

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Pengertian Kepemimpinan**

Penulis mengambil 6 (enam) pengertian menurut para ahli, diantaranya:

Amirullah (2015: 167) menyampaikan kepemimpinan adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan

Rivai (2004: 4) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Gorda (2004: 151) Kepemimpinan adalah orang yang membina dan menggerakkan seseorang atau kelompok orang lain agar mereka bersedia, komitmen, dan setia melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya didalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya, dan setia melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya didalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Malaya. S.P Hasibuan (2001: 197) Kepemimpinan adalah “seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Michael Armstrong (2006: 94) kepemimpinan adalah suatu proses yang melibatkan pengaruh yang terjadi dalam suatu kelompok, dan ini melibatkan pencapaian tujuan.

House dalam Gary Yukl, (2009: 4) mengatakan Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.

Dapat diambil kesimpulan bahwa Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi tertentu. Melainkan kepemimpinan bisa terjadi di mana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi orang lain ke arah tercapainya tujuan tertentu.

#### **2.1.1.1 Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Amirullah (2015: 166) terdapat (lima) fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu:

1. Fungsi penentu arah

Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelola dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuan yang harus sedemikian rupa sehingga

mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sasaran dan perasaan yang ada. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pemimpin dan organisasi.

2. Fungsi sebagai juru bicara

Fungsi ini mengarahkan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan sebagai pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan, instansi pemerintah yang terkait.

3. Fungsi sebagai komunikator

Fungsi pemimpin sebagai komunikator lebih ditekankan kepada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

4. Fungsi sebagai mediator

Konflik-konflik yang terjadi atau adanya perbedaan-perbedaan kepentingan dalam organisasi menunjuk kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

5. Fungsi sebagai integrator

Adanya pembagian tugas, system alokasi daya dan tenaga, serta dilakukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku, dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus menerus. Dengan kata lain diperlukan integrator (pemimpin) terutama pada hirarki puncak organisasi.

### **2.1.1.2 Gaya Kepemimpinan**

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Berikut pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli diantaranya:

Miftah Thoha (2010: 49) Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Rivai (2014: 42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Kartini Kartono (2010: 34) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Berdasarkan pengertian-pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai

peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.1.3 Macam – macam gaya kepemimpinan**

Ada beberapa macam gaya kepemimpinan menurut para ahli, diantaranya:

#### **1. Gaya Kepemimpinan Otokratik**

Menurut Sudarwan Danim (2012: 75) Otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter.

Menurut Miftah Thoha (2010: 49) mengartikan kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi.

Menurut Sudarwan Danim (2012: 75) pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin;
- b. Bawahan oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru;
- c. Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah;
- d. Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja;

- e. Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidakpercayaan;
- f. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah;

## 2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Sudarwan Danim (2012: 75) kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bawah hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu tercapai.

Menurut Miftah Thoha (2010: 50) mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut Sudarwan Danim (2012: 76) pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu;
- b. Bawahan oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab;
- c. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan;
- d. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah;

## 3. Gaya Kepemimpinan Permisif

Menurut Sudarwan Danim (2012: 76) pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin

memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan.

Menurut Sudarwan Danim (2012: 77) pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain:

- a. Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri;
- b. Mengiyakan semua saran;
- c. Lambat dalam membuat keputusan;
- d. Banyak “mengambil muka” kepada bawahan;
- e. Ramah dan tidak menyakiti bawahan;

Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain.

#### **2.1.1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Kartono (2010: 34) indikator dari gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

## 2. Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

## 3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

## 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

## 5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

## 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Menurut Kartini Kartono (2008: 34) indikator dari gaya kepemimpinan menyatakan sebagai berikut:

### 1. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

### 2. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.

### 3. Temperamen

Temperamen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertemperamen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi temperamen.

### 4. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*)

### 5. kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat/ karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

## **2.1.2 Pengertian Kompensasi**

Pada dasarnya manusia bekerja dengan tujuan hidupnya. Seorang karyawan akan bekerja dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan. Karena itu pula perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Berikut pengertian kompensasi menurut beberapa para ahli :

Martoyo (2007: 319) menyatakan bahwa kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employee*, baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial).

Sastrohadiwiryono (2005: 319) menyatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Handoko (2002: 79) menyatakan kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja merdeka.

Sedangkan menurut Robbins (2001: 102) balas jasa yang pantas diberikan kepada karyawan adalah sesuai dengan sistem dan kebijakan yang adil dan segaris dengan harapan karyawan.

Dari sekian pengertian yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu berupa uang atau bukan uang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai konsekuensi perusahaan karena telah mempekerjakannya.

#### **2.1.2.1 Jenis- jenis Kompensasi**

3 (Tiga) jenis kompensasi secara garis besar menurut Nawawi (2005: 321)

Adalah:

##### 1. Kompensasi Langsung

Penghargaan / ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap.

## 2. Kompensasi Tidak Langsung

Pemberian bagian keuntungan / manfaat bagi para pekerja diluar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.

## 3. Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Jenis-jenis kompensasi menurut Simamora (2004: 322) terdiri dari dua macam, yaitu:

### 1. Kompensasi Finansial

#### a. Kompensasi Langsung

1. Bayaran pokok (*base pay*), yaitu gaji dan upah
2. Bayaran prestasi (*merit pay*).
3. Bayaran insentif (*incentive pay*) yaitu bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan, dan pembagian saham.
4. Bayaran tertangguh (*deferred pay*) yaitu program tabungan, dan anuitas pembelian saham.

#### b. Kompensasi Tidak Langsung

1. Program perlindungan yaitu asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pension, dan asuransi tenaga kerja.
2. Bayaran diluar jam kerja yaitu liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil.
3. Fasilitas yaitu kendaraan, ruang, kantor, tempat parkir.

## 2. Kompensasi Nonfinansial

### a. Pekerjaan

Tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian.

### b. Lingkungan Kerja

Kebijakan yang sehat, supervise yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

### **2.1.2.2 Fungsi Kompensasi**

Fungsi pemberian kompensasi menurut Samsuddin (2006: 324) adalah sebagai berikut:

#### 1. Pengalokasian SDM secara Efisien

Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi bagi pegawai yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.

#### 2. Penggunaan SDM secara Lebih Efisien dan Efektif

Dengan pemberian kompensasi kepada pegawai mengandung implikasi bahwa pegawai akan menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.

#### 3. Mendorong Stabilitas dan Pertumbuhan Ekonomi

Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas pegawai dan mendorong pertumbuhan ekonomi Negara secara keseluruhan.

### 2.1.2.3 Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi yang efektif menurut Wether dan Davis (2008: 324) adalah:

1. Memperoleh yang Berkualifikasi

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap suplai dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan pegawai yang diharapkan.

2. Mempertahankan Pegawai yang ada

Pegawai dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran pegawai yang semakin tinggi.

3. Menjamin Keadilan

Manajemen kompensasi berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relative sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan organisasi lain di pasar kerja.

4. Penghargaan terhadap Perilaku yang dilakukan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif,

menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

5. Mengendalikan Biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memperoleh dan mempertahankan para pegawai dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah upah atau di atas standar

6. Mengikuti Aturan Hukum

Sistem kompensasi yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan pegawai

7. Memfasilitasi Pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para pegawai.

8. Meningkatkan Efisiensi Administrasi

Program kompensasi hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

#### **2.1.2.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2008: 333) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah:

1. Penawaran dan Permintaan

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relative kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan maka kompensasi relative semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesiediaan Organisasi

Apabila kemampuan dan kesiediaan organisasi untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesiediaan organisasi untuk membayar kurang, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Pegawai

Jika produktivitas kerja pegawai baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres menetapkan besarnya Upah Minimum Regional (UMR). Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya kompensasi bagi pegawai.

6. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi relative kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

7. Posisi Jabatan Pegawai

Pegawai yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima kompensasi lebih besar. Sebaliknya pegawai yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan kompensasi yang lebih besar.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka kompensasi akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, pegawai yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat kompensasinya kecil.

#### 9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*unemployment*).

#### 10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat kompensasi semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaan) kecil, tingkat kompensasinya relative rendah. Misalnya, pekerjaan merakit komputer kompensasinya lebih besar daripada pekerjaan kuli angkut barang

#### **2.1.2.5 Indikator Kompensasi**

Menurut Simamora (2004: 334) indikator untuk mengukur kompensasi karyawan diantaranya sebagai berikut:

1. Upah dan gaji, Upah adalah basis bayaran yang seringkali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.
2. Insentif, Pengertian Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

3. Tunjangan, Pengertian Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
4. Fasilitas, Pengertian Fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan, akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan (baca: perlakuan khusus) yang diperoleh karyawan.

### **2.1.3 Pengertian Motivasi**

Motivasi berasal dari kata latin "*movere*" yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Menurut beberapa ahli berpendapat bahwa motivasi adalah :

Armstrong (2009: 200) menyatakan bahwa motif adalah alasan untuk melakukan sesuatu. Motivasi berkaitan dengan kekuatan dan arah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu.

Lai (2011: 201) mendefinisikan secara luas bahwa motivasi sebagai atribut yang menggerakkan seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu.

Robbins (2006: 201) menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan dari upaya menuju pencapaian tujuan.

Robbins dan Counter (2004: 201) menyatakan bahwa motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan

keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Vroom (2002: 201) menyatakan bahwa motivasi mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang di kehendaki.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan tentang motivasi dapat disimpulkan bahwa motivasi yaitu sesuatu yang mendorong seseorang bertindak agar melakukan sesuatu yang diinginkan untuk meraih suatu keberhasilan. Motivasi yang terjadi dapat berasal dari dalam dirinya sendiri yaitu kesadaran diri untuk bekerja lebih baik atau dapat pula motivasi itu datang dari kelompok dan dapat pula motivasi itu datang dari seorang pimpinan dapat dikatakan bahwa motivasi timbul dalam diri anggota atau melalui rangsangan dari luar diri anggota tersebut.

#### **2.1.3.1 Proses Motivasi**

Malayu S.P Hasibuan (2011: 150), mengemukakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut:

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi baru kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan.

2. Mengetahui Kepentingan

Hal yang penting dalam komunikasi yang baik dengan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan.

### 3. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan karyawan, karyawan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhi secara insentif tersebut diperolehnya.

### 4. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan perusahaan dan tujuan kepentingan karyawannya. Dimana tujuan karyawan harus disatukan untuk penyesuaian komunikasi.

### 5. Fasilitas

Pimpinan penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi (perusahaan) dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

### 6. *Team Work*

Pimpinan harus membentuk *team work* yang terkoordinir baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team work* penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

#### **2.1.3.2 Kelompok Motivasi**

Terdapat beberapa kelompok yang memiliki tantangan khusus dilihat dari proses motivasi. Sesuai dengan keunikan yang dihadapi oleh masing-masing kelompok, seperti yang dikemukakan oleh Robbins (2012: 93) yaitu:

1. Motivasi bagi profesional

Tenaga profesional pada umumnya mengharapkan kepuasan intrinsik dari pekerjaannya dari pekerjaannya. Berbeda dengan yang tidak profesional mereka sangat kuat dengan komitmen jangka panjang sesuai dengan keahliannya dan loyal terhadap profesinya.

2. Motivasi yang berbeda-beda bagi anggota

Bagi anggota sangat berbeda-beda, tidak semua anggota termotivasi karena uang juga tidak semua anggota yang senang ada tantangan dalam pekerjaan. Tetapi ada yang membutuhkan wanita, bekerja sendirian menjadi warga yang dihormati. Jika ingin memaksimalkan motivasi bagi karyawannya maka harus dapat memahami respon yang berbeda – beda dari setiap anggota.

3. Memotivasi bagi tenaga kerja dengan pengetahuan rendah

Memotivasi tenaga kerja dengan tingkat pengetahuan rendah, secara umum yang menjadi prioritas utama adalah apabila mereka memperoleh tambahan keterampilan dan membuat iklim kerja seperti keluarga sendiri, tidak menggambarkan sering pemberhentian tenaga kerja yang tinggi dapat memberi gambaran bagi tenaga kerja dan calon tenaga kerja menjadi khawatir.

4. Motivasi bagi tenaga kerja dengan pekerjaan yang berulang-ulang

Motivasi dalam pekerjaan yang berulang-ulang menjadi prioritas adalah dapat membuat pekerjaan menjadi mudah dan terseleksi secara baik. Umumnya tenaga kerja demikian sangat toleran dan ragu-ragu. Beberapa individu

menginginkan penggantian pekerjaan, minimal sekali setahun sebagai penambahan variasi dan kreasi pekerjaan.

### **2.1.3.3 Jenis-jenis Motivasi**

Jenis-jenis motivasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2011: 150), mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) jenis motivasi yang digunakan antara lain:

#### **1. Motivasi Positif**

Dalam motivasi positif pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Insentif yang diberikan kepada karyawan diatas standar dapat berupa uang, fasilitas, barang, dan lainnya.

#### **2. Motivasi Negatif**

Dalam motivasi negatif, pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja dibawah standar yang ditentukan. Dengan motivasi negatif semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

### **2.1.3.4 Tujuan Motivasi**

Tujuan motivasi menurut Hasibuan (2011) yang dikutip Soekidjo (2012: 125) mengemukakan bahwa motivasi didalam suatu organisasi mempunyai maksud dan tujuan yang sangat luas dalam rangka pengembangan organisasi tersebut, antara lain:

- a. Meningkatkan gairah dan semangat kerja anggota atau karyawan;
- b. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang akhirnya meningkatkan kinerjanya;

- c. Meningkatkan produktifitas karyawan;
- d. Meningkatkan loyalitas dan integritas karyawan;
- e. Meningkatkan kedisiplinan karyawan;
- f. Meningkatkan kehadiran kerja karyawan;

### **2.1.3.5 Indikator Motivasi**

Menurut Sondang P. Siagian (2008: 138), mengemukakan bahwa:

“Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya”

Menurut definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa indikator motivasi adalah sebagai berikut :

#### **1. Daya Pendorong**

Daya pendorong adalah semacam naluri, tetapi hanya suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum. Namun, cara-cara yang digunakan dalam mengejar kepuasan terhadap daya pendorong tersebut berbeda bagi tiap individu menurut latar belakang kebudayaan masing-masing.

## 2. Kemauan

Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi (ada pengaruh) dari luar diri. Kata ini mengindikasikan ada yang akan dilakukan sebagai reaksi atas tawaran tertentu dari luar.

## 3. Kerelaan

Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas adanya permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan suatu permintaan tertentu tanpa merasa terpaksa dalam melakukan permintaan tersebut.

## 4. Membentuk Keahlian

Keterampilan adalah kemampuan melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu. Keterampilan bukan hanya meliputi gerakan motorik melainkan juga penguasaan fungsi mental yang bersifat kognitif. Konotasinya pun luas sehingga sampai pada mempengaruhi atau mendayagunakan orang lain. Artinya orang yang mampu mendayagunakan orang lain secara tepat juga dianggap sebagai orang terampil.

## 5. Membentuk Keterampilan

Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau perubahan kemahiran seseorang dalam suatu ilmu tertentu.

## 6. Tanggung Jawab

Tanggung jawab sebagai suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik peranan itu merupakan hak maupun kewajiban ataupun kekuasaan.

Secara umum tanggung jawab diartikan sebagai kewajiban untuk melakukan sesuatu atau berperilaku menurut cara tertentu.

#### 7. Kewajiban

Kewajiban adalah sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya.

#### 8. Tujuan

Tujuan : arah haluan (jurusan); tuntutan.

Tujuan merupakan pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana organisasi atau perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang di mana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya.

David C. McClelland (Mangkunegara, 2005: 74) seorang ahli psikologi bangsa Amerika dari Universitas Harvard, dalam teori motivasinya mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari tiga dengan dorongan kebutuhan, yaitu:

- a. Kebutuhan untuk berprestasi (*Need of achievement*), merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempatan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

- b. Kebutuhan berafiliasi (*Need for affiliation*), merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan lain.
- c. Kebutuhan kekuasaan (*Need for power*), merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain.

#### **2.1.4 Pengertian Pelatihan**

Terdapat berbagai macam pengertian yang diberikan oleh para ahli tentang pelatihan. Berikut ini disajikan beberapa pendapat ahli mengenai definisi pelatihan, diantaranya:

Menurut Chan (2010: 175) menyatakan bahwa pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini.

Menurut Caple (2009: 175) menyatakan bahwa pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan / keterampilan/ sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan.

Menurut Biech (2005: 176) menyatakan bahwa pelatihan adalah tentang perubahan, tentang transformasi, tentang pembelajaran. Pelatihan adalah proses yang

di rancang untuk membantu pegawai mempelajari keterampilan, pengetahuan, atau sikap baru.

Menurut Barbazette (2005: 176) menyatakan bahwa pada umumnya, fungsi pelatihan dalam organisasi adalah untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan serta membentuk sikap yang akan memenuhi kebutuhan bisnis organisasi.

Bedasarkan beberapa pengertian yang telah di uraikan sebelumnya tentang pelatihan, dapat di simpulkan bahwa yang di maksud dengan pelatihan adalah sebuah upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### **2.1.4.1 Tujuan Pelatihan**

Menurut Sikula (2001: 176) tujuan dilakukan program pelatihan adalah:

1. Produktivitas

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

2. Kualitas

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

### 3. Perencanaan Tenaga Kerja

Pelatihan akan memudahkan pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu organisasi, sehingga perencanaan pegawai dapat dilakukan sebaik-baiknya. Dalam perencanaan sumber daya manusia salah satu diantaranya mengenai kualitas dan kuantitas dari pegawai yang direncanakan, untuk memperoleh pegawai dengan kualitas yang sesuai dengan yang di arahkan.

### 4. Moral

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

### 5. Kompensasi Tidak Langsung

Pemberian kesempatan pada pegawai untuk mengikuti pelatihan dapat di artikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, dimana dengan mengikuti program tersebut pegawai yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk lebih dapat mengembangkan diri.

### 6. Keselamatan dan Kesehatan

Merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu organisasi sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman dan adanya stabilitas pada sikap mental mereka.

#### 7. Pencegahan Kadaluarsa

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreatifitas pegawai, langkah ini diharapkan akan dapat mencegah pegawai dari sifat kadaluarsa, artinya kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

#### 8. Perkembangan Pribadi

Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki pegawai termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya.

### **2.1.4.2 Manfaat Pelatihan**

Menurut Simamora (2004: 179) menyatakan bahwa manfaat dari program pelatihan adalah:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai untuk mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima.
3. Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan baik antarta organisasi dan pegawai, pimpinan, dan pegawai, maupun di antara pegawai yang ada di dalam organisasi.
4. Memenuhi persyaratan-persyaratan perencanaan SDM yang ada.
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja yang terjadi di dalam organisasi.

6. Membantu pegawai dalam peninngkatan dan pengembangan pribadi mereka di dalam organisasi.

#### **2.1.4.3 Jenis-jenis Pelatihan**

Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara. Berikut Jenis pelatihan menurut Mathis dan Jackson (2001: 179) antara lain:

1. Pelatihan Rutin

Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hokum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua pegawai (orientasi pegawai baru).

2. Pelatihan Teknis

Pelatihan pekerjaan /teknis memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik, misalnya: pengetahuan tentang produk, proses, dan prosedur teknis, dan hubungan pelanggan.

3. Pelatihan Antar Pribadi dan Pemecahan Masalah

Dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional, misalnya: komunikasi antar pribadi, keterampilan manajerial atau kepengawasan, pemecahan konflik.

#### 4. Pelatihan Perkembangan dan Inovatif

Menyediakan focus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan, misalnya: praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutif, dan perubahan organisasional.

#### **2.1.4.4 Prinsip-prinsip Pelatihan**

Pelatihan dilaksanakan dengan berpedoman kepada sejumlah prinsip yang saling berkaitan. Menurut Mangkunegara (2006: 180) menyatakan bahwa prinsip-prinsip pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Materi yang diberikan secara sistematis dan berdasarkan kepada tahapan-tahapan;
2. Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai;
3. Pelatih/pengajar/pemateri harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran;
4. Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta;
5. Menggunakan konsep pembentukan (*shaping*) perilaku;

#### **2.1.4.5 Komponen Pelatihan**

Komponen-komponen yang perlu diperhatikan dalam pelatihan menurut Mangkunegara (2006: 182) adalah:

1. Tujuan dan Sasaran Pelatihan Harus Jelas dan Dapat Diukur

Pelatihan merupakan cara yang digunakan oleh setiap organisasi dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan bagi pegawainya. Hal ini dilakukan organisasi agar pegawai dapat saling bahu-membahu dalam mencapai tujuan organisasi. Mengingat biaya yang juga tidak sedikit, maka pelatihan tersebut juga harus diukur, kemana arah pelatihan tersebut akan dibawa? Siapa saja yang wajib mengikutinya? Dan apa tujuan akhir penelitian ini?

2. Para Pelatih Harus Ahlinya yang Berkualifikasi Memadai (Profesional)

Keprofesionalan pelatih merupakan sebuah keharusan. Hal ini disebabkan karena pegawai merupakan alat organisasi yang membutuhkan keterampilan. Bagaimana mungkin pegawai yang diberikan pelatihan mendapatkan wawasan yang lebih, kalau pelatih/pengajarnya tidak *qualified* di bidangnya?

3. Materi Pelatihan Harus Disesuaikan dengan tujuan yang hendak Dicapai

Setiap pelatihan yang dilaksanakan memiliki beragam materi yang tersaji sesuai dengan kebutuhan. Model pelatihan yang diprioritaskan oleh organisasi bagi pekerjanya, harus disesuaikan dengan tujuan akhir dari pelatihan tersebut. Sehingga pelatihan yang dilaksanakan akan efisien dan efektif.

4. Metode Pelatihan Harus Sesuai dengan Kemampuan Pegawai yang Menjadi Peserta

Setiap pegawai memiliki kekuatan dan kelemahan, hal ini adalah manusiawi mengingat manusia tidak ada yang sempurna. Sehingga organisasi harus

pintar menyeleksi dan memonitor mengenai metode-metode apa yang sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai, organisasi harus bisa melihat hal-hal apa saja yang dibutuhkan pegawai agar dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Karena tingkatan usia para pegawai yang menjadi peserta pelatihan pasti berbeda. Dan hal ini adalah salah satu faktor bagaimana mereka menangkap materi yang diberikan kepada mereka.

#### **2.1.4.6 Indikator Pelatihan**

Indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2013: 62) diantaranya:

1. Jenis pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan maka perlu dilakukan pelatihan peningkatan kinerja pegawai dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

2. Tujuan pelatihan

Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

3. Materi

Materi pelatihan dapat berupa pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

#### 4. Metode yang digunakan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran dan permainan, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan studi banding.

#### 5. Kualifikais peserta

Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

#### 6. Kualifikasi pelatih

Pelatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain, mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.

#### 7. Waktu (Banyaknya Sesi)

Banyaknya sesi materi pelatihan terdiri dari 67 sesi materi dan 3 sesi pembukaan dan penutupan pelatihan kerja. Dengan demikian jumlah sesi pelatihan ada 70 sesi atau setara dengan 52,2 jam. Makin sering petugas mendapat pelatihan maka cenderung kemampuan dan keterampilan pegawai semakin meningkat.

Indikator Pelatihan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2006: 46) diantaranya:

1. Instruksi

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

2. Peserta

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

3. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar si peserta dapat dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

4. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

## 5. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

## 6. Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*).

### **2.1.5 Kinerja**

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut *job performance* atau *actual performance* yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut beberapa para ahli bahwa pengertian kinerja adalah :

Rivai dan Sagala (2009: 269) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi.

Mathis dan Jackson (2001: 269) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya.

Benardin dan Russel (2000: 270) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu.

Dari berbagai pengertian menurut beberapa para ahli dapat disimpulkan bahwan kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tingkat hasil rata-rata yang dicapai oleh seorang pekerja.

#### **2.1.5.1 Tujuan Penilaian Kinerja**

Werther dan Davis (2008: 272) menyatakan bahwa beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan oleh organisasi adalah:

1. Peningkatan Kinerja

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Penyesuaian Kompensasi

Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima menaikkan gaji atau sebaliknya.

3. Keputusan Penempatan

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai.

4. Kebutuhan Pengembangan dan Pelatihan

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Hasil penilaian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6. Prosedur Perekrutan

Hasil penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang berlaku didalam organisasi.

7. Kesalahan Desain Pekerjaan dan Ketidakakuratan Informasi

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya.

8. Kesempatan yang sama

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

9. Tantangan Eksternal

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauhmana factor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya mempengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dari pekerjaannya.

10. Umpan Balik

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama Departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri.

### **2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut, menurut Anwar (2014: 484), adalah:

#### **1. Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Yang dapat diartikan bahwa, pegawai yang memiliki kemampuan potensi diatas rata-rat (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan, dengan keterampilan pegawai tersebut kinerja instansi akan tercapai.

#### **2. Faktor Motivasi**

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap secara psikofisik( siap mental, fisik, tujuan dan situasi).

### **2.1.5.3 Kriteria Sistem Pengukuran Kinerja**

Menurut Cascio (2003: 336), kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Relevan. Relevan mempunyai makna, yaitu:
  - Terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi.
  - Terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.
2. Sensitivitas. Sensitivitas berarti adanya kemampuan system penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.
3. Reliabilitas. Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda untuk menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.
4. Akseptabilitas. Akseptabilitas berarti pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.
5. Praktis. Praktis berarti instrumen penilaian yang disepakati mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

#### **2.1.5.4 Indikator Kinerja**

Menurut Robbins (2006: 351), indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu:

1. Kualitas

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

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

4. Efektivitas

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

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

Menurut Mondy, Noe, Premeaux Priansa (1999: 271) pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapihan, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

4. Inisiatif (*initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

## 6. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama dan dengan orang lain apakah *assignment* mencakup lembur dengan sepenuh hati.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian, peneliti harus belajar dari peneliti lain untuk menghindari duplikasi dan pengulangan penelitian atau kesalahan yang sama yang dibuat oleh peneliti sebelumnya. Untuk meningkatkan kualitas penelitian yang akan dilakukan, peneliti dapat membedakan mengenai persamaan, perbedaan dan hasil penelitian. Maka disajikan pada tabel 2.1 dibawah ini:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Penerbit
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	I Made Adi S. I Gede Riana. Desak Ketut Sintaasih.2016. Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Kompensasi, Kinerja Karyawan  Metode kuantitatif  Alat Analisis : Path Analysis	Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Motivasi, pelatihan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 5.2 (2016) : 335-358 ISSN : 2337-3067
2.	Listiawati, Angrian Permana dan Isma Khoirunnisa, 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Kedisiplinan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan Kinerja Karyawan Metode Kuantitatif	Tingkat Kedisiplinan Kerja, kompensasi, motivasi, pelatihan. Alat Analisis: Regresi Berganda	Hasil penelitian Bahwa secara simultan terdapat pengaruh antara Gaya Kepemimpinan dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Karyawan	Jurnal Ekonomi/ Volume XXII, No. 03, November 2017: 374-392
3.	Syamsudin, 2016. Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja	Kompensasi, Kinerja Karyawan  Metode: Kuantitatif	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan.  Alat Analisi: Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi, kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Universitas Serang Raya Jurnal Sains Manajemen. Volume.2 No.2 Juni 2016.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4.	Muhamad Ridwan, 2018. Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan	Kompensasi, Terhadap Kinerja Karyawan  Metode: Kuantitatif	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan.  Alat Analisis: Regresi Sederhana dan Berganda	Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan kontribusi sebesar 83,3%, terdapat pengaruh kompesasi terhadap Kinerja Karyawan dengan kontribusi sebesar 78.7%, terdapat pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi secara bersama-sama terhadap Kinerja	JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma) Vol.1, No.3, Mei 2018
5.	Mokhamad Yanuar P,2017, Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan,dan Karakteristik Tenaga Pemasar terhadap Motivasi dan Kinerja Tenaga Pemasar.	Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi, Kinerja Metode: Kuantitatif	Karakteristik Tenaga Pemasar, Pelatihan Alat Analisi: SEM Analisis	Kompensasi berpengaruh signifikan negatif terhadap motivasi kerja. Karakteristik individu tenaga pemasar berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja. gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja. motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.	Universitas Muhammadiyah Malang. Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 4 No.2, Juni 2017, p 153 164
6.	Maya Agustin Mandey, Victor P.K Lengkong, 2015. Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan,dan Lingkungan Kerja, terhadap Kinerja Pegawai.	Gaya Kepemimpinan Kompensasi, Terhadap Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja Motivasi, Pelatihan Metode: Asosiatif  Alat Analisis: Regresi Berganda	Kompensasi,Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara simultan. Secara parsial kompensasi, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja kerja pegawai lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai tidak berpengaruh signifikan.	Universitas Sam Ratulangi Manado. Jurnal EMBA. Vol.3 No.3 Sept. 2015, Hal. 1383-1394
7.	Reinald Mumu. Adolfina. Indrie Palandeng, 2015. AnalisisGaya Kepemimpinan,Kompensasi, Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan.	Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Pelatihan, Terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi Metode: Asosiatif  Alat Analisi: Regresi Linier Berganda	Secara simultan Gaya Kepemimpinan,Kompensasi, Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Secara parsialGaya Kepemimpinan, Kompensasi, Pendidikan dan Pelatihanberpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Universitas Sam Ratulangi. Jurnal EMBA Vol.3 No.3 Sept. 2015, Hal.1287-1297

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8.	Trenggono Widodo. Nanang Alamsyah. Chandyka Bagus Utomo, 2018. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan Pelatihan. Terhadap Kinerja Karyawan	Kompensasi, Motivasi  Metode: Kualitatif	Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji test simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan kerja secara bersama-sama atau simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.	STT Ibnu Sina Jurnal Industri Kreatif (JIK) Februari 2018   Vol. 2   No. 1   ISSN : 2597- 8950
9.	Jeremia Tuage, Bernhard Tewel, Yantje Uhing. 2014. Kontribusi Gaya Kepemimpinan, Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja.	Gaya Kepemimpinan Pelatihan Motivasi Kinerja	Kompensasi  Metode: Asosiatif  Alat Analisis: Regresi Linier Berganda	Menunjukkan gaya kepemimpinan, pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai.	Universitas Sam Ratulangi Manado ISSN 2303-1174
10.	Jon Henri Purba. 2016. Pengaruh Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai	Gaya Kepemimpinan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai  Metode: Kuantitatif	Kompensasi. Motivasi  Alat Analisis: Regresi Linier Berganda	Pelatihan dan Gaya Kepemimpinan secara serempak(simultan) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Secara parsial bahwa variabel pelatihan memiliki pengaruh dominan dibandingkan dengan variabel gaya kepemimpinan.	Universitas Methodist Indonesia. Jurnal Ilmiah Methonomi Vol. 2 No. 2 (Juli – Desember 2016)
11.	Djoko Setyo Widodo. 2017. <i>The Effect of Compensation, Leadership and Organizational Culture Through Work Motivation on Employee Performance.</i>	Kompensasi , Motivasi Kerja Kinerja  Metode: Kuantitatif	Gaya Kepemimpinan. Budaya Organisasi. Pelatihan  Alat Analisis: Analisis SEM	Hasil Penelitian ini menunjukkan hasil positif dan signifikan secara parsial dari pengaruh variabel kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, penelitian ini juga menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh pada motivasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian ini disimpulkan bahwa semua hipotesis didukung tetapi satu hipotesis yang menguji pengaruh budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja.	Krisnadwipayana University, Jakarta Timur, Indonesia Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Merdeka Malang vol. 5, No 2, 2017.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12.	Muhammad Ikhlas Khan. 2012. <i>The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees.</i>	Pelatihan. Motivasi Kinerja.	Gaya Kepemimpinan. Kompensasi.  Metode: teknik Statistik  Alat Analisis: Analisis Regresi	Penelitian studi ini menyimpulkan bahwa pelatihan berkontribusi besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan faktor-faktor lain seperti motivasi, teknologi, perilaku manajemen, lingkungan kerja. Ada hubungan positif antara kinerja karyawan dan pelatihan dan motivasi. Studi ini menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi memiliki dampak positif pada kinerja karyawan.	International Islamic University, Islamabad, Pakistan Business Review - Volume 7 Number 2 July December 2012 ISSN 1990-6587.
13.	Brigita Ria Tumilaar. 2015. <i>The Effect of Discipline, Leadership and Motivation on Employee Performance</i>	Gaya Kepemimpinan. Motivasi Kinerja Karyawan  Metode: Kuantitatif	Disiplin. Kompensasi. Pelatihan.  Alat Analisi: Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin, kepemimpinan, dan motivasi secara simultan mempengaruhi kinerja karyawan, disiplin dan kepemimpinan secara parsial memengaruhi kinerja karyawan, sedangkan motivasi secara parsial tidak memengaruhi kinerja karyawan.	University of Sam Ratulangi Manado Jurnal EMBA Vol.3 No.2 Juni 2015, Hal. 787-797 ISSN 2303-1174
14.	Tahmeem Siddiqi Sadia Tangem. 2018. <i>Impact of Work Environment, Compensation and Motivation on the Performance of Employees</i>	Kompensasi. Motivasi. Kinerja.  Metode : Kuantitatif	Gaya Kepemimpinan. Pelatihan.  Alat analisis: Regresi Barganda.	Hasil penelitian Studi ini mengungkapkan bahwa semua faktor secara signifikan berdampak pada kinerja karyawan. Studi ini secara signifikan dapat berkontribusi pada perekrut sumber daya manusia dari organisasi keuangan yang berbeda, terutama yang asuransi, karena jelas menunjukkan bagaimana kontribusi positif dapat diperoleh dari karyawan menggunakan strategi yang tepat.	South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law, Vol. 15, Issue 5(April) ISSN 2289-1560

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15.	Ratna Ursula S, Pompong Budi S & Indroyono. 2016 <i>The Effect of Compensation and Work Motivation on Employee Performance.</i>	Kompensasi. Motivasi. Kinerja  Metode: Kuantitatif	Gaya Kepemimpinan. Pelatihan  Alat Analisis: Regresi Linier Berganda	Menunjukkan bahwa 1. kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif, signifikan, dan simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Indonesia 2. kompensasi dan motivasi kerja berpengaruh positif, signifikan, dan parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Semen Indonesia. 3. motivasikerja berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di PT. Semen Indonesia	International Journal of Academic Research and Reflection Vol. 4, No. 3, 2016 ISSN 2309-0405.
16.	Faizal Kevin Febrian, Syamsul Maarif, Aida Vitayala Hubeis. 2016. <i>The role of leadership , motivation, and training on employee performance</i>	Motivasi. Pelatihan. Kinerja  Metode: Kuantitatif	Gaya Kepemimpinan. Kompensasi  Alat Analisis: Analisis SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi kepemimpinan, motivasi dan pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, dimensi kepemimpinan dan pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi karyawan.	Bogor Agricultural University (IPB) International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 6, Issue 8, August 2016 ISSN 2250-3153.
17.	Subari Subari and Hanes Riady. 2015. <i>Influence of Traininig, Competence and Motivation on Employee Performance.</i>	Pelatihan. Motivasi. Kinerja	Gaya Kepemimpinan. Kompensasi.  Metode: Hipotesis Deduktif.  Alat Analisis: SEM	Hasil penelitian Ada sembilan hipotesis sebagai berikut: (1) pelatihan secara langsung mempengaruhi kinerja; (2) kompetensi secara langsung mempengaruhi kinerja, (3) motivasi secara langsung mempengaruhi kinerja, (4) komunikasi internal memoderasi pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja, (5) pelatihan memengaruhi motivasi; dan (6) memoderasi pengaruh signifikansi motivasi terhadap kinerja; (7) pelatihan memengaruhi kompetensi; (9) motivasi mempengaruhi kompetensi.	American Journal of Business and Management Vol. 4, No. 3, 2015, 133 145 DOI:10.11634/216796 061504678.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
18.	Ketut IR Sudiardhita, Saparuddin Mukhtar, Budi Hartono. Etc 2018. <i>The Effect of Compensation, Motivation of Employee and Work Satisfaction to Employee Performance</i>	Kompensasi. Motivasi. kinerja  Metode: Kuantitatif  Alat Analisis: Path Analysis	Kepuasan Kerja Gaya Kepemimpinan. Pelatihan.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. , motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Academy of Strategic Management Journal Volume 17, Issue 4, 2018.
19.	Muhamad Rizal, M Syafiie Idrus etc. 2014. <i>Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance.</i>	Kompensasi. Motivasi. Kinerja.	Komitmen Organisasi. Gaya Kepemimpinan. Pelatihan.  Metode: Random Sampling dengan Area Proporsional  Alat Analisis: SEM	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan komitmen organisasi, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen dan motivasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.	International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X www.ijbmi.org Volume 3 Issue 2 February 2014 PP. 64-79.
20.	Zaenal Mustafa E. Priyono, Rahayu. Puji S & Teddy Chandra. 2015. <i>Effect of Leadership Style, Motivation, and Giving Incentives on the Performance of Employees.</i>	Gaya Kepemimpinan. Motivasi. Kinerja.  Metode: Kuantitatif	Pemberian Insentif. Kompensasi. Pelatihan  Alat Analisis: Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat hubungan antara gaya kepemimpinan(X1), motivasi (X2), dan pemberian insentif (X3) pada kinerja karyawan (Y) sangat kuat. Ini karena nilai koefisien korelasinya adalah $R = 0,985a$ Sedangkan koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel independen (gaya kepemimpinan, motivasi, dan insentif) dapat mempengaruhi variabel dependen (kinerja karyawan)	International Education Studies; Vol. 8, No. 10; 2015 ISSN 1913-9020 E-ISSN 1913-9039 Published by Canadian Center of Science and Education.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain (Kartini kartono. 2010: 34). Pemimpin yang efektif ditentukan oleh kemampuannya membaca situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya sedemikian rupa agar sesuai dan mampu memenuhi tuntutan situasi yang dihadapi, sehingga para bawahan yang dipimpinnya mampu dimotivasi dengan baik dan mampu melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan. Sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Yang menjadi indikator Gaya Kepemimpinan yaitu kemampuan mengambil keputusan, memotivasi, komunikasi, mengendalikan bawahan, tanggung jawab, mengendalikan emosional (Kartono 2010: 34).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Listiawati 2017, Mokhamad Yanuar 2017, Maya Agustin M 2015, Reinald Mumu 2015, Trenggono Widodo 2018, Jeremia Tuage 2014, Brigita Ria 2015, dan Zaenal Mustafa 2015 yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja. Lain halnya dengan yang dilakukan Jon Hendri 2016 secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh dominan terhadap kinerja. Oleh karena itu, dengan diterapkan gaya kepemimpinan yang baik, maka akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Menurut Mokhamad Yanuar 2017 terdapat pengaruh signifikan

positif terhadap motivasi. Dimana dengan gaya kepemimpinan yang baik akan membangkitkan motivasi karyawan.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja merdeka (Handoko. 2002: 79). Kompensasi menjadi faktor utama dalam kepegawaian. Kebijakan kepegawaian banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi karyawan. Tingkat besar kecilnya kompensasi karyawan sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan, tingkat jabatan, dan masa kerja karyawan, maka dari itu dalam menentukan kompensasi karyawan perlu berdasarkan penilaian kinerja atau prestasi kerja, tingkat pendidikan, jabatan dan masa kerja pegawai. Untuk mengukur kompensasi karyawan yaitu Gaji/upah, insentif, tunjangan, fasilitas (Simamora. 2004: 334). Hasil penelitian yang dilakukan oleh I Made Adi 2016, Syamsudin 2016, Muhamad Ridwan 2018, Maya Agustin 2015, Renald Mumu 2015, Djoko Setyo 2017, Tahmeem Siddiqi 2018, Ratna Ursula 2016, Ketut IR 2018, yang menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja, tetapi beda dengan pendapat dari Mokhamad Yanuar 2017 & Muhamad Rizal 2014 menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja, Semakin tinggi kompensasi maka berpengaruh terhadap penurunan kinerja. Oleh karena itu perusahaan harus memberikan kompensasi yang sesuai dengan beban maka akan meningkatkan kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Hasil penelitian lain menurut Ketut IR 2018 & Muhamad Rizal 2014 menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

motivasi. Tetapi beda pendapat dengan Mokhammad Yanuar 2017 menyatakan kompensasi berpengaruh signifikan negative terhadap motivasi. Dengan demikian kompensasi sangat mempengaruhi motivasi karyawan, apabila perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi maka beban kerja karyawan akan ditambah dan itu akan berdampak kepada target kerja.

Motivasi mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan yang di kehendaki (Vroom. 2002: 201). Motivasi yang terjadi dapat berasal dari dalam dirinya sendiri yaitu kesadaran diri untuk bekerja lebih baik atau dapat pula motivasi itu datang dari kelompok. Kemampuan, kecakapan, dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi. Motivasi ini hanya diberikan kepada orang-orang yang mampu untuk mengerjakan pekerjaan. Menurut David C. McClelland (Mangkunegara, 2005: 74) yang menjadi Tolak ukur motivasi yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan berafiliasi dan kebutuhan kekuasaan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mokhammad Yanuar 2017, Jeremia Tuage 2014, Muhammad Ikhlas 2012, Tahmeem Siddiqi 2018, Ratna Ursula 2016, Faizal Kevin 2016, Subari 2015, Ketut IR 2018, Muhamad Rizal 2014, Zaenal Mustafa 2015, menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja.

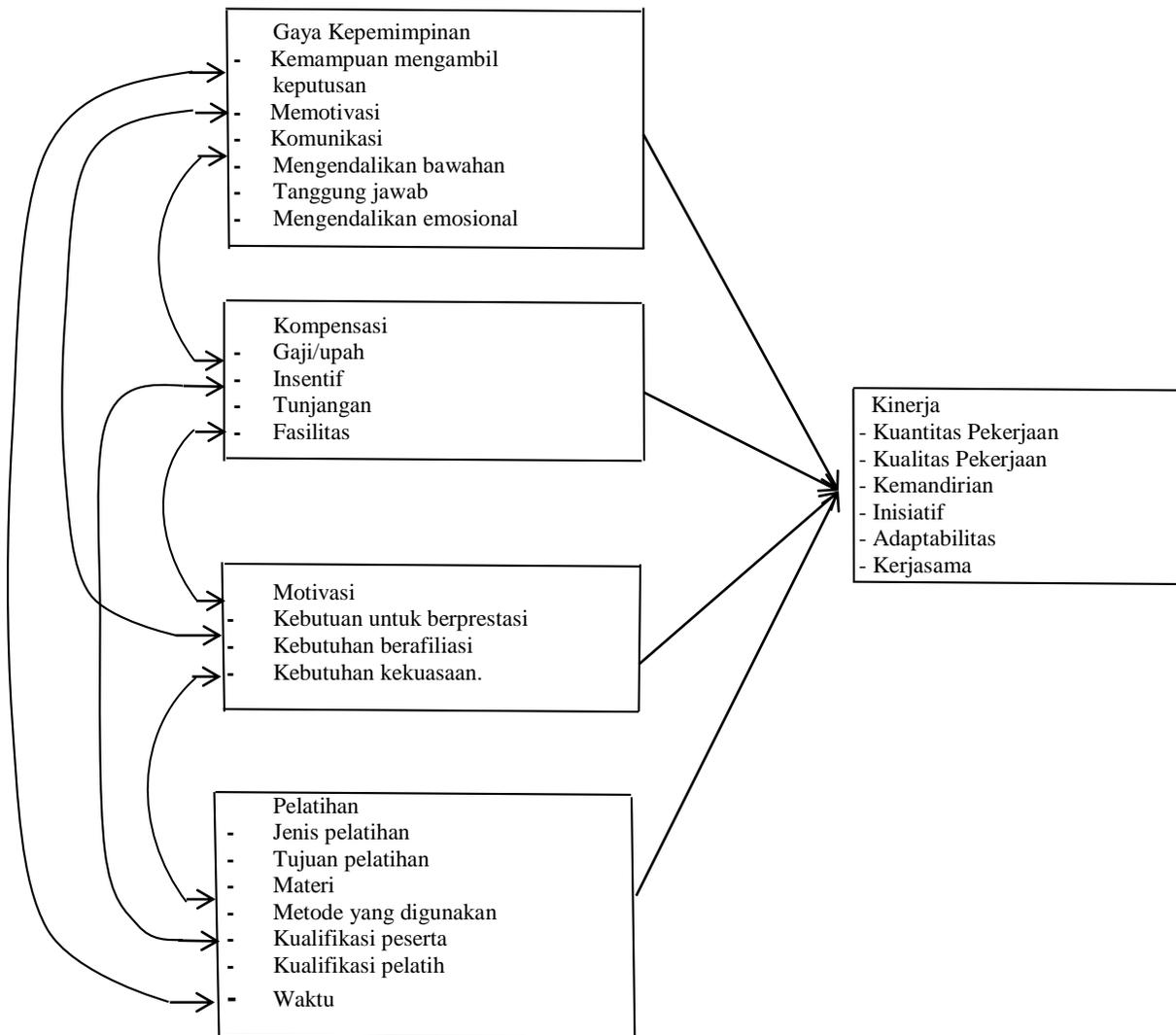
Tetapi pendapat dari Brigita Ria 2015 menyimpulkan bahwa motivasi secara parsial tidak mempengaruhi kinerja. Penelitian terdahulu menurut Ketut IR 2018 & Muhamad Rizal 2014 menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif & signifikan terhadap kompensasi. Tetapi menurut Mokhammad Yanuar 2017 motivasi berpengaruh signifikan negative terhadap motivasi. Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Faizal Kevin 2016, & Subari 2015 menyimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap pelatihan. Oleh karena itu karyawan wajib memiliki motivasi, karena dengan motivasi yang positif dapat meningkatkan kinerja.

Pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini (Chan 2010: 175). Pelatihan karyawan dilakukan dengan tujuan agar para karyawan memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Pelatihan dan pengembangan SDM yang tepat, dapat memberikan efek yang baik kepada karyawan. Karyawan dapat mengembangkan diri dan mampu memahami seluk-beluk pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam, dapat memahami perkembangan perusahaan, memahami sasaran yang akan dicapai perusahaan, mengerti akan perlunya kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan, dapat dengan mudah memahami informasi yang disampaikan perusahaan, dapat memahami setiap kesulitan-kesulitan yang dihadapi perusahaan. Oleh karena itu, dibutuhkan sebuah penilaian untuk mengukur pelatihan yaitu jenis pelatihan, tujuan pelatihan, materi, metode yang digunakan, kualifikasi peserta, kualifikasi pelatih, waktu, (Mangkunegara, 2013: 62).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Reinald Mumu 2015, Trenggono Widodo 2018, Jeremia Tuage 2014, Jon Henri 2016, Muhammad Ikhlas 2012, Faizal Kevin 2016, Subari 2015, menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif & signifikan terhadap kinerja. Dan menurut Faizal Kevin 2016 & Subari 2015 menyimpulkan bahwa pelatihan mempunyai pengaruh terhadap motivasi. Pelatihan sangat setiap perusahaan menyiapkan program pelatihan bagi karyawan guna meningkatkan kemampuannya dan menambah kreatif dalam meningkatkan kinerja.

Kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Rivai dan Sagala (2009: 269). Kinerja menjadi landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi karena jika tidak ada kinerja maka tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja yang ada pada organisasi. Untuk mengukur kinerja karyawan terdapat beberapa indikator diantaranya: kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, kemandirian, inisiatif, adaptabilitas, kerjasama (Mondy, Noe, Premeaux Priansa, 1999: 271).

Berdasarkan permasalahan di atas, penulis menggambarkan kerangka pemikiran dalam penelitian ini dan dapat dilihat pada Gambar 2.1.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

### **2.3 Hipotesis**

Bedasarkan kerangka pemikiran yang telah ditemukan maka dapat ditarik suatu hipotesis yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi, dan Pelatihan secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan di Wilayah Telkom Tasikmalaya bagian Teknisi.
2. Gaya Kepemimpinan, kompensasi, motivasi, dan pelatihan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Wilayah Telkom Tasikmalaya bagian Teknisi.