

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Hakikat Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Mangkunegara menyatakan bahwa MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.¹

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengembangan pegawai, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. Kegiatan di bidang SDM dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja. Dari sisi pekerjaan terdiri dari analisis dan evaluasi pekerjaan. Sementara itu, dari sisi pekerja meliputi kegiatan-kegiatan pengadaan tenaga kerja, penilaian

¹ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2016), Hal 7

prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.

Tujuan manajemen sumber daya manusia ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Rivai dan Sagala menjelaskan bahwa dua tujuan MSDM yaitu sasaran MSDM dan organisasi MSDM. Sementara Simamora berpendangan terdiri dari 4 tujuan, yaitu (1) tujuan kemasyarakatan, (2) tujuan organisasional, (3) tujuan fungsional, dan (4) tujuan individu.

Manajemen SDM merupakan bagian dari disiplin manajemen yang menerapkan berbagai fungsi atau melalui lima area fungsional yakni perencanaan, *staffing*, pengembangan HR, kompensasi dan *benefit, safety* dan kesehatan, serta pegawai dan relasi buruh.²

Pengembangan SDM akan membantu perusahaan dalam mempersiapkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan strategi yang sedang dijalankan. Penentuan ketetapan kriteria tenaga kerja ini berdasarkan pada strategi perusahaan. Pengembangan SDM tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan ketrampilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan karyawan dimaksudkan setiap usaha dari

² Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2016), Hal 19

pimpinan untuk menambah keahlian kerja karyawan sehingga dalam melaksanakan tugasnya dapat lebih efisien dan produktif.³

B. Hakikat Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Menurut *Oxford dictionary*, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Sebenarnya kinerja merupakan suatu konstruk, dimana banyak para ahli yang masih memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja tersebut.⁴ Seperti yang dikatakan Robbins, mengatakan bahwa Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan (*ability*) (A), motivasi atau motivation (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yaitu $Kinerja = f(A \times M \times O)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.

Menurut Suryadi Prawirosentono, Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi, sesuai wewenang tanggung jawab masing-masing,

³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), Hal 70

⁴ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2012), hal 96

dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika.⁵

Terdapat banyak pengertian yang diajukan tentang kinerja, meskipun pengertian-pengertian tersebut pada dasarnya memiliki banyak kemiripan satu sama lainnya. Istilah kinerja dipadankan dari istilah "performance" dalam bahasa Inggris yang berarti perbuatan, tindakan, penampilan dan yang lainnya. Namun, dalam ilmu Manajemen, istilah kinerja ini selalu mendapat perluasan pengetahuan yang di kaitkan terutama dalam kerja dan kualitas atau tingkatan upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu, baik dalam organisasi ataupun perusahaan. Kinerja merupakan salah satu elemen penting yang harus terdapat dalam sebuah perusahaan dengan tingkat yang ditetapkan sebagai acuan

Para ahli berpendapat mengenai Kinerja diantaranya adalah Barry Cushway menyatakan bahwa kinerja menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Kemudian Armstrong dan Baron berpendapat kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen

⁵ Suryadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta : BPFE, 1999), hal 1-

dan dan memeberikan kontribusi ekonomi. Tokoh Robert L Mathis dan Jhon H. Jackson menyatakan jika “kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.”

Selain tokoh diatas, John Witmore juga menyatakan bahwa kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang atau suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum keterampilan”. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui yang harus dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan satu visi dan diemban suatu organisasi atau perusahaan yang serta mengetahui dampak positif dan negative dari suatu kebijakan oprasional.⁶

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil yang dicapai seseorang yang berupa prioduk dan jasa yang digunakan sebagai dasar penilaian atas diri karyawan kerja yang bersangkutan, ketika semakin baik kualitas ataupun kuantitas hasil kerja karyawan maka semakin tinggi pula kinerjanya.

2. Dimensi kinerja dan Membangun kinerja

Dimensi kinerja dibagi menjadi tiga dimensi, yaitu kemampuan, motivasi, dan peluang. Ketiga dimensi tersebut saling terkait dan saling berhubungan satu dengan yang lain.⁷ Donnelly, Gibson, dan Ivancevich

⁶ Lilis Sulastri, *Sumber Daya Manusia Strategik*, (La Good's Publishing, 2011), Hal 169

⁷ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2016), Hal 487

mengemukakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan, kebutuhan, dan sifat, persepsi terhadap tugas, imbalan internal dan eksternal, dan persepsi tentang tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Kinerja dapat dioptimalkan melalui penetapan deskripsi jabatan yang jelas dan terukur bagi setiap pejabat, sehingga mereka mengerti fungsi dan tanggung jawabnya. Dengan demikian deskripsi jabatan yang baik akan dapat menjadi landasan dari berbagai pedoman, yakni (a) Penentuan Gaji atau Kompensasi. Dari deksripsi karyawan berfungsi sebagai undang-undang perbandingan pekerjaan dan dapat dijadikan sebagai acuan pemberian gaji adil bagi para karyawan dan sebagai perbandingan dalam persaingan dalam sebuah lembaga keuangan. (b) Seleksi pegawai. Dari deskripsi jabatan sangatlah dibutuhkan dalam penerimaan, seleksi dan penempatan pegawai. Selain itu sebagai sumber untuk pengembangan spesifikasi pekerjaan yang dapat menjelaskan tingkat kualifikasi yang dimiliki oleh seorang karyawan. (c) Orientasi. Dari deksripsi jabatan dapat mengenalkan tugas-tugas pekerjaan yang baru kepada karyawan dengan cepat dan efisien. (d) Penilaian kinerja,. Dari deskripsi ini akan memberikan perbandingan bagaimanba seorang karyawan memenuhi tugasnya dan bagaimana seharusnya tugas itu dipenuhi.⁸

⁸ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2016), Hal 484

3. Variabel yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam suatu dimensi hasil kerja adalah kualitas dan kuantitas hasil kerja pegawai didalam menjalankan pekerjaanya. Kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan, kebutuhan, persepsi terhadap tugas, imbalan internal, eksternal, dan persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Banyak terdapat pengertian indikator kinerja atau disebut *performance indicator*, ada yang mendefinisikan bahwa : (1) indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan; (2) sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya; (3) sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi; (4) suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.

Variabel kinerja dalam suatu organisasi diantaranya yaitu :⁹ (1) Hasil kerja, merupakan pencapaian hasil kerja atau target karyawan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, (2) Ketrampilan kerja, merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan berdasarkan juklak

⁹ Moehariono, *Pengukuran Kinerja berbasis Kompetensi*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2012), Hal 153

atau intruksi dari atasan, (3) Pengetahuan jabatan, merupakan pengetahuan dan pemahaman prosedur kerja, sistem, dokumen, sasaran sesuai dengan ruang lingkup tugas dan jabatannya, (4) Pengambilan keputusan, merupakan kemampuan untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab terhadap keputusan sesuai dengan ruang lingkup tugas dan wewenangnya, (5) Kepemimpinan, merupakan kemampuan memotivasi dan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan, (6) Kerja sama, merupakan kesediaan untuk berhubungan dan bekerja sama dengan orang lain atau jabatan lain dalam kerangka menjalankan tugas pekerjaan, (7) Tanggung jawab, merupakan kesediaan melibatkan diri dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan kerja maupun organisasi, (8) Disiplin, merupakan kesediaan untuk teratur dan tertib dalam bekerja agar tidak menghambat pelaksanaan tugas, (9) Inisiatif, merupakan kemampuan membuat gagasan-gagasan baru diluar rutinitas atau keberanian untuk emngambil tindakan pada situasi yang kurang menguntungkan, (10) Komunikasi, merupakan kemampuan untukmengomunikasikan dan menyampaikan gagasan secara tertulis dengan tata bahasa yang baik, (11) Melayani, merupakan kemampuan memenuhi kebutuhan pelanggan dan memberikan pelayanan sesuai keinginannya jika komplain, (12) Sikap, merupakan kemampuan atau

tindakan sikapnya terhadap perusahaan dan karyawan lain serta kerja samanya.¹⁰

C. Hakikat Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata *pimpin* yang memuat dua hal pokok, yaitu pemimpin sebagai *subjek* dan yang di pimpin sebagai *objek*, kata *pimpin* mengandung pengertian mengarahkan, mengendalikan, membina atau mengatur atau menuntun dan juga menunjukkan ataupun memengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan setiap orang tidak akan mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya.¹¹

Koontz dan *O'donnel* mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.¹² Kepemimpinan adalah proses oleh seseorang atau kelompok mencoba untuk memengaruhi tugas-tugas dan sikap tenang orang lain terhadap sebuah akhir dari hasil yang dikehendaki untuk mencapai visi misi organisasi.

¹⁰ Moehariono, *Pengukuran Kinerja berbasis Kompetensi*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2012), Hal 153

¹¹ Moehariono, *Pengukuran Kinerja berbasis Kompetensi*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2012), Hal 381

¹² Moehariono, *Pengukuran Kinerja berbasis Kompetensi*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2012), hal 381

Kepemimpinan (*Leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.¹³

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Mengingat bahwa apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya, maka masalah kepemimpinan tidak dapat dipandang mudah. Kemauan seorang pemimpin merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti bawahan dalam memenuhi kebutuhannya tergantung pada keterampilan dan kemauan pemimpin.¹⁴

2. Tugas-Tugas Kepemimpinan

a) Sebagai Konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinyadalam menghadapi tugas yang

¹³ Malayu. S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2016), Hal 169

¹⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), Hal 213

dibebankan kepadanya. Dengan pemberian konseling kepada SDM, diharapkan karyawan yang bersangkutan akan dapat memecahkan masalah yang dihadapinya, dan dapat menolong dirinya sendiri keluar dari kemelut. Ada beberapa persyaratan yang perlu dimiliki seorang konselor, yaitu memiliki kesadaran diri yang tinggi, mempunyai sikap yang cocok antara kata dengan perbuatan, menghormati orang lain dan bersikap jujur.

b) Sebagai Instruktur¹⁵

Seorang pemimpin pada peringkat mana pun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada dibawahnya. Instruktur yang baik akan mempunyai peran sebagai guru yang bijaksana, yang memungkinkan setiap bawahan semakin lama semakin pintar dan profesional dalam melaksanakan tugasnya. Seorang bawahan mustahil dapat bekerja dengan baik tanpa membuat kesalahan – kesalahan bila tidak diarahkan dan diberi tahu oleh atasannya.

Untuk menjadi seorang instruktur yang baik tentu diperlukan adanya keterampilan berkomunikasi, dan kemampuan menganggap bawahan sebagai orang yang perlu dikasihani karena masih buta terhadap materi yang akan diberikan.

¹⁵ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), hal 229

c) Memimpin Rapat

Seorang pemimpin pada tingkat manapun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinya. Suatu rencana yang akan disusun biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan. Dalam rapat, biasanya pemimpin mengikutsertakan seluruh potensi yang terkait, termasuk juga potensi yang akan melaksanakan rencana itu dibelakang hari. Bila pelaksana mengetahui seluk beluk suatu rencana, dan apa sasarannya, tentu pelaksanaan rencana itu tidak akan ada hambatan.¹⁶

d) Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh ketrampilan mengambil keputusan. Dikatakan berat, karena pengambilan keputusan akan mempunyai dampak luas terhadap mekanisme organisasi yang dipimpinnya dan cenderung mempunyai kadar kerawanan yang tinggi, bila pengambilan keputusan itu tidak didasarkan pada aturan-aturan yang berlaku.

e) Mendelegasikan Wewenang

Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya, karena keterbatasan waktu dan keterbatasan

¹⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), hal 230

kemampuannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya. Pendelegasian ini diperlukan agar jalannya organisasi tidak mengalami kemacetan, dan terhindar dari bau birokratis. Dalam pendelegasian wewenang, tanggungjawab dipikul bersama antara yang mendelegasikan dan yang menerima delegasi. Namun pihak yang mendelegasikan tidak terlepas dari tanggungjawab untuk tercapainya sasaran pelaksanaan tugas-tugas yang didelegasikan. Penerapan pendelegasian biasanya dilakukan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya yang terdekat, karena pemimpin tersebut sudah mengetahui kemampuan bawahan yang akan menerima delegasi tersebut.

3. Teori Kepemimpinan

Salah satu presasi yang cukup menonjol dari sosiologi kepemimpinan modern adalah perkembangan dari teori peran (*role theory*).¹⁷ Dikemukakan, setiap anggota suatu masyarakat menempati status posisi tertentu, demikian juga halnya dengan individu diharapkan memainkan peran tertentu. Dengan demikian kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu interaksi antara individu dengan anggota kelompoknya.

¹⁷ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2012), hal 383

Dua *teori orang-orang terkemuka* dan *teori situasional*, berusaha menerangkan kepemimpinan sebagai efek dari kekuasaan tunggal. Efek interaktif antara faktor individu dengan faktor situasi tampaknya kurang mendapat perhatian.¹⁸ Untuk itu tentang kepemimpinan harus juga termasuk, (1) sifat-sifat efektif, intelektual dan tindakan individu, dan (2) kondisi khusus individu di dalam pelaksanaannya. Pendapat lain mengemukakan, untuk mengerti kepemimpinan perhatian harus diarahkan kepada : (1) sifat dan motif pemimpin sebagai manusia biasa, (2) membayangkan bahwa terdapat sekelompok orang yang dia pimpin dan motifnya mengikuti dia, (3) penampilan peran harus dimainkan sebagai pemimpin, dan (4) kaitan kelembagaan melibatkan dia dan pengikutnya. Beberapa pendapat tersebut, apabila diperhatikan dapat dikategorikan sebagai teori kepemimpinan dengan sudut pandang *personal situasional*. Hal ini disebabkan, pandangannya tidak hanya pada masalah situasi yang ada, tetapi juga dilihat interaksi antarindividu maupun antarpemimpin dengan kelompoknya.¹⁹

Teori kepemimpinan yang dikembangkan mengikuti tiga teori diatas, adalah *teori interaksi harapan*. Teori ini mengembangkan tentang peran kepemimpinan dengan menggunakan tiga variabel dasar yaitu : (1) tindakan, (2) interaksi, dan (3) senimen. Asumsinya, bahwa peningkatan frekuensi interaksi dan partisipasi sangat berkaitan dengan

¹⁸ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2012), hal 383

¹⁹ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja berbasis Kompetensi*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2012), Hal 384

peningkatan senjiman atau perasaan senang dan kejelasan dari norma kelompok. Semakin tinggi kedudukan individu dalam kelompok, maka aktivitasnya semakin sesuai dengan norma kelompok, interaksinya semakin meluas, dan banyak anggota kelompok yang berhasil diajak berinteraksi.²⁰

4. Teori Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang seperti ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan *Davis* dan *Newstrom* (1989).²¹ Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori berikut ini :

- a) *Teori Genetis* (Keturunan). Inti dari teori ini menyatakan bahwa *leader are born and not made* (pemimpin itu dilahirkan bakat, bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini mengetengahkan pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam

²⁰ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja berbasis Kompetensi*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2012), Hal 384

²¹ *Ibid.*, Hal 386

keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin.

b) *Teori Sosial*.²² Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa *leader are made and not born* (pemimpin itu dibuat atau dididik, bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan dari teori genetika. Para penganut teori ini mengetengahkan pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

c) *Teori Ekologis*. Inti dari teori ekologis bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu, sehingga bisa dikatakan merupakan teori yang paling mendekati dari kebenaran. Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk mengatakan secara pasti apasaja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.

²² Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2012), hal 386

Selain pendapat-pendapat yang menyatakan tentang timbulnya gaya kepemimpinan tersebut, *Hersey* dan *Blanchard* berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen,²³ yaitu : (1) pemimpin itu sendiri, (2) bawahan, serta (3) situasi dimana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, dia mengajukan komposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pimpinan (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s) yang dapat dinotasikan sebagai :

$$K = f(p, b, s)$$

Menurut *Hersey* dan *Blanchard*, pimpinan (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik, jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan.

Adapun situasi (s) menurut *Hersey* dan *Blanchard* adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pimpinan berusaha pada saat-

²³ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2012), hal 287

saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pimpinan, bawahan, dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan yang lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan.²⁴

5. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

a) Gaya kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok / organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi/ kelompok. Disamping itu, diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana (eksekutif). Dengan didominasi oleh ketiga perilaku kepemimpinan tersebut, berarti gaya ini diwarnai dengan usaha mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang efektif, berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai antara yang satu dengan yang lain. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang

²⁴ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2012), hal 387

dipimpinnya sebagai subjek, yang memiliki kepribadian dengan sebagai aspeknya, seperti dirinya juga.

Proses kepemimpinan pada gaya kepemimpinan ini diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok / organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Partisipasi tersebut disesuaikan dengan posisi dan jabatan masing-masing, juga memperhatikan tingkat dan jenis kemampuan setiap anggota kelompok/organisasi.

b) Gaya kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang paling tua dikenal oleh manusia. Gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal, orang-orang yang dipimpin jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah.²⁵

Kedudukan bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pemimpin. Pemimpin memandang dirinya lebih, dalam segala hal dibanding dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah, sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa perintah.

²⁵ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2012), hal 388

Perintah pemimpin sebagai atasan tidak boleh dibantah karena dipandang sebagai satu-satunya yang paling benar.

c) Gaya kepemimpinan Bebas dan gaya kepemimpinan pelengkap

Kepemimpinan bebas merupakan kebalikan dari type atau gaya kepemimpinan otoriter. Dilihat dari segi perilaku ternyata gaya kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi dan perilaku kepemimpinan pembelot. Dalam prosesnya ternyata sebenarnya tidak dilaksanakan kepemimpinan dalam arti sebagai rangkaian kegiatan menggerakkan dan memotivasi anggota kelompok / organisasinya dengan cara apapun juga.²⁶

Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya. Kesempatan itu diberikan baik sebelum maupun

²⁶ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2012), hal 388

sesudah anggota yang bersangkutan menetapkan keputusan atau melaksanakan suatu kegiatan.

Kepemimpinan dijalankan tanpa berbuat sesuatu, karena untuk bertanya atau tidak tentang sesuatu rencana keputusan atau kegiatan, tergantung sepenuhnya pada orang-orang yang dipimpin. Dalam keadaan seperti itu setiap terjadi kekeliruan atau kesalahan, maka pemimpin selalu berlepas tangan karena merasa tidak ikut serta dalam menetapkannya menjadi keputusan atau kegiatan yang dilaksanakan kelompok / organisasinya.²⁷

D. Hakikat Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.²⁸

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja

²⁷ Moehariono, *Pengukuran Kinerja berbasis Kompetensi*, (Jakarta : RajaGrafindo, 2012), Hal 415

²⁸ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2016), Hal 141

efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Edwin D Flippo menyatakan bahwa motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Menurut *American Encyclopedia* motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia.²⁹

Hasibuan berpendapat bahwa motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif memiliki tujuan tertentu yang ingin di capai. Singian mengemukakan bahwa motif adalah keadaan kejiwaan yang mendorong , mengaktifkan, atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi ataupun tujuan pribadi masing-masing anggota organisasi. Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya.³⁰

²⁹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2016), Hal 143

³⁰ Edy Sutrisna, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), hal 110

*Motivasi dalam Manajemen ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi adalah bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif dan dapat mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan.*³¹

Salah satu aspek penting dalam perusahaan untuk meningkatkan atau menjaga etos kerja para karyawan agar tetap gigih dan giat dalam bekerja guna meningkatkan produktifitas kerja yaitu dengan memberikan motivasi bagi para karyawan supaya kegairahan bekerja para karyawan tidak menurun.

*Motivasi kerja karyawan adalah sebuah bentuk dorongan positif yang ditujukan kepada karyawan agar mereka terdorong dan memiliki semangat lagi dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini sangat berkaitan erat dengan kinerja karyawan dan hasil pekerjaan mereka. Bila mereka memiliki motivasi yang cukup kuat untuk terus melakukan pekerjaan di perusahaan dengan baik, maka hasil yang diperoleh juga akan baik. Pasti hal ini juga berdampak pada keberhasilan usaha yang sedang Anda jalankan. Inilah poin terakhir yang diharapkan mampu membuat Anda, karyawan dan lingkungan perusahaan menjadi lebih baik.*³²

³¹ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2013), Hal 79

³² Soekidjo dan Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), Hal 54

Motivasi merupakan suatu hal yang membangkitkan rasa ingin tahu yang rumit dan telah mempengaruhi para akademis maupun praktisi selama bertahun-tahun. Kemungkinan disebabkan adanya minat ini maka banyak teori motivasi yang telah dibuat tetapi masing-masing memiliki kebaikan dan kelemahan. Oleh karena itu, teori motivasi penting untuk diterapkan secara tepat sehingga semakin banyak ilmuwan yang menekuni kegiatan pengembangan teori tersebut.³³

2. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.³⁴

1) Faktor Intern

a. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.

Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak memadai, dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.

³³ Mochammad Surya, *Motivasi*, (Jakarta: Gramedia, 2004), Hal 13

³⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), Hal 116

b. Keinginan untuk memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda yang mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang yang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itupun ia harus bekerja keras, jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, dan perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua dan kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat dan menyaksikan sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit organisasi/kerja.³⁵

2) Faktor Ekstern

a. Kondisi lingkungan Kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.

³⁵ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), Hal 118

Kompensasi yang merupakan alat komunikasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat memengaruhi motivasi kerja para karyawan.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi amat memengaruhi motivasi kerja para karyawan.³⁶

d. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukannya untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup

³⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), Hal 119

dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhann *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

f. Peraturan yang fleksibel

Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, tetrmasuk

hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promos, mutasi dan sebagainya.³⁷

3. Teori-teori Motivasi

a. Teori Motivasi

Content Theories atau teori kepuasan yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang mkenguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya.³⁸

Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apayang memuaskan dan emndorong semangat bekerja seseorang. Kebutuhan dan pendorong itu adalah keinginan memenuhi kepuasan metrial maupun nonmaterial yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya

Teori kepuasan dipelopori oleh F. W. Taylor dengan teori konvensional, yang termasuk *content theory* karena F. W. Taylor memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya yang menyebabkan orang mau bekerja keras. Dengan teori ini dapat disebutkan bahwa seseorang akan mau

³⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), Hal 120

³⁸ *Ibid.*, Hal 121

berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidak adanya imbalan yang akan diperoleh yang bersangkutan. Oleh karena itu seorang pemimpin haruslah berusaha memberikan imbalan berbentuk materi, agar bawahannya bersedia diperintah melakukan pekerjaan yang telah ditentukan. Jika besar imbalan ini bertambah, maka intensitas pekerjaan pun akan dapat dipacu. Jadi, dalam teori ini pemberian imbalanlah yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan.³⁹

Toeri motivasi juga dipelopori oleh Abraham H. Maslow dengan teori Hierarki, yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, sebagai berikut :

- a) Kebutuhan Fisiologis (*physiological*), kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga dengan kebutuhan psikologis (*psychological needs*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan ini merupakan tingkat paling dasar yang diperkenalkan oleh Maslow. Kebutuhan paling dasar ini berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebutlah yang

³⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), Hal 122

mendorong orang untuk mengerjakan suatu pekerjaan, karena dengan bekerja itu ia mendapat imbalan yang akan digunakan untuk pemenuhan kebutuhannya tadi.

- b) Kebutuhan rasa aman (*safety*), menurut Maslow, setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Kebutuhan ini akan dirasakan mendesak setelah kebutuhan pertama terpenuhi. Upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan kebutuhan ini dapat dilakukan melalui selalu memberikan informasi agar para karyawan dalam bekerja bersikap hati-hati dan waspada, menyediakan tempat kerja aman dari keruntuhan, kebakaran, dan sebagainya, memberikan perlindungan asuransi jiwa, terutama bagi karyawan yang bekerja pada tempat rawan kecelakaan, dan memberi jaminan kepastian kerja, bahwa selama mereka bekerja dengan baik, maka tidak akan di PHK-kan, dan adanya jaminan kepastian pembinaan karier.
- c) Kebutuhan hubungan sosial (*Affiliation*), kebutuhan sosial yang sering pula disebut dengan sosial *needs*, atau *affiliation needs*, merupakan kebutuhan tingkat ketiga dari Maslow. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama orang lain. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat,

karena memang orang lainlah yang dapat memenuhinya, bukan diri sendiri.

Kebutuhan sosial ini meliputi : kebutuhan untuk disayangi, dicintai dan diterima oleh orang lain, kebutuhan untuk dihormati orang lain, kebutuhan untuk diikutsertakan dalam pergaulan, dan kebutuhan untuk berprestasi.

- d) Kebutuhan pengakuan (*esteem*), setiap orang yang normal membutuhkan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise diri dari lingkungannya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri yang bersangkutan. Penerapan pengakuan atau penghargaan diri ini biasanya terlihat dari kebiasaan orang untuk menciptakan simbol-simol, yang dengan simbol itu kehidupannya dirasa lebih berharga.⁴⁰
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*), kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Dalam kondisi ini seseorang ingin memperlihatkan kemauan dirinya secara optimal ditempat masing-masing. Hal tersebut tersebut terlihat pada kegiatan pengembangan kapasitas diri melalui berbagai

⁴⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), Hal 123

cara, seperti ikut diskusi, ikut seminar, lokakarya yang sebenarnya keikutsertaannya itu bukan didorong oleh ingin dapat pekerjaan, tetapi sesuatu yang berasal dari dorongan ingin memperlihatkan bahwa ia ingin mengembangkan kapasitas prestasinya yang optimal.

Kebutuhan aktualisasi diri mempunyai ciri-ciri yang berbeda dengan ciri-ciri kebutuhan yang lain yaitu : tidak dapat dipenuhi dari luar, karena harus dipenuhi dengan usaha pribadi itu sendiri, dan pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri ini biasanya seiring dengan jenjang karier seseorang, dan tidak semua orang mempunyai tingkat kebutuhan seperti ini.⁴¹

Kekuatan teori Maslow adalah kemampuannya untuk mendalami jenis-jenis kebutuhan dan motif yang mendorongnya. Sementara itu, segi kelemahannya adalah bahwa kebutuhan yang selalu bertingkat sesuai urutannya tidaklah selamanya benar dan konsisten. Selain itu kelemahan yang lain adalah kategori dari kebutuhan cenderung hanya ditentukan secara umum. Dengan semakin berkembangnya teori tentang pemuasan kebutuhan manusia, dewasa ini teori kebutuhan berdasarkan hierarki ini mengalami peninjauan kembali.

Pelopor teori motivasi yang lainnya adalah David McClelland dengan teori Motivasi Prestasi, menurut teori ini ada tiga

⁴¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), Hal 125

komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja yaitu :

a. *Need For Achievement*

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesemoutrnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

b. *Need For Affiliation*

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

c. *Need For Power*

Kebutuhan untuk menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan orang lain.

Pada kehidupan sehari-hari, ketiga kebutuhan tersebut akan selalu muncul pada tingkah laku individu, hanya kekuatannya tidak sama antara kebutuhan-kebutuhan itu pada diri seseorang. Munculnya ketiga kebutuhan tersebut sangat dipengaruhi oleh situasi yang sangat spesifik.

E. Hakikat Kompensasi

1. Pengertian kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif didalam hubungan kerja. Kompensasi menurut Tohardi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*). Karena bila kompensasi dirasakan tidak layak dan tidak adil oleh para karyawan, maka tidak mustahil hal tersebut merupakan sumber kecemburuan sosial.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, seperti dalam bentuk pemberian uang, pemberian material dan fasilitas, dan dalam bentuk pemberian kesempatan berkarier.⁴² pemberian uang secara langsung seperti gaji, tunjangan dan intensif. Gaji adalah kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara periodik (biasanya sebulan sekali). Karyawan yang menerima gaji pada umumnya telah menjadi karyawan tetap yang telah lulus dari masa percobaan. Tunjangan adalah kompensasi yang

⁴² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), Hal 183

diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawan tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kompensasi tidak saja diberikan dalam bentuk uang, tetapi dapat juga berbentuk materiil atau benda. Hal ini dikarenakan prestasi yang diberikan kadang sukar dinilai dengan uang, tetapi lebih mudah bila diberikan dalam wujud materiil. Supaya efektif, kompensasi seharusnya dapat memenuhi kebutuhan dasar, mnempertimbangkan adanya keadilan intern dan eksternal, dan pemberiannya disesuaikan dengan kebutuhan individu. Hal senada juga dikemukakan oleh Robbins yang mengemukakan bahwa penghargaan dapat meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan kerja apabila merekamerasakan adanya keadilan dalam kompensasi, penghargaan yang mereka terima dikaitkan dengan kinerja mereka , dan berkaitan dengan kebutuhan individu.⁴³

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Di dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan konpensasi kepada pekerja diberikan penghargaanberdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senbioritas atau jumlah jam kerja.⁴⁴

⁴³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), Hal 186

⁴⁴ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (jakarta : RajaGrafindo Persada, 2014), Hal 290

2. Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi menurut Singodimedjo antara lain menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya,. Meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri para karyawan, mempererat hubungan kerja antar karyawan, mencegah karyawan meninggalkan perusahaan, meningkatkan disiplin kerja, efisiensi tenaga karyawan yang potensial, perusahaan dapat bersaing dengan tenaga kerjadi pasar, mempermudah perusahaan mencapai tujuan, melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan perusahaan dapat memberikan teknologi baru.

Menurut Notoatmodjo ada beberapa tujuan kompensasi yaitu : (a) Menghargai prestasi kerja, dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, misalnya produktivitas yang tinggi. (b) Menjamin keadilan, dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam oirganisasi.masing-masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerja. (c) Mempertahankan karyawan, dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih *survival* bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan. (d)

Memperoleh karyawan yang bermutu, dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik. (e) Pengendalian biaya, dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan ditempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon pegawai baru. (f) Memenuhi peraturan-peraturan, sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kompensasi

a) Kinerja dan Produktivitas kerja

Setiap organisasi pasti menginginkan keuntungan yang optimal atas bisnisnya. Keuntungan ini dapat berupa material maupun non material. Setiap organisasi harus mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja pegawainya agar memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasinya.⁴⁵

b) Kemampuan membayar

⁴⁵ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2016), Hal 235

Pemberian kompensasi tergantung pada kemampuan organisasi dalam membayar. Organisasi tidak akan mungkin membayar kompensasi pegawainya melebihi kemampuan organisasi tersebut.

c) Kesiediaan membayar

Kesiediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijakan pemberian kompensasi bagi pegawai. Banyak organisasi yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi tidak semua organisasi bersedia memberikan kompensasi yang tinggi.

d) Suplay dan permintaan tenaga kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasar kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi pegawai yang tidak memiliki kemampuan dan ketrampilan di atas rata-rata tenaga kerja pada umumnya, akan diberikan kompensasi yang lebih murah.

e) Serikat pekerja

Serikat pekerja, serikat pegawai atau serikat buruh akan memengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Serikat pekerja biasanya memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang adil, layak serta wajar.

f) Undang-undang dan peraturan yang berlaku

Undang-undang dan peraturan mengenai ketenagakerjaan saat ini mendapat sorotan tajam karena kebijakan tersebut bersentuhan langsung dengan pegawai sebagai salah satu bagian terpenting dalam organisasi, yang membutuhkan perlindungan Undang-

Undang dan peraturan yang jelas akan memengaruhi sistem pemberian kompensasi.⁴⁶

Menurut Hasibuan, faktor-faktor yang memengaruhi besarnya kompensasi adalah penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan kesediaan perusahaan, serikat buruh/organisasi karyawan, produktivitas kerja karyawan, pemerintah dengan undang-undang keppresnya, biaya hidup, posisi jabtn karyawan, pendidikan dan pengalam karyawan, kondidi perekonomian nasional, serta jenis dan sifat pekerjaan.⁴⁷

4. Teori Kompensasi

- a. Teori kompensasi ekonomi pasar, yaitu menciptakan suatu harga uoah yang didasarkan atas kekuatan tawar menawar negoisasi atau negoisasi antara para pekerja, pegawai, karyawan, buruh, dengan pihak manajemen perusahaan. Teori ini biasanya dilakukan oleh perusahaan kelas atas (besar) yang sanggup membayar tinggi para pekerjanya dengan timbal balik kualitas pekerja yang terbaik pula.
- b. Teori kompensasi standar hidup, yaitu suatu sistem kompensasi dimana upah atau gaji ditentukan dengan menyesuaikan standar hidup layak di mana para pekerja dapat menikmati hidupdengan damai, aman, tentram dan sejahtera mencakup jaminan pensiun hari tua, tabungan, pendidikan, tempat tinggal, transportasi, dan lain

⁴⁶ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2016), Hal 235

⁴⁷ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2016), Hal 127

sebagainya. Teori ini biasanya dilakukan oleh perusahaan swasta tingkat menengah dan instansi pemerintah.

- c. Teori kompensasi kemampuan membayar, yaitu suatu sistem penentuan besar kecil kompensasi yang diberikan kepada para pekerja dengan menyesuaikannya dengan tingkat kemampuan pendapatan/keuntungan perusahaan. Ketika perusahaan sedang berjaya atau untung besar, maka karyawan diberikan tambahan kompensasi, tetapi jika perusahaan mengalami kerugian, maka pegawai juga akan mendapat pengurangan kompensasinya. Teori ini biasanya diterapkan oleh UKM-UKM atau perusahaan kecil atau perusahaan yang baru memulai usahanya di mana mereka belum mampu membayar pekerjanya sesuai standar pemerintah yang telah ditetapkan.⁴⁸

F. Baitul Maal Wat Tamwil

1. Pengertian Baitul Maal Wat tamwil

Secara harfiah baitul maal berarti rumah dana dan baitul tamwil berarti rumah usaha. Baitul maal dikembangkan berdasarkan sejarah perkembangannya, yakni darimasa nabi sampai abad pertengahan perkembangan islam. Dimana baitul maal berfungsi untuk mengumpulkan sekaligus mensyaratkan dana sosial. Sedangkan baitul tamwil merupakan lembaga bisnis yang bermotif laba.

⁴⁸ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja berbasis Kompetensi*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2012), Hal 250

BMT merupakan organisasi bisnis yang juga berperan sosial. Peran sosial BMT akan terlihat pada Definisi baitul maal, sedangkan peran bisnis BMT akan terlihat pada definisi baitul tamwil. Sebagai lembaga sosial, baitul maal memiliki kesamaan fungsi dan peran dengan Lembaga Amil Zakat (LAZ), oleh karenanya baitul maal harus didorong agar mampu ber[er]an secara profesional menjadi LAZ yang mapan. Fungsi tersebut paling tidak meliputi upaya pengumpulan dana zakat, infaq, sedekah, wakaf dan sumber dana sosial yang lain dan upaya penyaluran zakat kepada golongan yang paling berhak sesuai dengan ketentuan asnablah.

Sebagai lembaga bisnis, BMT lebih mengembangkan usahanya pada sektor keuangan, yakni ismp[er]an pinjam. Usaha ini seperti usaha perbankan yakni menghimpun dana anggota dan calon anggota (anggota) serta menyalurkannya kepada sektor ekonomi yang halal dan menguntungkan.. namun demikian, terbuka luas bagi BMT untuk mengembangkan lahan bisnisnya pada sektor riil maupun sektor keuangan lain yang dilarang dilakukan oleh lembaga keuangan bank. Karena BMT bukan bank, maka ia tidak tunduk pada aturan perbankan.⁴⁹

⁴⁹ Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil (BMT)*, (Yogyakarta, UII Press, 2004), hal 126.

2. Tujuan BMT

Didirikannya BMT bertujuan untuk meningkatkan kualitas usaha ekonomi untuk kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Pengertian diatas dapat dipahami bahwa BMT berorientasi pada upaya peningkatan kesejahteraan anggota dan masyarakat. Anggota harus diberdayakan (*empowering*) supaya dapat mandiri. Dengan sendirinya, tidak akan dibenarkan jika para anggota dan masyarakat menjadi sangat bergantung kepada BMT. Dengan menjadi anggota BMT, masyarakat dapat meningkatkan taraf hidup melalui peningkatan usahanya.

Pemberian modal pinjaman sedapat mungkin dapat memandirikan ekonomi para peminjam. Oleh sebab itu, sangat perlu dilakukan pendampingan. Dalam pelembaran pembiayaan, BMT harus dapat menciptakan suasana keterbukaan, sehingga dapat mendeteksi berbagai kemungkinan yang mungkin timbul dari pembiayaan. Untuk mempermudah pendampingan, pendekatan pola kelompok menjadi sangat penting. Anggota dikelompokkan berdasarkan usaha yang sejenis atau kedekatan tempat tinggal, sehingga BMT dapat dengan mudah melakukan pendampingan.⁵⁰

⁵⁰ Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil (BMT)*, (Yogyakarta, UII Press, 2004), hal 128

3. Fungsi BMT

Dalam rangka mencapai tujuannya, BMT berfungsi : (a) Mengidentifikasi, memobilisasi, mengorganisasi, mendorong dan mengembangkan potensi serta kemampuan potensi ekonomi anggota, kelompok anggota muamalat (Pokusma) dan daerah kerjanya. (b) Meningkatkan kualitas SDM anggota dan pokusma menjadi lebih profesional dan islami sehingga semakin utuh dan tangguh dalam menghadapi persaingan global. (c) Menggalang dan memobilisasi potensi masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan anggota. (d) Menjadi perantara keuangan (*financial intermediary*), antara pemilik dana (*shohibul maal*), baik sebagai pemodal maupun penyimpan dengan pengguna dana (*mudharib*) untuk pengembangan usaha produktif.⁵¹

4. Prinsip Utama BMT

Dalam melaksanakan usahanya BMT berpegang teguh pada prinsip utama sebagai berikut :

- a. Keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT dengan mengimplementasikannya pada prinsip-prinsip syariah dan muamalah kedalam kehidupan nyata.
- b. Keterpaduan, yakni nilai-nilai spiritual dan moral menggerakkan dan mengarahkan etika bisnis yang dinamis, proaktif, progresif adil dan berakhlaq mulia.

⁵¹ *Ibid.*, hal 321

- c. Kekeluargaan, yakni mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi. Semua pengelola pada setiap tingkatan, pengurus dengan semua lininya serta anggota, dibangun rasa kekeluargaan, sehingga akan tumbuh rasa saling melindungi dan menanggung.
- d. Kebersamaan, yakni kesatuan pola pikir, sikap dan cita-cita antar semua elemen BMT. Antara pengelola dengan pengurus harus memiliki satu visi dan bersama-sama anggota untuk memperbaiki kondisi ekonomi sosial.
- e. Kemandirian, yakni mandiri diatas semua golongan politik. Mandiri berarti juga tidak tergantung dengan dana-dana pinjaman dan bantuan, tetapi senantiasa proaktif untuk menggalang dana masyarakat sebanyak-banyaknya.
- f. Profesionalisme, yakni semangat kerja yang tinggi, yakni dilandasi dengan dasar keimanan. Kerja yang tidak hanya berorientasi pada kehidupan dunia saja, tetapi juga kenikmatan dan kepuasan ruhani dan akhirat. Kerja keras dan cerdas yang dilandasi dengan bekal pengetahuan (*knowledge*) yang cukup, keterampilan yang terus ditingkatkan (*skill*) serta niat dan ghirah yang kuat (*Attitude*). Semua itu dikenal dengan kecerdasan emosional, spiritual dan intelektual. Sikap profesionalisme dibangun dengan semangat untuk terus belajar demi mencapai tingkat standar kerja yang tinggi.

- g. Istiqomah : konsisten, konsekuen, kontinuitas / berkelanjutan tanpa henti dan tanpa pernah putus asa. Setelah mencapai tahap, maka maju lagi ke tahap berikutnya dan hanya dengan allah SWT kita berharap.

5. Ciri-Ciri BMT

Ciri-ciri utama BMT menurut Ridwan adalah sebagai berikut :

- a. Berorientasi bisnis, mencari laba bersama, meningkatkan pemanfaatan ekonomi paling banyak untuk anggota dan masyarakat.
- b. Bukan lembaga sosial, tetapi bermanfaat untuk mengefektifkan pengumpulan dan penyaluran dana zakat, infaq dan sedekah bagi kesejahteraan orang banyak.
- c. Ditumbuhkan dari bawah berlandaskan peran serta masyarakat disekitarnya.
- d. Milik bersama masyarakat bahwa bersama dengan orang kaya disekitar BMT, bukan perseorangan atau orang yang dilluar masyarakat. Atas dasarnya ini BMT tidak dapat berbadan hukum perseorangan.⁵²

⁵² Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil*, (Yogyakarta, UII Press, 2004), hal 132

G. Tinjauan Penelitian Terdahulu

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Khairizah dkk, terkait Pengaruh gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan objek penelitiannya Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang. Dalam penelitian disebutkan bahwa pimpinan dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat memengaruhi kinerja karyawannya. Populasi yang ada di perpustakaan ada 65 orang dengan mengambil 55 orang sebagai sampel. Sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, wawancara, dan dokumentasi yang diuji dengan *IBM Statistics 21 for Windows*. Dengan hasil penelitian menunjukkan secara bersama-sama semua variabel (X) mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan, sedangkan pemimpin suportif dan partisipatif tidak memengaruhi kinerja karyawan di Perpustakaan UB.⁵³ Persamaan dan perbedaannya yaitu sama sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu jumlah variabel dan objek penelitian.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Meirta Nurvirianti pada tahun 2007 dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara

⁵³ Astria Khairizah, dkk, “Pengaruh gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)”, Jurnal Admjinistrasi Publik (JAP), Vol 3, No 7, dalam <https://media.neliti.com/media/publications/82330-ID-pengaruh-gaya-kepemimpinan-terhadap-kine.pdf> diakses pada 22 Mei 2019, hal 126

Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Malang”.⁵⁴ Penelitian tersebut menggunakan metode teknik analisis regresi linier sederhana dan teknik analisis regresi linier ganda. Dengan variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y) dan variabel bebasnya adalah motivasi kerja (X1) dan kemampuan kerja (X2). Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Malang. Persamaan dan perbedaannya adalah samasama menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu jumlah variabel dalam penelitian tersebut hanya motivasi kerja dan kemampuan kerja, sedangkan dalam penelitian ini gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kompensasi, selain itu lokasi penelitian tersebut pada Bank Konvensional sedangkan penelitian ini pada BMT atau lembaga keuangan non perbankan.

Bambang Dwi Setiadi pada tahun 2007 melakukan suatu penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Pegawai Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Lippo Bank Cabang Pemuda, Semarang)”.⁵⁵ Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda, dengan variabel terikat

⁵⁴ Meirta Nurvirianti, “Pengaruh Motivasi Kerja dan kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Malang”, (Malang: Skripsi tidak diterbitkan, 2007), dalam <http://karya-ilmiah.um.ac.id/index.php/BK-Psikologi/article/view/3818>, diakses pada 22 Mei 2019, pukul 12.23

⁵⁵ Bambang Dwi Setiadi, “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Pegawai dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Lippo Bank Cabang Pemuda Semarang)”, (Semarang: Skripsi tidak diterbitkan, 2007), dalam [https://www.researchgate.net/scientific-contributions/2075303239 Bambang Dwi Setiadi](https://www.researchgate.net/scientific-contributions/2075303239_Bambang_Dwi_Setiadi), diakses pada 22 Mei 2019 pukul 12.42

yaitu kinerja karyawan (Y) dan variabel bebas adalah motivasi kerja (X1), komitmen pegawai (X2), dan lingkungan kerja (X3). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, komitmen pegawai, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Lippo Bank Cabang Pemuda Semarang. Eni Herlina melakukan penelitian pada tahun 2012 dengan judul “Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus CV. Mitra Setia Jaya di Sidoarjo)”.⁵⁶

Dalam penelitian tersebut menggunakan metode teknik analisis regresi linear berganda, dengan variabel terikat adalah kinerja karyawan (Y) dan variabel bebasnya yaitu kemampuan (X1) dan motivasi kerja (X2). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kemampuan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada bagian teknisi di CV. Mitra Setia Jaya di Sidoarjo. Persamaan dan perbedaan yaitu sama sama menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu menggunakan variabel independen yang lainnya kemampuan, sedangkan dalam penelitian ini gaya kepemimpinan dan kompensasi sebagai variabel independen yang lain. Lokasi penelitian tersebut pada sebuah CV di Sidoarjo, sedangkan penelitian ini pada BMT di Tulungagung.

⁵⁶ Eni Herlina, “Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus CV. Mitra Setia Jaya di Sidoarjo)”, (Surabaya : Skripsi tidak diterbitkan, 2012), dalam <http://eprints.upnjatim.ac.id/4086/1/file1.pdf>, diakses pada 22 Mei 2019 pukul 12.48

3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan

Utami melakukan penelitian tentang “Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada PT. Gapuro Omega Alpha Land Depok” yang bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Gapura Omega Alpha Land Depok. Metode pengumpulan yang digunakan dengan metode kuesioner dan menggunakan regresi linier berganda.

Hasil yang didapatkan menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh terhadap terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kompensasi dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan. Salah satu variabel independen yang digunakan sama dan variabel dependennya juga sama. namun ruang lingkup dan objeknya berbeda.⁵⁷ Perbedaan dengan penelitian ini adalah adanya variabel kemampuan yang diteliti, sedangkan dalam penelitian ini tidak ada. Dan lokasi penelitian tersebut pada perusahaan konvensional, penelitian ini pada BMT. Persamaannya yaitu menggunakan variabel kompensasi dan kinerja karyawan.

⁵⁷ Firzianah Mustika Utami, “*Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan*” (Studi Kasus pada PT. Gapura o Omega Alpha Land Depok), (Jakarta : Skripsi tidak diterbitkan, 2014), dalam <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/27177>, diakses opada 22 Mei 2019 pukul 12.51

Fauzi melakukan penelitian terkait “Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja Karyawan pada PT. Trakindo Utama Samarinda” yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT. Trakindo Utama Samarinda dengan menggunakan sampel yang digunakan adalah karyawan PT. Trakindo Utama Samarinda yang berjumlah 70 responden dengan metode simple random sampling. Hasil dari Uji t dapat diketahui bahwa kompensasi finansial dan nonfinansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Trakindo Utama Samarinda. Sedangkan hasil Uji F diketahui variabel kompensasi finansial adalah variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Trakindo Utama Samarinda.⁵⁸ Persamaan dengan penelitian ini adalah sama sama menggunakan variabel kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu pada penelitian Fauzi penggunaan X1 dan X2 nya terkait jenis kompensasi sedangkan dalam penelitian ini hanya kompensasi saja. Lokasi penelitian Fauzi pada PT Trakindo Utama Samarinda , penelitian ini pada BMT binaan Pinbuk Tulungagung.

⁵⁸ Usman Fauzi, *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Trakindo Utama Samarinda*, (Journal Ilmu Administrasi Bisnis, Vol. 2 No. 3, 2014), dalam [http://ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2014/09/03%20Jurnal%20AB%20usman%202014%20\(09-20-14-06-25-36\).pdf](http://ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2014/09/03%20Jurnal%20AB%20usman%202014%20(09-20-14-06-25-36).pdf), diakses pada 22 Mei 2019 pukul 12.52

4. Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan

Kurniawan melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi, Disiplin terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Instalasi rawat Jalan RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta).⁵⁹ Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama dan parsial kepemimpinan, kompensasi, motivasi dan disiplin terhadap kinerja karyawan. Dilakukan pada tahun 2016 di RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta dengan jumlah populasi 121 karyawan dan diambil 93 karyawan sebagai responden. Yeknik pengambilan sampel dengan *proportionate stratified sampling*. Hasil yang didapatkan adalah semua variabel bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan secara parsial semua variabel berpengaruh terhadap kinerja karyawan kecuali kompensasi tidak berpengaruh. Persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel kepemimpinanb, motivasi kerja, kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaanya adalah teknik pengambilan sampel pada penelitian tersebut dengan *proportionate stratified random*, sedangkan dalam penelitian ini adalah dengan teknik sampel jenuh. Dalam penelitian tersebut terdapat penambahan variabel

⁵⁹ Riga Putra Kurniawan, *Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi, Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Instalasi Rawat Jalan RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta*, (Yogyakarta : Universitas Sanata Dharma, 2016), dalam https://repository.usd.ac.id/5935/2/122214059_full.pdf, diakses pada 02 Juli 2019 pukul 00.50

disiplin, sedangkan dalam penelitian ini tidak ada, dan lokasi penelitian yang berbeda.

Prasetyo melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kompensasi, Motivasi, gaya Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Lingkungan Pegawai Kantor PDAM Tirto Negoro Sragen).⁶⁰ Penelitian tersebut dilakukan pada tahun 2018 di Sragen Jawa Tengah yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, motivasi, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PDAM Tirto Negoro Sragen dengan menggunakan sampel sejumlah 109 responden. Dimana hasil dari uji parsial dan uji simultan didapatkan semua variabel berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Persamaan dan perbedaannya adalah penambahan variabel lingkungan kerja dalam penelitian tersebut dan lokasi penelitian.

H. Kerangka Konseptual

Paradigma penelitian merupakan pandangan pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui suatu penelitian.⁶¹

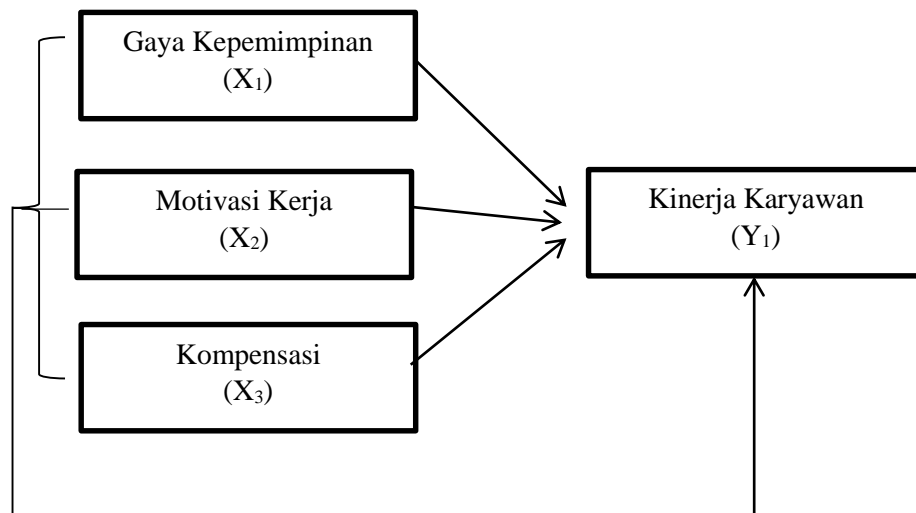
⁶⁰ Galih Eksan Prasetyo, *Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Gaya kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Lingkungan Pegawai kantor PDAM Tirto Negoro Sragen*, (Surakarta : Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2018), dalam https://eprints.ums.ac.id/70504/NASKAH_PUBLIKASI-20.pdf

⁶¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi Dengan Metode R&D*, (Bandung : Alfabeta, 2006). Hal 43

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual



Penelitian ini hanya akan menggali data berupa informasi pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada BMT Binaan PINBUK Tulungagung.

1. Pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada BMT binaan PINBUK Tulungagung didasarkan pada teori Sutarto⁶² dan saran dari Nurul Rohana Dewi⁶³
2. Pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada BMT binaan PINBUK Tulungagung didasarkan pada teori Abraham Maslow⁶⁴ dan saran dari Andre Wijaya dan Suhaji.⁶⁵

⁶² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), Hal 222

⁶³ Nurul Rohana Dewi , *Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada BMT Taruna Sejahtera)*, (Stain Salatiga, 2014)

⁶⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), Hal 127

⁶⁵ Andre Wijaya dan Suhaji, *Pengaruh Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan*”, Semarang : STIE Widya Manggala, Tth, hal 15.

3. Pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan pada BMT binaan PINBUK Tulungagung didasarkan pada teori Panggabean⁶⁶ dan saran dari Sukma Putri Jaya Dkk.⁶⁷
4. Pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada BMT binaan PINBUK Tulungagung didasarkan pada teori Stuart-Kotze⁶⁸

I. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang kebenarannya masih lemah dan perlu untuk diuji lagi dengan teknik tertentu. Dapat dirumuskan dalam hipotesis penelitian ini, yang selanjutnya akan diuji :

- Hipotesis 1 : Ada pengaruh signifikan Gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- Hipotesis 2 : Ada pengaruh signifikan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- Hipotesis 3 : Ada pengaruh signifikan Kompensasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- Hipotesis 4 : Ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan (X1), Motivasi kerja (X2) dan Kompensasi (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

⁶⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), Hal 194

⁶⁷ Sukma Putri Jaya.P, heru Susilo dan Muhammad Iqbal, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja, dan Lingkungan Kinerja karyawan*, (Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 15 No. 1 Oktober 2014)

⁶⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Press, 2016), hal 76