivasi ketimbang mengendalikan karyawan. Mereka mencari hubungan bersahabat, saling percaya dan saling menghargai dengan anggota. Para anggota/

karyawan diizinkan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan yang akan berpengaruh juga kepada mereka.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan penggerak utama perusahaan, cara yang digunakan pemimpin mempengaruhi para karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Gaya kepemimpinan tercermin dalam setiap perilaku pimpinan ketika berinteraksi, memberikan informasi dan instruksi kepada bawahannya. Perilaku dan sikap yang ditampilkan mencerminkan gaya kepemimpinannya.

b. Fungsi Gaya Kepemimpinan

Rivai(2009:34) mengemukakan bahwa secara operasional terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1) Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

2) Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat dan menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

5) Fungsi Pengendalian

Bermaksudkan bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif. Sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

c. Macam dan Tipe Gaya Kepemimpinan

Menurut Suwatno (2011:157) ada 4 macam jenis gaya kepemimpinan :

1) Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang mendefinisikan kepemimpinan transaksional yaitu:

- a) Para pemimpin menggunakan penghargaan kontingensi untuk memotivasi para karyawan

b) Para pemimpin melaksanakan tindakan *korektif* hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja

2) Kepemimpinan kharismatik

Kepemimpinan ini menekankan perilaku pemimpin yang simbolis, pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi *non verbal*, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologis, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pemimpin, penampilan kepercayaan diri sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

3) Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat.

4) Kepemimpinan Tim

Menjadi pemimpin efektif harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya kepada orang lain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melaksanakan intervensi.

Sedangkan Menurut Hasibuan (2009:170) tipe Gaya kepemimpinan ada empat yaitu:

1) Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pemimpin itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Orientasi kepemimpinan difokuskan untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

2) Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan.

3) Gaya Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif adalah seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.

4) Gaya Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang menekankan perilaku pimpinan untuk membuat keputusan dari

waktu ke waktu secara efektif dalam rangka mempengaruhi orang lain.

d. Indikator gaya kepemimpinan

Menurut Daniel Goleman (2006:65) indikator gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

1) Visioner

Pemimpin visioner akan mengartikulasikan suatu tujuan yang baginya merupakan tujuan sejati dan selaras dengan nilai bersama orang-orang yang di pimpinnya. Pemimpin tipe ini meyakini visi dapat membimbing orang-orang menuju visi tersebut dengan tegas.

2) Pembimbing

Pemimpin tipe ini memungkinkan seorang pemimpin untuk mengembangkan orang lain dan bertindak sebagai penasihat, yaitu menggali tujuan dan nilai-nilai pegawai dan membantu mereka mengembangkan kemampuannya sendiri.

3) Afiliatif

Pemimpin tipe ini ingin memajukan harmoni dan mendorong interaksi yang ramah, menumbuhkan relasi pribadi yang mengembangkan jaringan relasi dengan orang-orang yang di pimpinnya. Para pemimpin tipe ini akan memusatkan perhatian pada kebutuhan emosi pegawai, bahkan lebih dari pada tujuan

kerja. Meskipun bermanfaat, gaya afliatif tidak boleh digunakan sendirian, karna gaya yang hanya gaya yang berfokus pada pujian bias menganggap kesalahan di toleransi, selain itu pemimpin afliatif jarang memberikan nasehat yang membangun tentang cara memperbaiki atau meningkatkan kinerjanya, maka pegawai dibiarkan menemukan sendiri.

4) Demokratis

Pemimpin seperti ini menciptakan perasaan bahwa mereka sungguh-sungguh ingin mendengarkan pikiran dan kepedulian pegawai dan mereka bersedia mendengarkan.

5) Komunikatif

Pemimpin tipe ini selalu mendahulukan komunikasi antara pimpinan dan bawahan agar tidak terjadi kesalah pahaman karena kurang komunikasi.

3. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan wahana untuk mengembangkan sumber daya manusia menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Karena itu, kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat, tajam, berat pada abad milenium ini. Berkaitan dengan hal tersebut kita menyadari bahwa pelatihan merupakan fundamental bagi karyawan.

Menurut Rivai (2011:212), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu karyawan untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pelatihan adalah aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini, Mondy (2008:210). Sedangkan menurut Wayne dalam Suwatno (2011:117) pelatihan merupakan proses jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana karyawan *non manajerial* mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pelatihan terdiri dari program-program yang disusun terencana untuk memperbaiki kinerja di level individual, kelompok, dan organisasi, memperbaiki kinerja yang dapat diukur perubahannya melalui pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku sosial karyawan itu.

Pelatihan membantu karyawan untuk melakukan pekerjaannya saat ini, serta pelatihan memberikan keuntungan jenjang karier bagi karyawannya dan menanamkan rasa tanggung jawab dimasa yang akan datang, Davis dalam Suwatno (2011:118). Pelatihan menurut Dessler dalam Suwatno (2011:118) merupakan proses mengajarkan karyawan baru

atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.

Boudreau dalam Suwatno (2011:118) menjelaskan pelatihan ialah proses yang sistematis dari perubahan perilaku, pengetahuan dan motivasi pekerja dalam kehadiran untuk memperbaiki kesesuaian antara karakteristik karyawan dengan standar pekerjaan. Boudreau juga menjelaskan pelatihan tidak kalah pentingnya dengan investasi dalam pelatihan tidak kalah pentingnya dengan investasi peralatan maupun modal, pelatihan merupakan komponen sangat penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Berdasarkan beberapa pengertian pelatihan menurut pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan pelatihan merupakan suatu perubahan yang sistematis dari *knowledge*, *skill*, *attitude* dan *behaviour* yang terus mengalami peningkatan yang dimiliki oleh setiap karyawan dengan itu dapat mewujudkan sasaran yang ingindicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam pemenuhan standar sumber daya manusia yang diinginkan.

b. Metode Pelatihan

Menurut Suwatno (2011:118) metode pelatihan dapat dibagi menjadi dua, yaitu *in-house* dan *external training*. *In-house training* (IHT) dapat berupa kegiatan *on the job training* (OJT), seminar, lokakarya, pelatihan internal perusahaan, dan pelatihan berbasis komputer, yang sumbernya berasal dari dalam perusahaan. Sedangkan *external*

training terdiri dari kursus-kursus, seminar, dan lokakarya yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional, lembaga pendidikan, *trainer* profesional, yang dilakukan pihak lain diluar perusahaan.

1) *On the job training (OJT)*

Orientasi lapangan ini biasanya dilaksanakan oleh departemen SDM, dengan cara melibatkan karyawan baru untuk terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional perusahaan. Menurut Dessler dalam Suwatno (2011:119), orientasi karyawan adalah memberikan informasi latar belakang kepada karyawan baru yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka secara memuaskan, seperti informasi tentang peraturan perusahaan.

2) *Outside training*

Dalam banyak hal, perusahaan sering menggunakan pelatihan diluar (*outside training*), dalam konteks pemahaman bahwa dilatih diluar perusahaan oleh orang dalam, atau oleh orang luar. Keunggulan pelatihan diluar ini adalah memberikan pencitraan pada para karyawan bahwa perusahaan mampu melaksanakan kegiatan pelatihan diluar, meminimalisasi pengaruh iklim kerja langsung (iklim kerja perusahaan) , lebih sedikit masalah yang akan timbul, dan juga bisa sekaligus dengan program *ice breaking* perusahaan (*refresing*)

Menurut Simamora dalam Suwatno (2011:119) metode pelatihan dapat dikelompokkan dalam tiga cara, yaitu

1) Presentasi informasi

Memberikan informasi-informasi yang dimiliki dari suatu pelatihan kepada *trainee*.

2) Metode simulasi

Teknik penerapan yang dilakukan dalam pelatihan

3) Pelatihan pada pekerjaan

Pelaksanaan langsung pelatihan pada pekerjaan yang sedang dilaksanakan.

c. Manfaat pelatihan

Manfaat pelatihan menurut davis dalam suwatno (2011:124) adalah mampu meningkatkan jenjang karier seseorang dan membantu pengembangan untuk penyelesaian-penyelesaian tanggung jawabnya dimasa yang akan datang.

Andrew f.sikula dalam suwatno (2011:123) menyatakan tujuan pelatihan adalah:

1) *Productivity*

Dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan perubahan tingkah laku. Hal ini dapat diharapkan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

2) *Quality*

Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas dari tenaga kerja namun diharapkan akan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Dengan demikian kualitas dari output yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.

3) *Human Resource Planning*

Dengan adanya pelatihan akan memudahkan seseorang pekerja untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu perusahaan, sehingga perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan sebaik-baiknya.

4) *Morale*

Diharapkan dengan adanya pelatihan akan dapat meningkatkan prestasi kerja dari karyawan sehingga akan dapat menimbulkan peningkatan upah karyawan.

5) *Indirect compensation*

Pemberian kesempatan pada karyawan untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, dimana dengan mengikuti program tersebut tenaga kerja yang tenang, aman dan adanya stabilitas pada sikap mental mereka.

6) *Health and safety*

Merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu perusahaan sehingga akan

menciptakan suasana kerja yang tenang, aman dan adanya stabilitas pada sikap mental mereka.

7) *Obsolescence prevention*

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreatifitas tenaga kerja, langkah ini diharapkan akan dapat mencegah tenaga kerja dari sifat kadaluarsa.

8) *Personal growth*

Memberikan kesempatan lagi bagi seorang tenaga kerja untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya.

d. Indikator pelatihan

Menurut Mondy (2008:231) indikator pelatihan sebagai berikut :

1) Opini Peserta

Opini peserta pelatihan terhadap program latihan yang diadakan

2) Tingkat Pembelajaran

Menguji peserta pelatihan terhadap program yang diadakan

3) Perubahan Perilaku

Apakah perilaku peserta berubah setelah melakukan pelatihan

4) Pencapaian Tujuan

Apakah hasil akhir dapat dicapai, dilihat dari segi tujuan pelatihan yang ditetapkan.

4. Kompensasi Financial

a. Pengertian Kompensasi Finacial

Menurut Rivai (2011:741) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas perusahaan. Hasibuan (2009:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Davis dalam Hasibuan (2009:119) kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya, baik upah perjam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola bagian personalia. Andrew dalam Hasibuan (2009:119) kompensasi adalah segala sesuatu yang di konstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

Kompensasi finansial adalah kompensasi yang terdiri dari kompensasi finansial langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus atau komisi. Kompensasi tidak langsung atau *benefit*, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya. Penghargaan

nonfinancial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi financial adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan dalam bentuk gaji, upah insentif dan tunjangan kepada karyawan sebagai tanda balas jasa yang telah diberikan oleh karyawan. Jika dikelola dengan baik, kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran yang dirasa kurang akan mengurangi kinerja karyawan.

b. Jenis-jenis Kompensasi Financial

Kompensasi financial terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung Hasibuan (2009:118).

- 1) Kompensasi langsung, terdiri dari:
 - a) Gaji pokok yang merupakan kompensasi dasar yang diterima seorang karyawan biasanya berupa upah atau gaji. Gaji merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur.
 - b) Sedangkan upah adalah imbalan finansial langsung yang diberikan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah

barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

- c) Benefit adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka.
- d) Insentif, merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang telah ditentukan.

2) Kompensasi tidak langsung, diantaranya:

a) Tunjangan karyawan

Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi seperti pembayaran tidak masuk kantor (pelatihan, cuti kerja, sakit, liburan hari merah, acara pribadi, masa istirahat, asuransi kesehatan, dan program pension).

b) Tunjangan jabatan

Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi dan tunjangan karyawan.

c. Tujuan-tujuan Kompensasi Financial

Menurut Hasibuan (2009:121) tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

1) Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus

mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati

2) Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3) Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualifield* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

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

5) Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil

6) Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku

7) Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

d. Indikator Kompensasi Financial

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi financial menurut Simamora (2004:441) adalah sebagai berikut :

1) Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3) Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan

tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

B. Hubungan Antar Variabel

1) Pengaruh Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja

Kepemimpinan merupakan salah satu penggerak meningkatnya kinerja karyawan dalam memenuhi kewajiban untuk menjalankan tugas yang di bebaskan oleh organisasi. Dengan bentuk kepemimpinan yang baik maka karyawan akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik karena adanya kenyamanan dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan kinerja yang juga tinggi dalam menyelesaikan tugasnya. Dampaknya adalah yang bersangkutan akan bekerja secara maksimal untuk membuktikan dan menunjukkan kepada atasan maupun rekan sesama pekerja bahwa kinerja yang di capai adalah hasil pendidikan karyawan, mereka berlomba-lomba dalam meningkatkan kinerja yang lebih tinggi lagi.

Tinggi rendahnya kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan (Thoah, 2007:82). Keberadaan seorang pemimpin dalam organisasi sangat

dibutuhkan untuk membawa organisasi kepada tujuan yang telah ditetapkan. Bagaimanapun seorang pemimpin harus dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin dalam mengarahkan anggota organisasi untuk kepentingan bersama. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan tentunya akan dapat mendorong terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas.

Pernyataan tersebut dibenarkan oleh penelitian yang dilakukan Hakim(2011). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Palembang.

2) Pengaruh Antara Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

Pelatihan membantu karyawan untuk melakukan pekerjaannya saat ini, serta pelatihan memberikan keuntungan jenjang karier bagi karyawannya dan menanamkan rasa tanggung jawab dimasa yang akan datang, Davis dalam Suwatno (2011:118). Pelatihan dapat membantu karyawan untuk mengerjakan pekerjaan mereka saat ini, keuntungan dari program pelatihan dapat diperoleh sepanjang karirnya dan dapat membantu peningkatan kinerja dan karir karyawan dimasa mendatang. Pelatihan yang tersusun dengan baik dan signifikan berhubungan erat dengan keberhasilan stratejik jangka panjang. Peningkatan kinerja, tujuan akhir pelatihan dan pengembangan adalah tujuan stratejik bagi organisasi maupun perusahaan, Mondy (2008:211)

Pernyataan tersebut dibenarkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Agusta (2013), Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Haragon Surabaya.

3) Pengaruh Antara Kompensasi Financial dengan Kinerja Karyawan

Kompensasi financial merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan dalam bentuk upah, gaji, bonus, komisi, atau tunjangan. Para karyawan akan lebih termotivasi untuk melakukan tanggung jawab atas pekerjaan mereka apabila perusahaan mengerti dan memperhatikan betul akan kebutuhan para karyawan yang pada dasarnya adalah mereka bekerja untuk mendapatkan uang, dalam hal ini berbentuk gaji. Jika dikelola dengan baik, kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Program penilaian kinerja yang efektif merupakan prasyarat untuk sistem kompensasi finansial yang dikaitkan dengan kinerja Mondy (2008:220).

Pernyataan tersebut dibenarkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Riyadi (2011), Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial mempengaruhi kinerja karyawan CV Haragon Surabaya.

C. Penelitian Terdahulu

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, mulai dari disiplin, semangat kerja dan budaya organisasi. Telah banyak penelitian yang menjadikan kinerja pegawai sebagai objek penelitian mereka. Menurut peneliti yang bernama Munparidi (2012) dengan hasil secara bersama-sama faktor kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Palembang. Koefisien Determinasi (R^2) diperoleh sebesar 0,620. Hal ini berarti variabel independen (kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja) mampu menjelaskan 62% terhadap variabel dependennya (kinerja karyawan), sedangkan sisanya sebesar 38% dijelaskan oleh variabel lain.

Menurut peneliti yang bernama Sutanto (2013) dengan kesimpulan: Pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada CV Haragon Surabaya, dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada CV Haragon Surabaya, dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Pelatihan (X1) dan motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada CV Haragon Surabaya, dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Berikut rangkuman penelitian terdahulu yang penulis jadikan bahan referensi dalam penelitian skripsi yang disajikan dalam Tabel

Tabel 3. Rangkuman penelitian terdahulu

No	Penulis	Sampel dan Metode	Variabel Independen	Variabel Dependen	Hasil Penelitian
1	Ruyatnasih (2013)	PT Mitra Buana Jaya Lestari	Gaya kepemimpinan	Kinerja karyawan	Gaya kepemimpinan*
2	Munparidi (2012)	Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Palembang Regresi linear berganda	kepemimpinan motivasi pelatihan lingkungan kerja	Kinerja karyawan	Kepemimpinan* Motivasi* Pelatihan* Lingkungan kerja*
3	Slamet (2011)	Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur Koefisien Jalur Regresi	Kompensasi financial Gaya kepemimpinan Motivasi	Kinerja karyawan	Kompensasi financial* Gaya kepemimpinan* Motivasi*
4	Leonardo (2013)	Cv Haragon Surabaya Korelasi pearson	Pelatihan Motivasi kerja	Kinerja karyawan	Pelatihan* Motivasi Kerja*

*signifikan

D. Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori yang dipaparkan bahwa dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Hal ini dapat dilihat dan direalisasikan melalui kinerja, baik kinerja karyawan secara individu maupun kinerja kelompok atau organisasi. Jika kinerja karyawan bagus maka secara otomatis target yang ingin dicapai karyawan akan terealisasi dengan baik. Kinerja menurut para ahli merupakan suatu prestasi kerja atau yang lebih dikenal dengan istilah “*performance*”

Begitu banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan penggerak utama perusahaan, cara yang di gunakan pemimpin mempengaruhi para karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Gaya kepemimpinan tercermin dalam setiap perilaku pimpinan ketika berinteraksi, memberikan

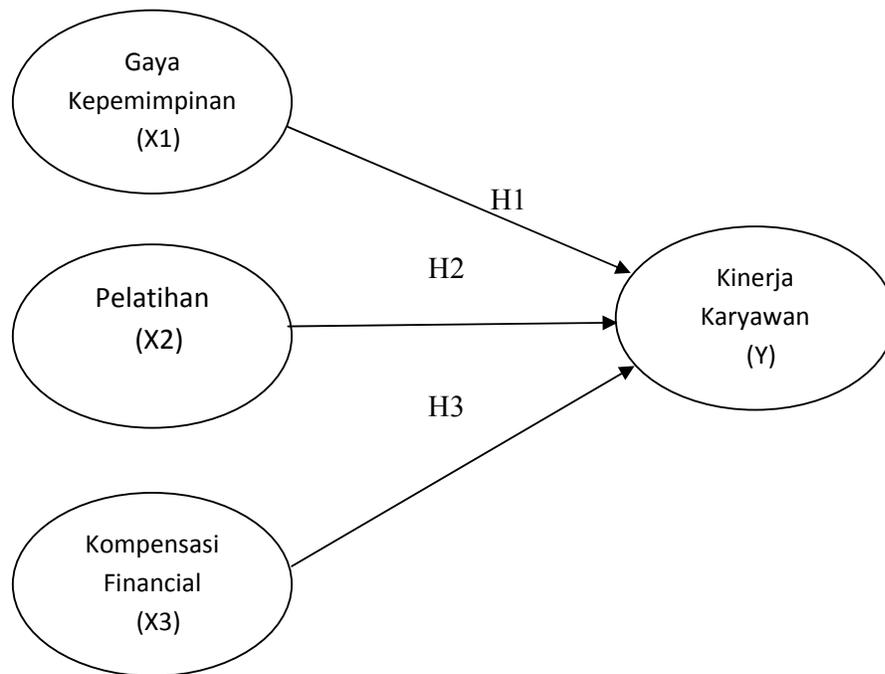
informasi dan instruksi kepada bawahannya. Prilaku dan sikap yang ditampilkan mencerminkan gaya kepemimpinannya yang berpengaruh langsung terhadap kinerja para karyawannya.

Selanjutnya, pelatihan merupakan suatu perubahan yang sistematis dari *knowledge*, *skill*, *attitude* dan *behaviour* yang terus mengalami peningkatan yang dimiliki oleh setiap karyawan dengan itu dapat mewujudkan sasaran yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam pemenuhan standar sumber daya manusia yang diinginkan. Ini tercermin dari semakin bagus kualitas pelatihan yang diberikan kepada karyawan maka akan semakin baik kinerja karyawan tersebut.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi financial. Kompensasi financial adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan berupa upah, gaji dan insentif sebagai tanda balas jasa yang telah diberikan oleh karyawan. Jika dikelola dengan baik, kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran yang dirasa kurang akan mengurangi kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas dan ditambah dengan landasan teori dan tinjauan penelitian terdahulu, maka kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 1
Kerangka konseptual



Sumber: konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini

E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, kajian teoritis, perumusan masalah dan kerangka konseptual di atas maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan di PT Telkom Witel Sumbar

2. Pelatihan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan di PT Telkom Witel Sumbar
3. Kompensasi Financial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Telkom Witel Sumbar

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan terhadap hasil penelitian yang dilakukan melalui analisis regresi berganda antara variabel-variabel penyebab terhadap variabel akibat. Pengaruh gaya kepemimpinan, pelatihan dan kompensasi financial terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Witel Sumbar, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Witel Sumbar. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin tinggi kinerja karyawan PT. Telkom Witel Sumbar.
2. Variabel pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Witel Sumbar. Artinya semakin baik pelatihan maka semakin tinggi kinerja karyawan PT. Telkom Witel Sumbar.
3. Variabel kompensasi financial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Witel Sumbar. Artinya semakin baik kompensasi yang diterima karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan PT. Telkom Witel Sumbar.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil penelitian variabel gaya kepemimpinan yang terendah indikatornya adalah visioner. Hal ini berarti karyawan merasa belum sepenuhnya pemimpin membimbing karyawan menuju visi perusahaan dengan tegas. Maka dari itu, pimpinan PT. Telkom Witel Sumbar agar lebih membimbing lagi para bawahannya agar bisa mencapai visi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Berdasarkan hasil penelitian, penelitian variabel pelatihan yang terendah indikatornya adalah opini peserta. Hal ini berarti kurangnya opini dari peserta pelatihan itu terhadap perusahaan, sehingga kurangnya masukan masukan kepada perusahaan. Maka dari itu para karyawan agar bisa memanfaatkan pelatihan dan mengeluarkan opininya kepada perusahaan agar bisa membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja para karyawannya tersebut.
3. Berdasarkan hasil deskripsi penelitian variabel kompensasi financial capaian responden terendah terdapat pada indikator tunjangan. Hal ini berarti perusahaan belum sepenuhnya memerhatikan tunjangan yang diterima oleh karyawan. Maka dari itu, PT.Telkom Witel Sumbar sebaiknya memberikan tunjangan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan agar meningkatkan kinerja karyawan.

4. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk peneliti selanjutnya. Penulis menyarankan untuk meneliti faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusta, Leonardo dan Madiono, Edy, Sutanto. 2013. *Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv Haragon Surabaya*. Vol. 1, No. 3, (2013) Universitas Kristen Petra.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*. Jakarta: PT. Prehellindo.
- Hakim, Lukmanul, 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negri Sipil Melalui Motivasi Pada Dinas Perhubungan Kota Palembang*. Jurnal Vol III No 3, 2011 STIE Aprin.
- Hasibuan, Malayu.S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husein Umar. 2009. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi kedua, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada**
- Idris. 2014. *Aplikasi Model Analisis Data Kuantitatif dengan SPSS*. Padang: Fakultas Ekonomi UNP.
- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis, Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE
- _____. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis, Cetakan Kedua*. Yogyakarta: BPFE
- Griffin, Ricky W. & Ebert, Ronald. J. 2002. *Bisnis*. Jakarta: Prehellindo
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Goleman, Daniel, 2006. *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rodakarya
- Mondy, Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Munparidi. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang*, ISSN : 2085-1375 Politeknik Negeri Sriwijaya

- Notoatmodjo, Skpekidjo 2009. *Pengembangan Sumber Daya manusia*. Jakarta : Rineka Cipta
- Riduwan. 2010. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2012). *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Vertikal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Teori ke Praktek*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- _____. (2009). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan, dari teori praktik*. Jakarta : Rajawali pers.
- _____. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* . Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Riyadi, Slamet. 2011. *Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur*. Jurnal Vol 13 No 1 Universitas 17 Agustus 1945
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: SIE.YKPN
- Suharsimi, Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2002. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- _____. (2005). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno. dan Priansa, Donni. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Thoha, Miftah. 2007. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: P T. Raja Grafindo Persada
- _____. (2012), *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wirawan, 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- Yuniarsih, Tjutju. dan Suwatno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta