

**TESIS**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
PELATIHAN, KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
(STUDI PADA PT. SEMEN BOSOWA MAROS SULAWESI SELATAN)**

**THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE,  
TRAINING, COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN  
(STUDY AT PT. SEMEN BOSOWA MAROS SOUTH SULAWESI)**

**BOHARI**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

**TESIS**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
PELATIHAN, KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA  
(STUDI PADA PT. SEMEN BOSOWA MAROS SULAWESI SELATAN)**

**THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE,  
TRAINING, COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN  
(STUDY AT PT. SEMEN BOSOWA MAROS SOUTH SULAWESI)**

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh :

**BOHARI**

**A012 18 1076**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2021**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, PELATIHAN,  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(STUDI PADA PT. SEMEN BOSOWA MAROS SULAWESI SELATAN)**

disusun dan diajukan oleh :

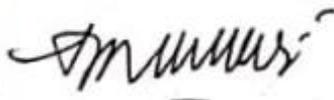
**BOHARI  
A012181076**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **21 APRIL 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping

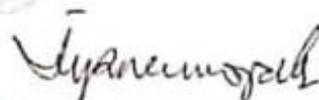


Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si  
Nip. 19581231 1988601 1 008

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



Prof. Dr. H. Svamsu Alam, SE., M. Si., CIPM  
Nip. 19600703 199203 1 001



Prof. Dr. Muh. Idrus Tubu, SE., M.Si  
Nip. 19600403 198609 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM  
Nip. 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Bohari  
Nim : A012181076  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Semen Bosowa Maros Sulawesi Selatan)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 31 Mei 2021

Yang Menyatakan,



Bohari

## **PRAKATA**

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Semen Bosowa Maros Sulawesi Selatan”.

Tesis ini tentunya sulit terwujud tanpa peran dan campur tangan dari berbagai pihak yang terlibat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, peneliti ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih atas kepada dosen pembimbing penulis, Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE.,M.Si., Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, S.E., M.Si. Di samping itu, terima kasih juga kepada para tim penguji Prof Dr. Hj. Siti Haerani SE., M.Si., Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si. dan Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE.,M.Si., atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan untuk penyempurnaan tesis ini. Hal yang sama juga peneliti sampaikan kepada Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S.E., M.Si., CIMP sebagai Ketua Prodi Magister Manajemen beserta staf bagian akademik magister manajemen yang telah memberi andil dalam memfasilitasi setiap Langkah-langkah administratif yang sangat besar dalam pelaksanaan penelitian ini. Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Allah SWT.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Kedua orang tua serta saudara penulis yang selalu memberikan iringan doa, dukungan dan

perhatiannya selama ini. Dukungan para senior-senior yang senantiasa memberikan saya bimbingan tambahan, sahabat terdekat, teman kuliah magister manajemen 2018 dan semua pihak yang terlibat secara langsung membantu penulis menyelesaikan tesis ini, dan yang terakhir ucapan terima kasih yang sangat besar kepada istri saya tercinta yang selalu memberikan kasih sayangnya serta dukungan dan supportnya sehingga proses Pendidikan yang saya tempuh dapat terselesaikan. Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini. Yakinkan dengan iman Usahakan dengan ilmu Sampaiakan dengan amal Yakin Usaha Sampai.

Makassar, 23 April 2021.

Bohari

## ABSTRAK

**BOHARI.** *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Semen Bosowa Maros, Sulawesi Selatan* (dibimbing oleh Nurdin Brasit dan Muh. Idrus Taba).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif yang menggunakan data primer dengan kuesioner. Populasi penelitian ini sebanyak 830 karyawan dengan menggunakan teknik Slovin sehingga sampel penelitian sebanyak 270 karyawan. Data dianalisis dengan menggunakan SPSS 22.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; pelatihan berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Semen Bosowa Maros.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, transformasional, pelatihan, kompensasi, dan kinerja karyawan.



## ABSTRACT

**BOHARI.** *The Influence of Transformational Leadership Style, Training, and Compensation on Employee Performance* (Supervised by **Nurdin Brasit** and **Muh. Idrus Taba**)

This study aims to determine the effect of transformational leadership style, training, and compensation on employee performance.

This research was a quantitative descriptive study using primary data with a questionnaire. The population in this study were 830 employees using the Slovin technique, so the research samples were 270 employees. Data were analyzed using SPSS.

The results show that leadership style has a positive and significant effect on employee performance; training has a positive but no significant effect on employee performance; and compensation has a positive and significant effect on employee performance at PT Semen Bosowa Maros. The conclusion of this study is that transformational leadership style has a positive and significant effect on employee performance proposed in this study is accepted, training is positive but not significant to employee performance so that proposed in this study is rejected, compensation has a positive and significant effect on employee performance proposed in this study. This is rejected and the transformative leadership style, training and compensation variables together have a significant effect on the performance of the employees of PT. Semen Bosowa Maros.

**Keywords:** Transformational Leadership Style, Training, Compensation, and Employee Performance



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN SAMPUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....	iv
PRAKATA .....	v
ABSTRAK .....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	14
1.3 Tujuan Penelitian.....	14
1.4 Manfaat Penelitian .....	15
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	15
1.4.2 Manfaat Praktis .....	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	17
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep .....	17

2.1.1	Definisi Kepemimpinan.....	17
2.1.2	Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	21
2.1.2.1	Definisi Kepemimpinan Transformasional .....	21
2.1.2.2	Karakteristik Kepemimpinan Trasformasional .....	27
2.1.2.3	Prinsip Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	30
2.1.2.4	Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional .....	33
2.1.3	Pelatihan .....	34
2.1.3.1	Definisi Pelatihan .....	34
2.1.3.2	Program Peltihan .....	37
2.1.3.3	Tujuan Pelatihan .....	37
2.1.3.4	Prinsip Pelatihan .....	38
2.1.3.5	Manfaat Pelatihan .....	38
2.1.3.6	Indikator Pelatihan .....	39
2.1.3.7	Jenis dan Metode Pelatihan .....	40
2.1.3.8	Komponen Pelatihan.....	41
2.1.3.9	Evaluasi Pelatihan.....	42
2.1.4	Kompensasi.....	42
2.1.4.1	Definisi Kompensasi.....	42
2.1.4.2	Jenis-Jenis Kompensasi .....	45
2.1.4.3	Tujuan Kompensasi .....	46
2.1.4.4	Bentuk-bentu Kompensasi .....	49
2.1.4.5	Sistem dan kebijakan Kompensasi .....	50
2.1.4.6	Asas Kompensasi .....	50
2.1.4.7	Kompensasi dan karakteristik .....	50
2.1.4.8	Faktor yang mempengaruhi Kompensasi.....	51
2.1.4.9	Indikator Kompensasi.....	51
2.1.5.	Kinerja .....	52
2.1.5.1	Definisi KInerja .....	52
2.1.5.2	Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	55
2.1.5.3	Indikator Kinerja .....	56
2.1.5.4	Penilaian Kinerja .....	57

2.2 Tinjauan Empiris.....	59
<b>BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS.....</b>	<b>65</b>
3.1 Kerangka Pemikiran.....	65
3.2 Hipotesis .....	66
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>67</b>
4.1 Rancangan Penelitian .....	67
4.2 Situs dan Waktu Penelitian .....	67
4.3 Populasi dan Sampel .....	67
4.3.1 Populasi .....	67
4.3.2 Sampel .....	68
4.4 Jenis dan Sumber Data.....	70
4.4.1 Jenis Data .....	70
4.4.2 Sumber Data .....	70
4.4.2 Data Primer .....	70
4.4.2 Data Sekunder .....	71
4.5 Metode Pengumpulan Data.....	71
4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	72
4.6.1 Variabel Penelitian .....	72
4.6.2 Definisi Operasional .....	73
4.7 Metode Analisis dan Pengujian Analisis.....	75
4.7.1 Metode Analisis .....	75
4.7.2 Analisis Deskriptif .....	76
4.8 Uji Validitas dan Uji Realibilitas .....	76
4.8.1 Uji Validitas.....	76
4.8.2 Uji Realibilitas.....	77
4.9 Analisis Regresi.....	77
4.9.1 Koefisien Korelasi.....	78
4.9.2 Koefisien Determinasi.....	78
4.9.3 Pengujian Hipotesis Dengan Uji T .....	79

BAB V HASIL PENELITIAN .....	82
5.1 Deskripsi Obyek Penelitian.....	82
5.1.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	82
5.2. Visi Misi .....	82
5.2.1 Visi.....	82
5.2.2 Misi.....	83
5.3 Logo Perusahaan .....	83
5.4 Struktur Organisasi .....	84
5.5 Hasil Penelitian.....	85
5.5.1 Analisis Deskriptif Penelitian.....	85
5.5.2 Analisis Statistik Deskriptif.....	91
5.5.3 Analisis Variabel.....	97
5.5.3.2 Uji Validitas .....	97
5.5.3.3 uji Realibilitas .....	100
5.5.3 Uji Hipotesis .....	101
5.5.3.1 Analisis Regresi Berganda.....	101
5.5.3.2 Koefisien Korelasi .....	103
5.5.3.3 Uji Determinasi.....	103
5.5.3.4 Uji Hipotesis .....	103
5.5.3.4.1. Uji t.....	103
5.5.3.4.2. Uji F.....	104
BAB VI PEMBAHASAN.....	107
6.1 pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan .....	107
6.2 pengaruh Pelatihan terhadap kinerja karyawan.....	108
6.3 pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.....	110
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN .....	112
7.1 Kesimpulan.....	112
7.2 Implikasi.....	113

7.2 Saran.....114

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Pelatihan .....	5
Gambar 1.2 Jumlah Produksi .....	11
Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran .....	65
Gambar 5.1 Logo Perusahaan .....	83
Gambar 5.2 Struktur Organisasi .....	84

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jenis Kompensasi.....	8
Tabel 2.1 Tinjauan Empiris.....	59
Tabel 4.1 Populasi dan sampel penelitian .....	69
Tabel 4.2 Alternatif jawaban dan skor .....	72
Tabel 4.3 Definisi Operasional.....	73
Tabel 4.4 Koefisien Korelasi.....	78
Tabel 5.1 Responden Tingkat Umur .....	85
Tabel 5.2 Responden Jenis Kelamin .....	86
Tabel 5.3 Responden Status Karyawan .....	87
Tabel 5.4 Responden Tingkat Pendidikan.....	88
Tabel 5.5 Responden Masa Kerja .....	89
Tabel 5.6 Responden Tingkat Jumlah Pendapatan.....	90
Tabel 5.7 Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan Tranformasional.....	92
Tabel 5.8 Jawaban Responden Variabel Pelatihan .....	93
Tabel 5.9 Jawaban Responden Variabel Kompensasi .....	95
Tabel 5.10 Jawaban Responden Variabel Kinerja .....	96
Tabel 5.11 Hasil uji validitas Kepemimpinan Transformasional.....	97
Tabel 5.12 Hasil uji validitas Pelatihan .....	98
Tabel 5.13 Hasil uji validitas kompensasi .....	99
Tabel 5.14 Hasil uji validitas Kinerja .....	99
Tabel 5.15 Hasil uji reliabilitas .....	100
Tabel 5.16 Hasil uji regresi linier berganda.....	101
Tabel 5.17 Hasil Output SPSS Uji Korelasi .....	103
Tabel 5.18 Hasil Output SPSS Uji Determinasi .....	104
Tabel 5. 19 Hasil autpout uji hipotesis (uji t) .....	105

Tabel 5. 17 Uji F (Uji Simultan).....	106
---------------------------------------	-----

## **DAFTAR LAMPIRAN**

1. Kuesioner Penelitian
2. Tabulas Kuisisioner
3. Hasil Output SPSS
4. T Tabel
5. F Tabel

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia atau karyawan merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam suatu perusahaan, dan sering disebut sebagai ujung tombak untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sumber daya manusia atau karyawan yang berkinerja tinggi sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Salah satu unsur yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi bawahannya dan mengikutsertakan bawahan secara aktif dalam mencapai tujuan tersebut melalui gaya kepemimpinan yang sesuai. Untuk itu organisasi memerlukan pemimpin yang reformis yang mampu menjadi motor penggerak perubahan (*transformation*) sehingga tercipta kerjasama yang baik antara pimpinan dan Karyawan.

Salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya seorang pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para bawahan untuk berprestasi melampaui harapannya adalah gaya kepemimpinan transformasional Dewi (2012). Dalam perubahan organisasi baik yang terencana maupun tidak terencana, aspek yang terpenting adalah perubahan individu. Perubahan pada individu ini tidak mudah, tetapi harus melalui proses. Hal ini tentunya bukan hal yang mudah untuk dilakukan oleh pemimpin dalam suatu

perusahaan, terkecuali perusahaan dipimpin oleh seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikut-nya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut, Avilla (2017) peran gaya kepemimpinan transformasional meliputi memotivasi karyawan dan menciptakan kondisi yang menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaan, dan berusaha untuk membuat perubahan dalam organisasi dengan 1) menyusun visi masa depan dan strategi untuk membuat perubahan yang dibutuhkan, 2) mengkomunikasikan dan memperjelas visi, dan 3) memotivasi dan memberikan inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi itu, dan sebagai hubungan pengaruh ke berbagai arah antara pimpinan dan karyawan yang mempunyai tujuan yang sama dalam mencapai perubahan yang sebenarnya.

pada teori tersebut pemimpin pada perusahaan PT. Semen Bosowa Maros telah mengimplementasikan pada jajaran karyawan pada perusahaan yang dipimpinnya. Hal tersebut dibuktikan dengan kemandirian karyawannya yang mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut juga dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan Yosi Tania (2017) dengan Judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan

Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Premier Management Consulting dengan hasil penelitian Pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) menunjukkan arah positif, artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Untuk itu dalam pencapaian suatu visi dan pencapaian tujuan bersama tentunya sebagai seorang pemimpin tentunya juga harus memperhatikan peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) karyawan dengan pemberian pelatihan secara professional dan terukur. dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan harus menyusun berbagai program dan strategi sebagai upaya pengembangan kapasitas karyawan agar mampu bertanggung jawab atas jabatan yang diembang, tentunya hal tersebut harus dilakukan dengan pemberian pelatihan kepada karyawan.

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem. Pelatihan terdiri atas serangkaian aktifitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

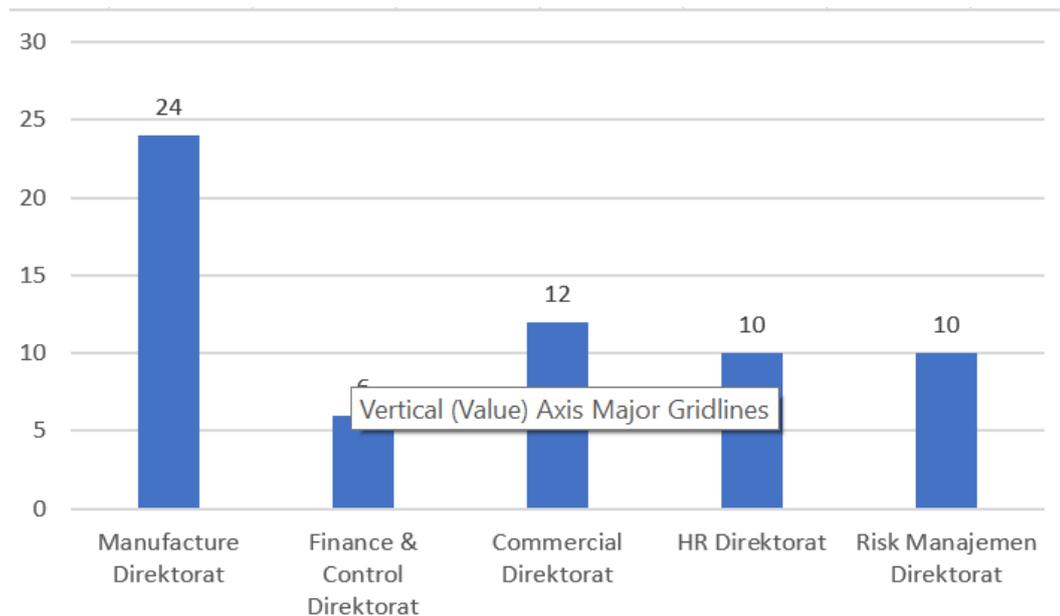
Alasan diterapkannya pelatihan bagi karyawan adalah pegawai

yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan, perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja, meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktifitas karyawan, karyawan menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada, Triasmoko (2014). Pelatihan merupakan hal sangat penting bagi karyawan tentunya untuk menunjang proses pelaksanaan pekerjaan di setiap bidan masing – masing karyawan, pelaksanaan pelatihan dengan baik maka akan memudahkan karyawan melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya sehingga tingkat pencapaian target dari perusahaan dapat tercapai dengan mudah.

Pada perusahaan Produksi PT. Semen Bosowa Maros tentunya memiliki program pelatihan untuk mengembangkan keterampilan maupun pengetahuan karyawannya, pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan tentunya pelatihan yang berbasis kebutuhan sehingga pelatihan yang dilakukan dapat mencapai target dan sasaran pelatihan yang diberikan kepada karyawan yang diberi pelatihan.

Dalam rentang waktu 3 bulan terhitung dari bulan Oktober 2019 hingga Desember 2019 peneliti melakukan studi pendahuluan di PT. Semen Bosowa Maros kegiatan observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Dari data yang di dapat dari Data PT. Semen Bosowa Maros pada tanggal 30 Januari 2020 diperoleh kegiatan pelatihan bagi Karyawan tahun 2018 & 2019 sebagai berikut:

Gambar 1.1. Data Pelatihan



Sumber : Data Pelatihan PT. Semen Bosowa Maros Tahun 2019 - 2020

Dari data pelatihan tersebut dapat di nyatakan bahwa dalam peningkatan kapasitas karyawan, Perusahaan telah melakukan upaya yang sangat baik dalam meningkatkan kapsitas karyawannya dengan pemberian pelatihan pada setiap direktorat yang ada pada perusahaan PT. Semen Bosowa Maros, denagn adanya pemberian pelatihan tersebut tentunya diharapkan dapat meningkatkan keterampilan serta kualitas pekerjaan dari setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sama dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Mangkunegara dalam Astuti dan Sari (2018) pelatihan adalah meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, dalam rangka meningkatkan kemampuan konseptual dan, kemampuan dalam mengambil keputusan.

Namun hal tersebut bukanlah sebuah jaminan bahwa kinerja Karyawan akan meningkat karena dari studi pendahuluan tersebut didapatkan beberapa fakta seperti: seringnya terjadi keterlambatan dalam memproduksi Semen, masi seringnya terjadi kecelakaan pada karwana yang bekerja bahkan sering terjadi penganan teknisi mesin produksi yang tidak tepat sehingga terjadi pemberhentian produksi dikarenakan adanya kerusakan pada mesin produksi. Sehingga pelatihan tidak dapat dikatakan maksimal ataupun efektif dikarenakan masi seringnya terjadi kejadian seperti tersebut. sehingga hal tersebut menjadi pertanyaan bagi peneliti apakah pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan sudah maksimal atau belum ataukah ha tersebut di pengaruhi oleh aspek lain seperti pemberian kompensasi.

Selain pelatihan, kompensasi juga mempengaruhi kinerja karyawan Kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada pegawai secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia sebagai alat utama untuk mencapai tujuan dari perusahaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk melaksanakan tujuan tersebut diperlukan adanya kesesuaian antara kebutuhan karyawan dan pemenuhannya oleh organisasi harus diciptakan. Salah satu upaya yang dapat ditempuh perusahaan untuk menciptakan kondisi tersebut adalah melalui pemberian kompensasi

Tenaga kerja atau karyawan dengan segala kebutuhan sangat

memerlukan perhatian tersendiri karena faktor-faktor tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan serta kecintaan terhadap perusahaan. Hal tersebut juga didukung dengan penelitian yang dilakukan Mamik Eko dkk (2017) dengan judul penelitian Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan) dengan Hasil yang menunjukkan bahwa Hipotesis yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, Hal ini dibuktikan oleh hasil uji regresi dimana probabilitas (p) lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan. Artinya kompensasi mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan. Kompensasi merupakan pemberian yang diberikan oleh perusahaan dalam bentuk uang atau fasilitas yang diberikan Kadarisman, (2012).

Dari aspek teori kompensasi tentunya perusahaan memiliki jenis ataupun sistem kompensasi yang diterapkan. Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap kinerja karyawan, maka apabila sistem kompensasi yang diberikan perusahaan cukup adil bagi karyawan, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaannya dan lebih bertanggung jawab atas masing-masing tugas yang diberikan perusahaan. Sehingga untuk mengetahui jenis kompensasi yang diterapkan oleh PT. Semen Bosowa Maros dapat diketahui sebagai berikut:

Tabel 1.1. Jenis Kompensasi

No	Jenis Kompensai	Peruntukan
1	Rumah Dinas	Karyawan
2	Fasilitas Kesehatan (Klinik)	Karyawan/Keluarga Karyawan
3	BPJS	Karyawan
4	Uang Makan	Karyawan
5	Kendaraan Dinas	Karyawan
6	Jasa Komunikasi	Karyawan
7	Uang Lembur	Karyawan
8	Promosi Jabatan	Karyawan

Sumber: Data PT. Semen Bosowa Maros diolah 2021

Dilihat hasil pengamatan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, secara sepintas dapat disimpulkan dengan adanya pemberian kompensasi maka hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Semen Bosowa Maros. Seperti yang di ungkapkan oleh Marihot Tua E. H dalam Burhanudin Yusuf (2015) menyatakan bahwa Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang dan lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti. dan lain-lain. Dari hasil observasi dan wawancara dari beberapa karyawan memang meberikan keterangan dan membenarkan adanya pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawan, namun disisi lain juga masi adanya karyawan yang menegeluh

dikarenakan seringnya terjadi keterlambatan pembayaran upah atau gaji pada karyawan PT. Semen Bosowa Maros sehingga hal tersebut tentu mempengaruhi kualitas dari kinerja karyawan. Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Khairunnisa Batubara (2013) dengan judul penelitian Pengaruh Gaji, Upah, Dan Tunjangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. XYZ menunjukkan secara simultan gaji (upah) dan tunjangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil uji  $f$  yang menghasilkan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $25,854 > 3,32$ .

Kinerja karyawan merupakan sebuah output dari apa yang dihasilkan dari perusahaan tertentu, Kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi Pambudi et al., (2016). Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan, Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif. Sering terjadi kinerja karyawan menurun dikarenakan kemungkinan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, gaji atau upah minim, motivasi dan juga ketidakpuasan dalam bekerja Pambudi et al., (2016). Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang ada dalam suatu perusahaan disamping sumber daya yang lain seperti modal, material dan

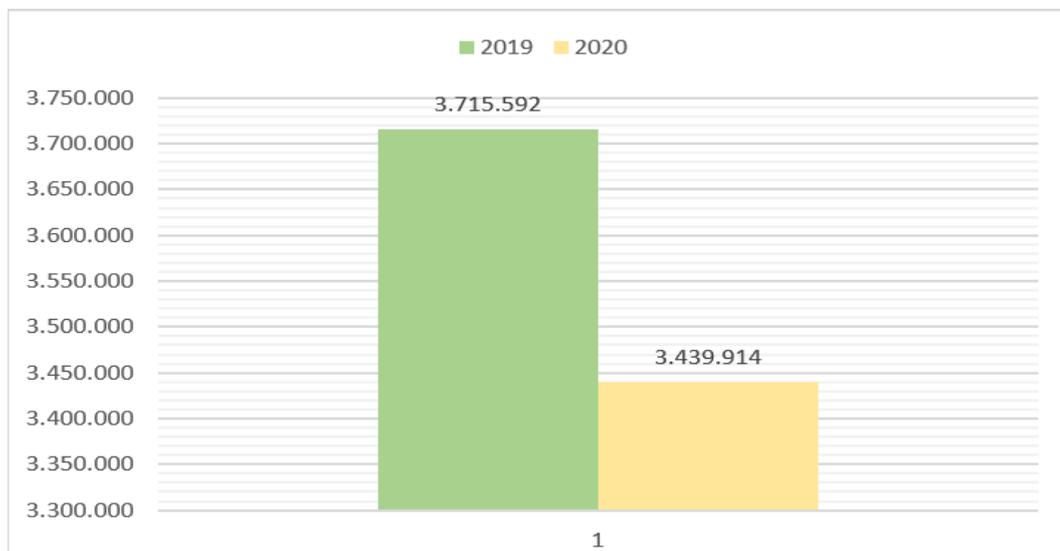
mesin. Pada perusahaan PT. Semen Bosowa mempekerjakan karyawan dengan status pegawai tetap dan pegawai kontrak, namun pada penelitian ini lebih berfokus kepada karyawan tetap, hal ini dikarenakan status karyawan tetap memiliki hubungan langsung dengan perusahaan mulai dari pemberian gaji/upah dan lain-lain.

karyawan tetap adalah karyawan yang menerima atau memperoleh imbalan dalam jumlah tertentu secara teratur (berkala) Sapifira wahyuningtyas (2018). Dari pendapat diatas dapat dijelaskan bahwa karyawan tetap ialah pekerja yang menerima hasil kerjanya dengan mendapatkan imbalan secara teratur, dan mendapatkan hak-hak sebagai karyawan di perusahaan secara adil dan penuh. karyawan tetap memiliki kelebihan dari segi pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya dikarenakan karyawan tetap lebih fokus dalam pekerjaannya hal ini disebabkan karyawan tetap memiliki dari dalam perusahaan untuk memperbaiki karir dan jabatan dalam perusahaan. Hal ini juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Bella Sintya Devi (2017) yang menunjukkan Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Karyawan tetap memiliki nilai pemberdayaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai *outsourcing*, sehingga peranan dari karyawan *outsourcing* dan karyawan tetap masing – masing peranan yang berbeda namun memiliki tujuan yang sama untuk mempertahankan perusahaan dalam persaingan yang ketat.

Kinerja pada karyawan perusahaan Produksi PT. Semen Bosowa Maros merupakan kinerja yang saling berkaitan antar divisi dengan divisi yang lainnya, untuk keberlangsungan produksi secara terus menerus tentunya harus didukung oleh kinerja karyawan yang berada pada divisi lainnya sehingga hal tersebut menggambarkan bahwa pelaksanaan tugas dan tanggung jawab para karyawan pada perusahaan dilaksanakan dengan baik sehingga perusahaan terus beroperasi dalam memproduksi semen untuk memenuhi kebutuhan permintaan konsumen.

Untuk mengukur kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros maka kita harus berdasar pada data jumlah produksi semen karena perusahaan ini bergerak pada bidang produksi semen pertahun sebagai berikut:

Gambar 1.2. Kinerja (Jumlah Produksi Semen)



Sumber : Data diolah jumlah Produksi PT. Semen Bosowa Maros 2021

Dari data produksi semen tersebut diatas dapat kita simpulkan bahwa kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros mengalami

penurunan dari segi produksi mulai dari pada tahun 2020. Artinya terjadi penurunan jumlah produksi itu berarti kinerja karyawan juga ikut menurun, adanya penurunan kinerja karyawan pada gambar tersebut dikarenakan pada tahun 2020 terjadinya pengurangan jam kerja karyawan dari 8 jam perhari kini berubah menjadi 8 jam kerja dalam 2 kali 24 jam sehingga jumlah produksi mengalami penurunan, hal tersebut dikarenakan perusahaan harus menerapkan social distancing demi menjaga penyebaran Covid-19 pada ruang lingkup perusahaan.

selain pengurangan jam kerja hal tersebut juga dikarenakan oleh aspek pelatihan pada karyawan, pada masa Pandemi Covid-19 hal tersebut mengharuskan perusahaan mengurangi volume pelatihan yang diberikan kepada karyawan bahkan beberapa pelatihan harus dialihkan ke tahun 2021. Dampak dari kedua hal tersebut mulai dari pengurangan jam kerja dan kurangnya pelatihan tentunya ini sangat mempengaruhi pemberian kompensasi kepada karyawan dikarenakan dengan adanya penurunan produksi dan kinerja oleh karyawan.

Beberapa penelitian telah membahas mengenai Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, Kompensasi dan Kinerja Karyawan. Dalam penelitiannya Yosi Tania (2017) dengan Judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Premier Management Consulting dengan hasil penelitian Pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) menunjukkan arah positif, artinya semakin tinggi

kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja karyawan. Dalam hal ini kepemimpinan transformasional di PT. Premier Management Consulting berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Rini Astuti Dan Indah Sari (2018) dengan judul Pengaruh Pelatihan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif pelatihan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dari hasil thitung (3,410) > ttabel (2,035) dengan nilai signifikan  $0,002 < 0,05$ .

Hasil Penelitian yang dilakukan Mamik Eko Supatmi, Umar Nimran dan Hamidah Nayati Utami (2017) dengan judul penelitian Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan) dengan Hasil yang menunjukkan bahwa Hipotesis yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan teruji. Hal ini dibuktikan oleh hasil uji regresi dimana probabilitas (p) lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan.

Dari beberapa penelitian yang telah dikemukakan, belum ada penelitian yang meneliti keterkaitan antara keempat variabel tersebut yaitu mengenai gaya kepemimpinan transformasional, pelatihan, kompensasi terhadap kinerja Karyawan. Maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Semen Bosowa Maros”**.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, pertanyaan yang akan dijawab melalui riset ini adalah:

1. Apakah Terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara gaya kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan Karyawan PT. Semen Bosowa Maros?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja Karyawan PT. Semen Bosowa Maros?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung dan signifikan variabel independen terhadap variabel dependen?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang di kemukakan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Lansung antara gaya kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh lansung antara pelatihan terhadap kinerja kariawan PT. Semen Bosowa Maros.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh lansung antara Kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Semen Bosowa Maros.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Variabel independen terhadap variabel dependen.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis, praktis, dan kebijakan terutama bagi akademisi dan lembaga yang terkait.

##### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Pengembangan ilmu pengetahuan:

1. Bagi penulis, diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pengembangan konsep, asas ataupun teori-teori manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional, pelatihan dan Kompnesasi terhadap kinerja Karyawan.
2. Bagi para akademisi, dapat digunakan sebagai bahan referensi atau bahan kajian dalam menambah ilmu pengetahuan.
3. Bagi para peneliti lebih lanjut, dapat dijadikan referensi di dalam pengembangan pengetahuan Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional, pelatihan dan Kompnesasi terhadap kinerja Karyawan.

##### **1.4.2 Manfaat Paktis**

Manfaat penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan, diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk meningkatkan produktifitas kerja Karyawan PT. Semen Bosowa Maros.
2. Bagi peneliti, dapat memberikan pengalaman dan sebagai referensi untuk semua pihak yang dimaksud melakukan penelitian lebih lanjut.
3. Bagi Program Studi Magister Manajemen dapat memberikan bahan pembelajaran bagi mahasiswa mengenai penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1. Definisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan karakteristik tertentu, Pambudi et al., (2016). Faktor keberhasilan seseorang pemimpin adalah dilihat dari cara bagaimana seorang pemimpin bisa menciptakan situasi sehingga para bawahannya timbul kesadaran untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. *“Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which come to find desirable”*. (kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan) “kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi”.

kepemimpinan merupakan “Rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan” Sutarto (2016). Dari pendapat-pendapat dari ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pada dasarnya kepemimpinan itu merupakan suatu proses mempengaruhi dan saling pengaruh dimana mempengaruhi mengandung kesan searah, sedangkan saling pengaruh mengandung

makna timbal balik. Sebelum mencoba memahami segala sesuatu tentang kepemimpinan, diperlukan pengertian dasar yang diambil dari berbagai teori tentang kepemimpinan yang akan menjadi basis pemahaman tentang kepemimpinan itu sendiri. Kepemimpinan adalah penetralisasian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-musabab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan, Kartono (2004). Dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian dan kesadaran pemimpin tersebut. Pengaruh pemimpin dalam menjalankan tugasnya sangat penting. Dalam mencapai tujuan organisasi yang bersifat tujuan ekonomi, social, politik, sebagian besar tergantung pada kemampuan para pemimpin dalam unit organisasi yang bersangkutan. Kepemimpinan sangat penting bagi organisasi, dimana kepemimpinan merupakan upaya untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan perbuatan kearah yang dikehendaki.

(Sugiartha dan Mujjati, 2015) Kepemimpinan juga diartikan sebagai suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Ahli lain menyebutkan pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan, pemimpin

adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin (Griffin, 2003). Ada delapan tipe kepemimpinan yang dikemukakan oleh William J. Reddin dalam Husnan (2012) “Reddin 3D *theory*”, yaitu :

1. Tipe Deserter (Pembangkang) Sifatnya: bermoral rendah, tidak memiliki rasa keterlibatan, tanpa pengabdian, tanpa loyalitas dan kekuatan, sukar diramalkan.
2. Tipe Bureauctar Sifatnya : kaku, patuh pada peraturan dan norma-norma organisasi yang tepat, cermat, berdisiplin, dan keras.
3. Tipe Autocrat Sifatnya : keras, diktatoris, mau menang sendiri, keras kepala, sombong.
4. Benevolent Autocrat (otokrat yang bijak) Sifatnya : tertib, ahli dalam mengorganisir, besar rasa keterlibatan diri.
5. Tipe Missionary (Misionaris) Sifatnya : terbuka, penolong, lembut hati, ramah tamah, berfokus pada karyawan sehingga tidak terlalu memperhatikan hasil suatu pekerjaan.
6. Tipe Developer (Pembangun) Sifatnya : kreatif, dinamis, inovatif, memberikan wewenang dengan baik, menaruh kepercayaan pada bawahan.
7. Tipe Compromiser (kompromis) Sifatnya : plinplan, selalu mengikuti angin tanpa pendirian, tidak mempunyai keputusan, berpandangan pendek dan sempit, tidak terorganisir dalam bertindak.
8. Tipe Eksekutive Sifatnya : bermutu tinggi, dapat memberikan motivasi yang baik, berpandangan jauh, tekun.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan mengorganisasi suatu kelompok ke arah pencapaian suatu tujuan ada dua tipe kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional dan transformasional Robbins (2003). Pemimpin transaksional memotivasi bawahannya dengan cara menukar imbalan untuk pekerjaan yang dilakukannya. Praktek kepemimpinan transaksional menerapkan sistem reward dan punishment. Bila bawahan dapat melakukan tugas sesuai dengan yang diinginkan oleh atasan maka bawahan tersebut akan mendapatkan penghargaan. Sebaliknya bila bawahan tidak dapat melakukan tugas sesuai dengan yang diinginkan oleh atasan maka bawahan akan mendapatkan hukuma, Bass (2006).

Ahli lain menyebutkan pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan, pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin (Sugiartha dan Mujiati, 2015). Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Supriyono, 2013).

kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi

dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai Dubrin dalam Supriyono, (2013). kepemimpinan adalah proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan suatu proses dimana seseorang (pemimpin) mempengaruhi para bawahan dengan tanpa paksaan untuk mencapai tujuan organisasi, Sibali dalam Irawati dan Liana, (2013).

Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi akan memberikan semangat kepada karyawan untuk bekerja secara maksimal. Gaya kepemimpinan yang berkembang saat ini adalah gaya kepemimpinan transformasional. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal, dan tanggap kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan Tania, (2017). Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya, Supriyono, (2013).

## **2.1.2. Gaya Kepemimpinan Trasformasional**

### **2.1.2.1. Definisi Kepemimpinan Trasformasional**

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi kepemimpinan. Gaya ini dianggap model yang

terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontinjensi, Irawati dan Liana (2013).

kepemimpinan transformasional dapat membuat kariawan merasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan menghormati pemimpin, dan termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang ada walnya diharapkan untuk dilakukan, Irawati dan Liana, (2013). Pemimpin memotivasi dengan membuat pengikut lebih sadar tentang pentingnya hasil tugas, mendorong mereka untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi organisasi atau tim dan mengaktifkan tingkat tinggi mereka kebutuhan. Dia mendorong pengikut untuk berpikir kritis dan mencari cara baru untuk mendekati pekerjaan mereka, menghasilkan intelektual stimulasi."

kepemimpinan transformasional, atasan tidak hanya meningkatkan motivasi bawahan tapi juga meningkatkan kesadaran serta moralitas karyawan pada tempat yang lebih tinggi. Pemimpin yang transformasional mempengaruhi bawahannya dengan jalan meningkatkan kesadaran bawahannya akan pentingnya nilai kebersamaan dalam pencapain tujuan organisasi. Strategi ini membuat bawahannya merasa percaya, bangga, loyal dan hormat terhadap atasannya. Karyawan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang biasa mereka lakukan, Sukrajap (2016). Kepemimpinan transformasional adalah pengembangan kepemimpinan karismatik. Pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi karyawan untuk membuat kinerja yang hebat, G.

Kusuma dan Rahardja, (2018). Di dalam hal ini, karyawan dipercaya, terkagum-kagum, loyal, dan hormat kepada pemimpin mereka sehingga mereka bisa termotivasi untuk melakukan apa pun yang diharapkan. pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberi individu dan intelektual pertimbangan stimulasi, dan juga karismatik.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut sehingga mereka merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin Pambudi et al (2016). Gaya kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional menurut Pambudi et al (2016) menyatakan bahwa para pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri demi organisasi.

Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Pambudi et al.

(2016) menjelaskan pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa.

kepemimpinan transformatif merupakan kepemimpinan yang menghendaki perubahan dan perbaikan yang pada gilirannya menekankan kepemimpinan ini pada demokrasi, partisipatif, dan berorientasi pada perhatian. Kansha Isfaraini Huurun'ien, Agus Efendi, (2017) menegaskan bahwa kepemimpinan transformatif sebagai improvisasi dari kepemimpinan transaksional. Indikator dari kepemimpinan transformatif antara lain yaitu : atribut ideal, perilaku ideal, motivasi, berbasis pada penyelesaian masalah, dan juga pertimbangan individual.

pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya Avilla, (2017). Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Menurut Goeyanto (2017), peran gaya kepemimpinan transformasional meliputi memotivasi karyawan dan menciptakan kondisi yang menyenangkan dalam melaksanakan pekerjaan, dan berusaha untuk membuat perubahan dalam organisasi dengan

1. menyusun visi masa depan dan strategi untuk membuat perubahan yang dibutuhkan,
2. mengkomunikasikan dan memperjelas visi, dan
3. memotivasi dan memberikan inspirasi kepada orang lain untuk mencapai visi itu, dan sebagai hubungan pengaruh ke berbagai arah antara pimpinan dan karyawan yang mempunyai tujuan yang sama dalam mencapai perubahan yang sebenarnya.

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi menurut Avilla, (2017) yaitu:

1. idealized influence, yang ditandai dengan kuatnya visi dan misi yang menimbulkan rasa hormat, membuat karyawan menjadi lebih optimis, dan menekankan pentingnya tujuan, serta pimpinan akan membuat karyawan memiliki rasa percaya diri,
2. inspirational motivation, mencakup kapasitas seorang pimpinan untuk menjadikan dirinya sebagai panutan bagi karyawannya, dimana pimpinan menyampaikan tujuan yang jelas dan memberikan contoh yang baik bagi karyawannya,
3. intellectual stimulation, merupakan kemampuan pimpinan untuk menghilangkan rasa enggan yang dimiliki karyawan dalam memberikan ide-ide, mendorong karyawan lebih kreatif dan membuat karyawan berfikir dalam menyelesaikan masalah yang ada, dan

4. individual consideration, perhatian yang diberikan pimpinan seperti memberikan bimbingan kepada karyawan, dengan memberikan perhatian personal dan memberikan perhatian khusus agar karyawan mampu mengembangkan kemampuannya.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut, oleh karena itu Heubusch (2016) mengemukakan beberapa pedoman untuk pemimpin transformasional, yaitu:

1. Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik
2. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya
3. Bertindak secara rahasia dan optimis
4. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut
5. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting
6. Memimpin dengan memberikan contoh
7. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu

Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional

merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka, Yukl (2015),.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Aspek utama dari kepemimpinan transformasional adalah penekanan pada pembangunan pengikut, oleh karena itu Yukl (2010) mengemukakan beberapa pedoman untuk pemimpin transformasional, yaitu:

1. Menyatakan visi dan misi yang jelas dan menarik
2. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dipercaya
3. Bertindak secara rahasia dan optimis
4. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut
5. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting
6. Memimpin dengan memberikan contoh
7. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu

#### **2.1.2.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass dan Avolio (1992) dalam Hartanto (2009) menyebutkan 4 karakteristik kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. dealisasi Pengaruh (idealized influence) Pengaruh ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin Yukl, (2015). Para pengikut memandang pemimpin sebagai panutan dan menghormati pemimpinnya. Pemimpin membangkitkan semangat para pengikutnya untuk bekerja secara kompeten, mengembangkan visi bersama, dan mendorong pengikutnya menjadi lebih baik.
2. Konsiderasi Individual (individualized consideration) Menurut Yukl (2015), pertimbangan individu meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi pengikut. Pemimpin akan berusaha memahami status, posisi, dan harapan anggota dengan baik. Pemimpin memberikan perhatian yang bersifat pribadi kepada anggota yang dipimpinnya, terutama jika mereka menghadapi permasalahan di tempat kerja atau masalah pribadi. Kepedulian pribadi akan membuka hati dan mencairkan kebekuan hati anggota sehingga dengan demikian mereka menjadi lebih terbuka dan mau berpartisipasi penuh di dalam proses pencapaian nilai. Mereka juga menjaga jalur komunikasi tetap terbuka sehingga anggota tim merasa bebas untuk berbagi ide dan memberikan pengakuan langsung dari kontribusi unik dari setiap anggota tim. Konsiderasi sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasannya dan dapat meningkatkan produktivitas bawahan.

3. Stimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*) Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran akan permasalahan pengikut dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari persepektif yang baru, Yukl (2015). Perilaku pemimpin stimulasi intelektual dirasakan oleh para anggota perusahaan sebagai suatu dorongan untuk menyikapi segala perbedaan (kepentingan, pendapat, gagasan, potensi, kompetensi, dan wawasan) dengan arif, mempertanyakan kembali kondisi perusahaan, dan mencari solusi yang dapat diterima oleh sebanyak mungkin anggota. Pemimpin akan berusaha mencari ide-ide baru dalam mengerjakan sesuatu, mengubah cara memandang sesama anggota. Seorang pemimpin yang mampu melakukan stimulasi intelektual akan Hartanto, (2009):

- a. Membangkitkan kesadaran anggota tentang permasalahan yang dihadapi.
- b. Menajamkan kepekaan akan kesamaan dan perbedaan dalam pikiran dan imajinasi yang terdapat di antara anggota.
- c. Memberikan pencerahan mengenai keyakinan dan tata nnilai dari pemimpin dan anggota.

4. Motivasi Inspirasional (*inspirational motivation*) Pemimpin inspirasional bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahannya. Pemimpin memiliki visi yang menarik, dan

menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, Yukl, (2015).

### **2.1.2.3 Prinsip - prinsip Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Prinsip-prinsip yang harus diciptakan oleh seorang pemimpin transformasional, yaitu Erik Rees, (2001):

1. Simplifikasi, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab *Kemana kita akan melangkah?* menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.
2. Motivasi, Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan atau pun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.

3. Fasilitasi, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi pembelajaran yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, atau pun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
4. Mobilitasi, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.
5. Siap Siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
6. Tekad, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Pemimpin transformasioanal adalah orang yang membantu perusahaan dan orang lain untuk membuat perubahan positif dalam aktivitas mereka. Perubahan itu sering kali berskala besar dan dramatis. Setelah menetapkan arah baru yang menarik bagi perusahaan atau menciptakan masa depan, pemimpin biasanya memilih salah satu dari

enam metode yang berada untuk melahirkan perubahan, yaitu Dubrin, (2005)

1. Mengubah kultur organisasi. Tindakan paling luas yang dilakukan pemimpin transformasional adalah mengubah kultur organisasi. Ini berarti bahwa nilai, sikap, dan bahkan atmosfer organisasi diubah. Perubahan paling umum adalah mengubah kultur dari kultur birokratis, kaku dan sedikit mengambil resiko menjadi kultur di mana orang bisa lebih bergerak dan tidak terlalu dibatasi oleh aturan dan regulasi.
2. Meningkatkan kesadaran orang tentang imbalan. Pemimpin transformasional membuat anggota kelompok sadar akan arti penting imbalan tertentu dan bagaimana cara mendapatkannya. Dia mungkin menyebutkan kebanggaan yang akan dirasakan karyawan jika perusahaan menjadi nomor satu dibidangnya.
3. Membantu orang tidak sekedar mengejar kepentingan diri. Pemimpin transformasional membantu anggota kelompok untuk melihat pada gambaran yang lebih besar demi kebaikan tim dan organisasi. Sedikit demi sedikit pemimpin membuat pekerja menyadari bahwa tindakan mereka memberi kontribusi pada tujuan yang lebih luas ketimbang sekedar memenuhi kepentingan diri sendiri.
4. Membantu orang mencari pemenuhan diri. Pemimpin transformasional membantu orang lain untuk tidak sekedar

berfokus pada kesuksesan kecil-kecilan, tetapi juga pada usaha mencari pemenuhan diri.

5. Memberi pemahaman kepada orang lain tentang keadaan urgen. Untuk menciptakan transformasi, pemimpin mengumpulkan para manajer kritis dan karyawan lainnya dan melibatkan mereka dalam diskusi urgensi perubahan.
6. Mengejar kejayaan. Tindakan transformasional tertinggi adalah membuat orang lain bersemangat untuk melakukan kerja keras demi kebesaran dan kejayaan organisasi.

#### **2.1.2.4. Indikator Gaya Kepemimpinan Trasformasional**

Menurut Robbins (2002) Indikator gaya kepemimpinan yaitu merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional antara lain:

1. Pemimpin tersebut memiliki karisma yang diakui oleh pengikutnya (*charisma*)
2. Pemimpin dapat memberikan inspirasi atau menjadi sumber inspirasi bagi anak buahnya (*inspirational*)
3. Perilakunya dan perhatiannya terhadap anak buah yang sifatnya individual (*individualized consideration*)
4. Pemimpin dapat menstimulasi pemikiran atau ide-ide dari bawahannya (*intelektual stimulation*).

### **2.1.3 Pelatihan**

#### **2.1.3.1 Definisi Pelatihan**

Dikemukakan oleh I. Kusuma & Ardana, (2014) bahwa pelatihan (training) adalah “suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas”. Pelatihan bagi karyawan adalah sebuah proses pemberian pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, serta sesuai dengan standar yang diharapkan perusahaan. Putra, (2017) Pelatihan adalah suatu proses pemberian pendidikan kepada karyawan dalam jangka pendek maupun jangka panjang yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan tujuan organisasi. pelatihan kerja adalah untuk memperbaiki kinerja karyawan yang tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan. Hartatik dalam Sugiarti et al., (2016). “Pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.” Pelatihan adalah suatu proses pemberian pendidikan kepada karyawan dalam jangka pendek maupun jangka panjang yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan kerja karyawan sehingga dapat meningkatkan tujuan organisasi, Kaswan dalam Sugiarti et al., (2016).

pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, Rivai dalam Heri Sapari Kahpi,

Aan Khurosaini, (2017). Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pelatihan didefinisikan sebagai usaha-usaha yang dilakukan oleh perusahaan demi menunnjang karyawannya agar dapat memiliki kompetensi lebih dalam pekerjaannya, Ferdiansyah, (2018). Menurut Sultana, et al. (2012) bahwa pelatihan harus menjadi bagian penting dari struktur organisasi dan untuk kinerja karyawan, inovasi dan daya saing. Pelatihan dilakukan untuk mengurangi jarak yang terjadi dari keahlian dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dengan hasil yang diharapkan oleh perusahaan. Cushway (2001) mendefinisikan pelatihan adalah proses mengajarkan keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya mereka dapat melaksanakan tanggung jawabnya sesuai standart. Mathis (2011), "Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi". Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

pelatihan adalah meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, dalam rangka meningkatkan kemampuan konseptual dan, kemampuan dalam mengambil keputusan, Mangkunegara dalam Astuti dan Sari, (2018). Pelatihan-pelatihan yang diberikan pada karyawan akan mendorong karyawan bekerja lebih keras. Hal ini disebabkan karyawan yang telah mengetahui dengan baik tugas-tugas dan tanggung jawab akan berusaha mencapai tingkat moral kerja yang lebih tinggi.

Pelatihan adalah salah satu cara terpenting agar kinerja dapat ditingkatkan. Pelatihan mengacu pada perolehan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan saat ini, Heri Sapari Kahpi, Aan Khurosaini, (2017). Pelatihan biasanya terdiri dari fokus jangka pendek pada memperoleh keterampilan untuk melakukan pekerjaan seseorang. Pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya Dessler dalam Triasmoko, (2014). mendefinisikan pelatihan itu sebagai pencapaian pemahaman dan keterampilan untuk mempresentasikan tugas Shafiq, (2018).

Ini juga mendukung pendapat Shafiq, (2018) menjelaskan pentingnya pelatihan dengan menyatakan bahwa hal itu meningkatkan kinerja karyawan dan membawa perubahan positif lainnya seperti perolehan talenta baru.

### **2.1.3.2. Program Pelatihan**

Program Pelatihan Karyawan Secara global, organisasi telah mendaftarkan karyawan mereka dalam program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan mereka. Dengan demikian, studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa jika diterapkan dengan baik, program internal lebih efektif daripada yang eksternal. Dalam beberapa kasus, mereka lebih baik daripada program pelatihan internal karena mereka memberikan pengetahuan atau keterampilan baru dan penting bahwa organisasi mungkin tidak memiliki informasi tentang. Oleh karena itu, ketika merancang program pelatihan, perusahaan fokus pada menyediakan karyawan dengan peluang untuk pengembangan keterampilan umum dan khusus. Program-program dimaksudkan untuk menyediakan penjualan, teknis, komunikasi, pengembangan organisasi, pengembangan manajemen, pengembangan karir dan pelatihan pengembangan pengawasan, antara lain.

### **2.1.3.3. Tujuan Pelatihan**

Tujuan utama pelatihan karyawan adalah untuk meningkatkan dan meningkatkan keterampilan, sikap, dan pengetahuan agar kinerja dan produktivitas lebih tinggi.

Tujuan pelatihan dan pengembangan menurut (Putra, 2017) yaitu:

1. Perbaiki kinerja: up grading keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.

2. Pengurangan waktu belajar bagi karyawan baru sehingga menjadi karyawan kompeten di bidangnya.
3. Pemecahan masalah operasional teknis di perusahaan.
4. Persiapan promosi karyawan dalam peningkatan karir.
5. Pemenuhan kebutuhan atau keperluan pribadi.

#### **2.1.3.4. Prinsip Pelatihan**

Prinsip Pelatihan Prinsip pelatihan disini digunakan sebagai pedoman untuk proses dari pelatihan kepada karyawan agar berjalan lebih efektif. Denny Triasmoko dkk (2014), prinsip-prinsip belajar dalam pelatihan adalah: program pelatihan bersifat partisipatif, relevan, pengulangan (repetisi) dan pemindahan, serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta latihan. Semakin terpenuhi prinsip-prinsip tersebut dalam latihan akan semakin efektif.

#### **2.1.3.5. Manfaat Pelatihan**

Menurut Hartatik dalam Sugiarti dkk, (2014) terdapat beberapa manfaat yang didapat dari program pelatihan, yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.

6. Membantu karyawan dalam meningkatkan dan mengembangkan pribadi mereka.

#### **2.1.3.6. Indikator Pelatihan**

Indikator Pelatihan Indikator - indikator pelatihan adalah Jenis Pelatihan, Tujuan Pelatihan, Materi, Metode Yang Digunakan, Kualifikasi Peserta, Kualifikasi Pelatih dan Waktu (Banyaknya Sesi) Heri Sapari Kahpi, (2017). Indikator pelatihan menurut Saks dan Haccoun dalam Heri Sapari Kahpi (2017) yaitu :

1. Pelatihan orientasi
2. Pelatihan pengetahuan pekerjaan
3. Pelatihan keterampilan kerja
4. Pelatihan pemecahan masalah
5. Pelatihan sesuai dengan yang mereka inginkan

Indikator-indikator pelatihan menurut Mangkunegara (2013), diantaranya:

1. Instruktur 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 instrukturpun harus benar-benar baik untuk mengikuti 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 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 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.

#### **2.1.3.7. Jenis dan Metode Pelatihan**

Ada beberapa metode pelatihan yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan. Denny Triasmoko (2014), berikut ini adalah berbagai teknik melatih yang sudah umum dikenal dan digunakan dewasa ini adalah :

a. Metode *on the job training*, antara lain seperti :

1. Pelatihan dalam jabatan.
2. Rotasi pekerjaan.
3. Sistem magang.

b. Metode *off the job training*, antara lain seperti :

1. Sistem ceramah.
2. Pelatihan vestibul
3. *Role-playing*
4. Studi kasus
5. Simulasi
6. Pelatihan laboratorium
7. Belajar sendiri.

#### **2.1.3.8. Komponen Pelatihan**

Komponen pelatihan adalah tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur, Mangkunegara dalam Ade Rahayu Putra dkk (2017). Para pelatih harus mempunyai kualifikasi yang memadai. Materi latihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang diharapkan. Metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan peserta. Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan. ini dan tantangan di masa mendatang yang dapat dipenuhi oleh program pelatihan dan pengembangan, Rivai dan Sagala dalam Ade Rahayu Putra dkk (2017).

### **2.1.3.9. Evaluasi Pelatihan**

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu program pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi sangat penting, karena dapat diketahui apakah metode, materi dan instruktur yang digunakan sudah efektif atau belum. Denny Triasmoko dkk (2014), menyebutkan sumber-sumber kelemahan dalam pelaksanaan program pelatihan dan evaluasi pelaksanaan program pelatihan dapat diidentifikasi sebagai berikut :

- a. Reaksi.
- b. Pembelajaran.
- c. Perilaku.
- d. Hasil.

### **2.1.4. Kompensasi**

#### **2.1.4.1. Definisi Kompensasi**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen, Nuraini Firmandari (2014). Bagi organisasi/perusahaan kompensasi berarti penghargaan kepada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja, Nawawi (2003). Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa definisi kepuasan kompensasi adalah sikap karyawan yang merasa senang atas besarnya jumlah imbalan, baik dalam bentuk finansial maupun non finansial sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi

dapat diberikan ke dalam berbagai bentuk atau istilah, antara lain: gaji, tunjangan dan bonus, Nuraini Firmandari (2014).

kompensasi adalah semua yang diterima karyawan yang bertujuan sebagai balas jasa atas apa yang telah ddikirjekan oleh kayawan tesebut Handoko dalam Stefanus Andi Pratama (2015). kompensasi adalah proses adsministrasi upah atau gaji yang melibatkan pertimbangan atau keseimbangan perhitungan, Mangkunegara dalam Agustin Pratiwi (2013). Dari pengertian yang diungkapkan oleh mangkunegara terdapat makna yang tibul bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding.

Kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada pegawai secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. mengemukakan bahwa Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding, Sukidi (2016). Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Bentuk-bentuk pemberian upah, bentuk upah, dan gaji digunakan untuk mengatur pemberian keuangan antara majikan dan pegawainya. Pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Selanjutnya, kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Sedangkan kompensasi nonfinansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan.

Menurut Sukidi (2016), dalam tulisannya terdapat jenis-jenis kompensasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan, atau mingguan.
- b. Upah. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.
- c. Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.
- d. Kompensasi tidak langsung (fringe benefit). Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan.

Kompensasi acapkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi, Lia Fauziah (2013). Keinginan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang dipandang sebagai pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, termasuk melakukan pekerjaan atau bekerja. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka, Handoko (2008). Bagi karyawan, kompensasi dalam bentuk riil seperti kompensasi dasar maupun kompensasi variabel adalah penting, sebab dengan kompensasi ini mereka dapat memenuhi kebutuhannya secara langsung, terutama kebutuhan fisiologisnya. Namun demikian, tentunya karyawan juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sesuai dengan penilaiannya terhadap pengorbanan yang telah diberikan kepada kelompoknya maupun kepada perusahaan. Karyawan juga berharap agar kompensasi yang diterimanya sebanding dengan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan lainnya, yang menurut pendapatnya karyawan lain tersebut mempunyai kemampuan dan kinerja yang sama dengan dirinya.

#### **2.1.4.2 Jenis - jenis kompensasi**

Panggabean dalam Sukidi (2016) jenis-jenis kompensasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan, atau mingguan.
2. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.
3. Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja.
4. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*). *Fringe benefit* merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan.

#### **2.1.4.3. Tujuan Kompensasi**

Menurut Lia Fauziah, (2013) Tujuan kompensasi dapat dijelaskan sebagai berikut, :

1. Menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan. Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen, program kompensasi yang baik dapat membantu untuk mendapatkan orang yang potensial atau berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena orang-orang dengan kualitas yang baik akan merasa tertantang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu, dengan kompensasi yang dianggap layak dan cukup baik.
2. Mempertahankan karyawan yang baik. Jika program kompensasi dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, maka karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan oleh perusahaan) akan merasa puas. Sebaliknya, apabila kompensasi dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa, sehingga karyawan yang baik akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu agar dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan yang potensial akan merasa dihargai dan bersedia untuk tetap bertahan di perusahaan.
3. Meraih keunggulan kompetitif. Adanya program kompensasi yang baik akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui apakah besarnya kompensasi masih merupakan biaya yang signifikan untuk menjalankan bisnis dan meraih keunggulan kompetitif. Apabila sudah tidak signifikan lagi, maka perusahaan mungkin akan

beralih dengan menggunakan sistem komputer dan mengurangi jumlah tenaga kerjanya atau berpindah ke daerah yang tenaga kerjanya lebih murah.

4. Memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Dengan adanya program kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan akan merasa puas dan sebagai dampaknya tentunya akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.
5. Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum. Dalam hal ini kompensasi yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan aturan hukum yang berlaku. Contoh, sesuai peraturan pemerintah patokan minimal pemberian upah yang berlaku saat ini adalah sebesar UMR (upah minimum regional), maka perusahaan harus memberikan kompensasi kepada karyawannya minimum sebesar UMR tersebut.
6. Memudahkan sasaran strategis. Suatu perusahaan mungkin ingin menjadi tempat kerja yang menarik, sehingga dapat menarik pelampar-pelamar terbaik. Kompensasi dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai sasaran ini dan dapat juga dipakai untuk mencapai sasaran strategis lainnya, seperti pertumbuhan yang pesat, kelangsungan hidup dan inovasi.
7. Mengokohkan dan menentukan struktur. Sistem kompensasi dapat membantu menentukan struktur organisasi, sehingga

berdasarkan hierarki statusnya, maka orang-orang dalam suatu posisi tertentu dapat mempengaruhi orang-orang yang ada diposisi lainnya

#### **2.1.4.4. Bentuk – Bentuk Kompensasi**

Bentuk – Bentuk Kompensasi menurut Agustin Pratiwi (2013)

1. Kompensasi finansial langsung (direct finansial compensation), kompensasi direct finansial terdiri dari :
  - a. Bayaran pokok (Base pay)
  - b. Bayaran prestasi (Merit pay)
  - c. Bayaran insentif (Insentive pay)
  - d. Bayaran Tertangguh (deffered pay)
2. Kompensasi finansial tidak langsung (indirect finansial compensation).  
Terdiri dari semua imbalan yang tercakup dalam kompensasi finansial langsung yaitu tunjangan. Kompensasi finansial tidak langsung merupakan segala imbalan finansial diluar gaji, upah bonus dan komisi. Kompensasi ini berupa tunjangantunjangan seperti tunjangan pensiun, asuransi, kesehatan, serta fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh perusahaan seperti kendaraan, ruang kerja, tempat parkir.
3. Kompensasi Nonfinansial (nonfinansial compensation) Kompensasi nonfinansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan fisik dimana orang tersebut bekerja. Karyawan akan menerima imbalan berupa kepuasan kerja dengan melaksanakan pekerjaan yang berarti. Lingkungan pekerjaan

fisik tempat seseorang bekerja akan memberikan kepuasan dimana lingkungan pekerjaan tersebut dengan keadaan yang kondusif. Hal ini tersebut akan timbul gairah kerja yang baik

#### **2.1.4.5. Sistem dan Kebijakan Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2006) Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah :

- a. Sistem waktu
- b. Sistem hasil (output)
- c. Sistem Borongan

#### **2.1.4.6. Asas Kompensasi**

Program kompensasi harus diterapkan atas asa adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan, Hasibuan dalam Agustin (2013)

- a. Asas adil
- b. Asas layak dan wajar

#### **2.1.4.7. Kompensasi dan Karakteristik**

Simamora dalam Agustin (2013) ada lima karakteristik yang dimiliki kompensasi untuk mencapai tujuan :

- a. Arti penting
- b. Fleksibilitas
- c. Frekuensi

- d. Visibilitas
- e. Biaya

#### **2.1.4.8. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Faktor - faktor yang mempengaruhi kompensasi tinggi rendahnya kompensasi dipengaruhi oleh faktor - faktor berikut:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
3. Serikat buruh atau organisasi karyawan
4. Produktivitas kerja karyawan
5. Pemerintah dengan UU dan Keppres
6. Biaya hidup atau cost living
7. Posisi jabatan karyawan
8. Pendidikan dan pengalaman kerja
9. Kondisi perekonomian nasional
10. Jenis dan sifat pekerjaan

#### **2.1.4.9. Indikator Kompensasi**

Ada tiga indikator untuk menilai kompensasi Tanto Wijaya (2015):

1. Puas terhadap Gaji Hak yang diterima oleh karyawan karena kompensasinya terhadap perusahaan.
2. Puas terhadap Fasilitas Kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai penunjang kelancaran untuk bekerja dan memotivasi karyawan agar semangat kerja.

3. Puas terhadap Tunjangan Kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

### **2.1.5. Kinerja**

#### **2.1.5.1. Definisi Kinerja**

Kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi, Didit Setyo Pambudi (2016). Kinerja pegawai adalah “kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu”. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, Sinambela (2012).

kinerja adalah suatu pola tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diukur berdasarkan perbandingan dengan berbagai standar Dessler (2015). Kinerja merupakan pencapaian tujuan dari suatu kegiatan atau aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan perusahaan yang diukur dengan suatu standar. kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu, dimana sebelumnya organisasi telah menentukan pekerjaan mereka masing-masing, Pradana dalam Glenda Avilla (2017). Pengukuran kinerja merupakan suatu alat bagi manajemen yang berbasis kinerja yang digunakan sebagai dasar

untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk mengetahui sukses atau tidaknya suatu organisasi.

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Rina Irawati (2013) mengemukakan bahwa kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Mitchell dalam Heni Rohaeni (2016) mengemukakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu :

- a. Quality Of Work (Kualitas Kerja)
- b. Promptness (Kecepatan/Ketangkasan)
- c. Iniatife (Inisiatif)
- d. Capability (Kecakapan)
- e. Communication (Komunikasi)

kelima aspek tersebut dapat dijadikan ukuran dalam mengadakan pengkajian tingkat kinerja seseorang. Menurut Mangkunegara (2009) memberikan pengertian bahwa kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dalam mengukur kinerja karyawan dalam karyanya Yanuariadi Kusuma Baskoro dkk (2015) mengungkapkan bahwa terdapat enam

kriteria dalam menilai kinerja karyawan, dalam hal ini peneliti memakai 3 (tiga) kriteria yang sangat mendasar yaitu :

1. Kuantitas Kerja (Quantity) yaitu: merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan target pekerjaan yang ditetapkan sekolah, kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang diberikan oleh sekolah.
2. Kualitas Kerja (Quality) yaitu: Ketelitian karyawan dalam penyelesaian suatu pekerjaan, banyaknya kesalahan hasil dalam setiap pekerjaannya, pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan standar operasional yang ditentukan oleh sekolah
3. Ketepatan waktu (Timeliness) yaitu : kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan, kesediaan karyawan untuk melakukan pekerjaan lembur serta kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas tambahan sesuai dengan waktu yang ditentukan sekolah.

kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Mangkunegara (2000). Kualitas yang dimaksud disini adalah kehalusan, kebersihan dan ketelitian dari segi hasil pekerjaan, jadi hasil kinerja yang dihasilkan memiliki nilai persaingan yang mampu dibedakan dari hasil tiap karyawan yang lainnya. Sedangkan kuantitas diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan karyawan.

### **2.1.5.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation), Mangkunegara dalam Stefanus Andi Pratama (2015). Dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja itu berupa kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) dari individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Selain itu motivasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan menjadi ukuran atau patokan atas maksimal tidaknya dia bekerja.

Sholehatusya'diah (2017) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada dasarnya kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.
2. Kemauan atau motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
3. Pikiran sesuatu yang dikuasai, jika dalam keadaan energi mengalir dalam keahlian, mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar.
4. Teknologi dapat dikatakan tindakan yang dikerjakan oleh individu untuk membuat beberapa perubahan terhadap objek tersebut.

5. Kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.
6. Kejelasan tujuan merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja.
7. Keamanan merupakan kebutuhan manusia yang menyatakan lebih penting keamanan pekerjaannya daripada kenaikan pangkat.

### **2.1.5.3. Indikator Kinerja**

Menurut mangkunegara dalam Yoshi Tania (2017) terdapat sepuluh indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja seseorang, yaitu:

1. Mutu pekerjaan Merupakan kualitas kerja dari setiap individu yang memberikan dampak positif pada setiap pekerjaan.
2. Kejujuran Merupakan dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.
3. Inisiatif Merupakan tindakan yang dilakukan pada saat tertentu dengan kesadaran sendiri
4. Kehadiran Merupakan perihal hadir atau adanya sekumpulan orang pada suatu tempat
5. Sikap Merupakan kecenderungan psikologis yang diekspresikan dengan mengevaluasi entitas tertentu dengan beberapa derajat kesukaan atau ketidaksukaan.
6. Kerjasama Merupakan kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau

horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik

7. Keandalan Merupakan adalah kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan.
8. Pengetahuan tentang pekerjaan Merupakan suatu proses dengan menggunakan panca indra yang dilakukan seseorang terhadap objek tertentu dapat menghasilkan pengetahuan dan keterampilan
9. Tanggung jawab Merupakan kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya
10. Pemanfaatan waktu kerja. Merupakan penggunaan jam kerja yang ditetapkan perusahaan untuk dilaksanakan oleh seluruh anggota perusahaan.

#### **2.1.5.4. Penilaian Kinerja**

Kinerja sangat erat hubungannya dengan masalah penilaian kinerja itu sendiri. Adapun jika kita berbicara mengenai produktivitas yang menjadi perhatian utama adalah masalah penilaian kinerja. Karena penilaian kinerja merupakan langkah awal yang sangat penting untuk menentukan kebijakan perusahaan yang diperlukan dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, Stefanus Andi Pratama dkk (2015).

Arti pentingnya penilaian kinerja secara lebih rinci dikemukakan Hariandja (2002) sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan organisasi.
2. Penyusunan gaji sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
3. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
4. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan mengetahui kelemahan-kelemahan pegawai sehingga bias merencanakan program yang cocok untuk mereka.
5. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai.
6. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan.
7. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
8. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai.

9. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal dalam arti pimpinan yang menilai kinerja akan mengetahui dan membantu menyelesaikan permasalahan.
10. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya, yaitu dengan diketahui kinerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan baik atau tidak.

## 2.2. Tinjauan Empiris

Terdapat penelitian terdahulu yang telah dilakukan yang dapat dilihat melalui tabel berikut :

Tabel 2.1 Tinjauan Empiris

Tahun	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil
2017	Yoshi Tania	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Premier Management Consulting	Pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) menunjukkan arah positif, artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja karyawan. Dalam hal ini kepemimpinan transformasional di PT. Premier Management Consulting berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2017	Mamik Eko Supatmi, Umar Nimran dan Hamidah Nayati Utami	Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan)	Hasil menunjukkan bahwa Hipotesis yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan teruji. Hal ini dibuktikan oleh hasil uji regresi dimana probabilitas (p) lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan. Artinya kompensasi mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan. Besarnya koefisien path (beta) sebesar 0,389 mengindikasikan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah positif.
2018	Abraham Samuel Kaengke, Bernhard Tewel dan Yantje Uhing	Pengaruh Pengembangan Karir, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado	Variabel pelatihan, $t\text{-hitung} = 4,593 > t\text{-tabel} = 1,660$ , dari signifikansi $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ , dengan demikian $H_0$ ditolak dan $H_a$ diterima yang berarti ada pengaruh signifikan pelatihan terhadap kinerja karyawan.
2016	Indra Kharis	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap	Besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan

		Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)	(Y2) sebesar 0.597 atau 59.7%. Setiap kali ada peningkatan gaya kepemimpinan transformasional 1%, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 59.7%. Hal ini berarti semakin tepat penerapan gaya kepemimpinan transformasional maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan.
2018	Mochammad Irzal, Ivonne Saerang dan Rotinsulu J Jopie	Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Jurnalis Media Online Di Detikawanua.Com	Dimana proses pelatihan dan pengembangan bagi pekerja dan redaksi di PT MSR perlahan mengalami peningkatan dan mempengaruhi kinerja perusahaan agar lebih efektif dan melahirkan solusi terhadap tantangan yang ditargetkan perusahaan demi kepentingan publikasi informasi ke publik
2015	Yoshi Tania	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap	Pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) menunjukkan arah positif, artinya semakin

		Kinerja Karyawan Pada Pt. Premier Management Consulting	tinggi kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja karyawan.
2014	Denny Triasmoko Moch. Djudi Mukzam Gunawan Eko Nurtjahjono	Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian Pada Karyawan Pt Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri)	Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.435 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X2 (Materi Pelatihan). Jadi apabila Materi Pelatihan mengalami peningkatan 1 satuan, maka Kinerja Karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0.435 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.
2015	Very Mahmudhitya Rudhaliawan Hamidah Nayati Utami Moehammad Soe'oad Hakam	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang)	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Oktavianto (2011) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2016	Sugiarti, Tuti Hartati, Dan Hafniza Amir	Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Padma Ardyta Aktuaria Jakarta	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat dinyatakan bahwa pelatihan kerja memiliki hubungan dengan tingkat sedang dan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
2009	Jagarin Pane dan Sih Darmi Astuti	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Telkom Divre Iv Di Semarang)	Penelitian ini membuktikan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Telkom Regional al, Dan IV di Semarang. Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hardjanti, T. (2007) dan Sukirno, R.D. (2005) yang menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2015	Stefanus Andi Pratama Moehammad Soe'oed Hakam Gunawan Eko	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Asuransi Jiwasraya	Hasil uji t (parsial) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan tersebut dapat

	Nurtjahjono	Persero Regional Office Malang )	diketahui dari hasil perbandingan antara nilai $t$ hitung dengan $t$ tabel yang menunjukkan bahwa nilai $t$ hitung $>$ $t$ tabel. Dengan pengujian statistik diperoleh nilai $t$ hitung sebesar 6,315, karena nilai $t$ hitung $>$ $t$ Tabel (6,315 $>$ 2,021) maka disimpulkan bahwa secara parsial variabel kompensasi finansial (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jiwasraya (Persero).
2015	Trisofia Junita Mamangkey Altje Tumbel Yantje Uhing	Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bangun Wenang Beverages Company Manado	Hasil pengujian hipotesis (H1) menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Jadi hasil penelitian ini dapat dikatakan pelatihan kerja, pengalaman kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Hasil Penelitian Terdahulu diolah 2021