

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini peneliti ingin mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan, pelatihan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Syariah Kediri. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner sebagai alat bantu penggalan data yang disebar kepada seluruh karyawan Bank Jatim Cabang Syariah Kediri yang berjumlah 35 orang. Kemudian peneliti mengolah hasil dari jawaban responden tersebut menggunakan bantuan *Software SPSS*.

A. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Pada penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Syariah Kediri. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nistania menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan di BTM Surya Madinah Tulungagung.⁹⁹ Hasil pengujian ini juga sesuai dengan teori atau penelitian yang dilakukan oleh Rusdan Arif dengan judul skripsi “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mega Cabang Semarang“. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat diketahui bahwa faktor

⁹⁹Frila Elvi Nistania, *Pengaruh Progam BPJS Kesehatan, Insentif dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di BTM Surya Madinah Tulungagung* (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2016). Hal X.

yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan, kondisi ini terjadi karena kepemimpinan merupakan pendorong seorang karyawan untuk bekerja yang lebih baik.

Pada hakikatnya seseorang dapat disebut pemimpin jika dia dapat mempengaruhi orang lain dalam mencapai suatu tujuan tertentu, walaupun tidak ada kaitan-kaitan formal dalam organisasi. Dalam konteks manajemen, kepemimpinan harus diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar rela, mampu dan mau mengikuti keinginan pemimpin demi tercapainya tujuan yang ditentukan sebelumnya dengan efisiensi, efektif dan ekonomis.¹⁰⁰ Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Bank Jatim Cabang Syariah Kediri memiliki gaya kepemimpinan yang cukup unik artinya bahwa sikap yang dilakukan oleh pemimpin tidak memberikan efek yang cukup dominan dalam Bank Jatim Cabang Syariah Kediri. Karyawan dalam Bank ini lebih tertarik dengan insentif yang didapatkan dalam memenuhi kebutuhannya karena tugas utama bekerja dalam Bank Jatim Cabang Syariah Kediri adalah mencari upah untuk keberlangsungan hidup dan mendapatkan Ridho Allah.

Uniknya dalam gaya kepemimpinan Bank Jatim Cabang Syariah Kediri adalah dengan menerapkan sistem yang struktural, artinya bawahan tidak langsung bisa ketemu dengan atasan yang mengakibatkan jaranganya karyawan diberikan motivasi. Jadi monitoring yang dilakukan pada Bank

¹⁰⁰Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: PT Grasindo, 2001), hal. 179-180

Jatim Cabang Syariah Kediri adalah dengan General Managernya bukan dengan Direktur ataupun Ketua.

B. Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pada penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Syariah Kediri. Pelatihan umum merupakan pelatihan di mana karyawan memperoleh keterampilan yang dapat dipakai di hampir semua jenis pekerjaan. Sedangkan pelatihan khusus adalah pelatihan di mana para karyawan memperoleh informasi dan keterampilan yang sudah siap pakai, khususnya dibidang pekerjaan.

Ada tujuh maksud utama program pelatihan, yaitu memperbaiki kinerja, meningkatkan keterampilan karyawan, menghindari keusangan manajerial, memecahkan permasalahan, orientasi karyawan baru, persiapan promosi dan keberhasilan manajerial, dan memberi kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal.¹⁰¹

Menurut Ambar Teguh dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan ini sangat penting karena cara yang digunakan untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya.¹⁰²

¹⁰¹ Sjafrri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia, 2002), hal. 100.

¹⁰² Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graham Ilmu, 2003), hal. 175.

Sedangkan menurut Rivai dan Simamora pelatihan adalah proses sistematis pengubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini, memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan bagi karyawan ketrampilan-ketrampilan khusus yang dapat langsung terpakai untuk pelaksanaan pekerjaannya dan membantu mereka mengoreksi kelemahan dalam kinerja mereka. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan ketrampilan dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori yang memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat. Manfaat financial bagi perusahaan biasanya terjadi dengan segera.¹⁰³

Pada Bank Jatim Cabang Syariah Kediri pemberian Pelatihan pada Karyawan sangat dibutuhkan. Apalagi *training* karyawan saat pertama kali masuk kerja. Karena dalam hal ini memberikan pelatihan akan meningkatkan pengetahuan serta memberikan dampak yang positif untuk menyesuaikan Budaya Organisasi dalam Bank Jatim Cabang Syariah Kediri. Pemberian

¹⁰³ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UIN Malang press, 2009). hal. 232-233.

pelatihan ini juga tidak hanya kepada karyawan seperti Teller dan Marketing, tetapi jajaran pimpinan pun juga diberikan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan *skill*.

C. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pada penelitian ini menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Syariah Kediri Cabang Syariah Kediri.

Penelitian ini didukung oleh penelitian Nistania yang mengatakan bahwa pada BTM Surya Madinah Insentif sangatlah mempengaruhi kinerja karyawan.¹⁰⁴ Begitu juga Utama yang mengatakan bahwa Kompensasi adalah salah satu penunjang yang memberikan motivasi untuk meningkatkan gairah kinerja karyawan. Artinya dalam hal ini kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.¹⁰⁵

Kompensasi karyawan merupakan elemen hubungan kerja yang sering menimbulkan masalah dalam hubungan industrial. Menurut Melayu Hasibuan dalam bukunya kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang dibarikan kepada perusahaan.¹⁰⁶ Sedangkan menurut Veithzal Rivai menjelaskan kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan

¹⁰⁴Frila Elvi Nistania, *Pengaruh Progam BPJS Kesehatan,* Hal X.

¹⁰⁵Donny Prakasa Utama, *Pengaruh Disiplin Kerja dan Sistem Kompensasi Pegawai Negera Sipil Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Negara*, Jakarta: Universitas Indonesia, 2010

¹⁰⁶ Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia. rev.ed....*, hal. 118

sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.¹⁰⁷ Selanjutnya menurut Alex S Nitisemito dalam bukunya “Manajemen Personalia” kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.¹⁰⁸

Salah satu tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan yang dapat memenuhi kebutuhan pekerjanya. Dalam usaha mendukung pencapaian tenaga kerja yang memiliki motivasi dan berkinerja tinggi, yaitu dengan cara memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

Masalah kompensasi, khususnya upah, selalu menjadi perhatian manajemen organisasi, karyawan, dan pemerintah. Manajemen memperhitungkan upah karena merupakan bagian utama dari biaya produksi dan operasi, melukiskan kinerja karyawan yang harus dibayar, dan mempengaruhi kemampuannya untuk merekrut tenaga kerja dengan kualitas tertentu. Kompensasi karyawan menentukan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan, terutama di perusahaan yang padat karya.

Oleh karena itu, jika memungkinkan, manajemen berupaya mengefisiensikan upah karyawan dengan pembayaran minimal, tetapi karyawan harus berkinerja secara maksimal. Ketika merekrut seorang karyawan, manajemen organisasi mengharapkan karyawan melakukan

¹⁰⁷ Veithzal Rivai, *Kiat Kepemimpinan Dalam Abad ke-21*, (Jakarta: Murai Kencana, 2004), hal. 357

¹⁰⁸ Alex S Nitisemito, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1968), hal. 149

pekerjaan atau tugas tertentu dengan cara tertentu dan menghasilkan kinerja tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Harapan organisasi dikemukakan dalam bentuk deskripsi tugas (*job description*).

Jika seorang karyawan menghasilkan kinerja yang diharapkan manajemen, ia akan mendapatkan kompensasi tertentu. Dalam waktu tertentu, ia akan mendapatkan kenaikan kompensasi jika memenuhi kriteria kinerja yang ditetapkan manajemen organisasi. Bagi karyawan, upah menentukan standard dan kualitas hidupnya. Upah ukuran tenaga, pikiran, waktu, risiko kerja, dan kinerja yang ia berikan kepada majikan. Upah juga mencerminkan kualitas dan kebahagiaan hidupnya di hari tua. Oleh karena itu, upah menentukan hubungan karyawan dengan majikannya, terjadinya pemogokan, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap tempat kerja. Sebagian besar pemogokan buruh di Indonesia disebabkan oleh tuntutan buruh atas kenaikan upah minimum dan perbaikan jaminan sosial mereka. Bagi pemerintah, kompensasi mempengaruhi kestabilan ekonomi makro, yaitu tingkat pengangguran, inflasi, daya beli dan perkembangan ekonomi, serta politik dan sosial negara. Upah menentukan jumlah pajak yang diterima pemerintah dan kemampuannya untuk memberikan layanan publik bagi warga negaranya. Jumlah pajak penghasilan yang dipungut pemerintah menentukan kemampuan pemerintah untuk memberikan jaminan sosial kepada karyawan ketika sedang bekerja dan di hari tuanya. Kompensasi memberikan kontribusi kepada kemakmuran masyarakat. Di negara-negara maju, tingkat upah merupakan pencipta kemakmuran negara-negara tersebut. Sebagian anggota

masyarakat adalah pekerja, baik pada sektor publik maupun pada sektor swasta.

Upah mempengaruhi daya beli mereka untuk membeli produk yang mereka butuhkan. Selain itu, upah juga menentukan jumlah jenis, kuantitas dan kualitas produk yang diproduksi oleh pekerja dan dibutuhkan oleh para anggota masyarakat. Upah merupakan tolak ukur kinerja karyawan. Upah diberikan setelah karyawan menghasilkan kinerja tertentu. Tujuan mengaitkan upah dengan kinerja antara lain sebagai berikut. 1) Upah merupakan bagian dari strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien.

Skema upah disusun berdasarkan tujuan kinerja., seperti tingkat produktivitas dan keuntungan perusahaan. 2) Untuk mempertahankan dan mengembangkan budaya organisasi dengan merekrut dan mempertahankan retensi karyawan dengan kompetensi tinggi. 3) Menciptakan sistem manajemen SDM dengan sistem imbalan intrinsik dan ekstrinsik yang meningkatkan motivasi kerja karyawan. 4) Upah juga berkaitan dengan manajemen kinerja yang mengontrol, mengembangkan, dan mempertahankan kinerja tinggi karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa para karyawan atau pegawai puas dengan sistem evaluasi kinerja jika dihubungkan secara langsung dengan kompensasi atau imbalan. Kompensasi dapat berbentuk kenaikan upah atau gaji, kenaikan pangkat dan jabatan, atau penghargaan lainnya.

Bagi perusahaan, kompensasi sangat penting untuk diperhatikan karena hal tersebut mencerminkan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia atau dengan kata lain agar pegawai mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan.¹⁰⁹ Pemberian balas jasa (kompensasi) yang tinggi juga memiliki dampak yang positif terhadap disiplin kerja. Sebaliknya kelalaian manajemen dalam pemberian kompensasi dapat menurunkan disiplin kerja para pegawai.¹¹⁰

Dalam Bank Jatim Cabang Syariah Kediri pemberian upah sangatlah penting. Artinya bahwa karyawan yang diberikan upah yang layak akan sangat mempengaruhi kinerjanya. Terlebih lagi apabila karyawan Bank Jatim Cabang Syariah Kediri diberikan tambahan lembur apabila melebihi jam kantor.

D. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, pelatihan kerja dan kompensasi berpengaruh secara (bersama-sama) terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Syariah Kediri

Hal tersebut dijelaskan oleh pengertian dari masing-masing variabel yang jika didalami memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan adalah pekerjaan yang dilakukan oleh

¹⁰⁹T Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFRE UGM, 2001), hal. 155

¹¹⁰Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administrasi dan Operasional*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal. 294-295

seorang manajer yang menyebabkan orang-orang lain bertindak, sehingga kemampuan seseorang manajer dapat diukur dari kemampuannya dalam menggerakkan orang-orang lain untuk bekerja. Kepemimpinan adalah seni kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan untuk mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pemimpin.¹¹¹

Pelatihan kerja merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan profesionalisme karyawan secara optimal, dengan demikian perlu dilakukan usaha peningkatan mutu atau kualitas sumber daya manusia dengan mengadakan pengembangan karyawan (*human resources development*) melalui penyelenggaraan program pelatihan.¹¹²

Kompensasi adalah balasan jasa dari hasil kerja karyawan kepada perusahaan dalam bentuk uang maupun barang baik diterima secara langsung atau tidak langsung yang dimana diberikan oleh perusahaan sebagai imbalan atas jasa kerja mereka kepada perusahaan. Karena kompensasi merupakan faktor penting yang memengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi.¹¹³

¹¹¹Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: PT Grasindo, 2001), hal., 179-180.

¹¹²Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber.....* .hal., 83.

¹¹³Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson, *Manajemen* hal., 419.

Kinerja Karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹¹⁴

Walaupun secara parsial gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang negative terhadap kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Syariah Kediri, akan tetapi pelatihan kerja dan kompensasi sangatlah memiliki pengaruh yang dominan dalam Bank Jatim Cabang Syariah Kediri. Pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan ini perlu ditingkatkan kembali agar kinerja dari karyawan tidak menurun justru bertambah. Akan tetapi perlu ada perubahan-perubahan pada variable yang tidak memiliki pengaruh, seperti merubah gaya kepemimpinan.

¹¹⁴Faustino Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*..... hal., 135.