

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tulang punggung bagi pengembangan organisasi. Hal ini dikarenakan bahwa tanpa ada kepemimpinan yang baik, maka akan sulit mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang akan digunakannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar.¹ Menurut James, bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Sedangkan menurut Tompubolon, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba untuk mempengaruhi

¹Regina Aditya Reza, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara*, (Jurnal Ekonomi Riset, Vol.3, No.3, mEI 2017, ISSN: 2474-0655,), Hal. 12.

kinerja bawahannya.² Dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan adalah strategi yang digunakan oleh seseorang dalam rangka mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut House dalam Gary Yukl, mengatakan bahwa :
Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.³ Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi dengan kinerja yang baik untuk keberhasilan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini, terdapat dua kategori gaya kepemimpinan yang ekstrem, yakni: gaya kepemimpinan otokratis, dan gaya kepemimpinan demokratis.⁴ Gaya kepemimpinan otokratis dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas otoritas posisi dan penggunaan otoritas. Dengan kata lain,

²Biatna Tampubolon, "Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi yang Telah Menerapkan" ISNI 19-9001-2001", dalam *Jurnal Standarisasi*, No. 9, Hal. 107.

³Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Alih Bahasa: Budi Supriyanto (Jakarta: Indeks, 2009) Hal. 4.

⁴Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), Hal. 303.

bahwa seorang pemimpin atau manajer dengan kekuasaannya atau otoritasnya bisa dipergunakannya sebagai acuan atau alat pengambilan keputusan ataupun hal-hal yang berkenaan dengan kebijakan perusahaan. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan atau kemampuan personal dan keikutsertaan pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan atau kebijakan perusahaan.

2. Macam – Macam Gaya Kepemimpinan

Dalam sebuah artikel yang ditulis oleh Tannenbaum dan Schmidt, “*How To Choose a Leadership Patern*”, mengungkapkan bahwa, gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis, keduanya merupakan gaya kepemimpinan, dan oleh karenanya dapat didudukkan dalam suatu kontinum atau rangkaian dari perilaku pemimpin yang sangat otokratis pada satu sisi, dan perilaku pemimpin yang sangat demokratis pada sisi lain. Berikut ini akan dipaparkan tiga gaya kepemimpinan sebagaimana yang dimaksud di atas.

a. Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya kepemimpinan ini sebenarnya termasuk klasik. Orang yang pertama kali mengenalkannya adalah Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Kedua ahli ini menggambarkan gagasannya seperti dua bidang pengaruh yang ekstrim. Pertama, bidang pengaruh pimpinan. Kedua, bidang pengaruh kebebasan bawahan.

Pada bidang pertama pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinan, sedangkan pada bidang yang kedua, pemimpin menunjukkan gaya kepemimpinan yang demokratis.⁵ Kedua bidang pengaruh ini dipergunakan dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan. Ada tujuh model pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin berdasarkan gaya kepemimpinan ini. Ketujuh model ini masih dalam kerangka gaya otokratis dan gaya demokratis.

Ketujuh model keputusan pemimpin itu yaitu⁶ :

- 1) Pemimpin membuat keputusan dan kemudian mengumumkan kepada bawahannya. Model itu terlihat bahwa otoritas yang dipergunakan atasan terlalu banyak sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali.
- 2) Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin masih terlihat banyak menggunakan otoritas yang ada padanya, sehingga persis dengan model yang pertama. Bawahan di sini belum banyak terlibat dalam pembuatan keputusan.
- 3) Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide, dan mengundang pertanyaan-pertanyaan. Dalam

⁵ *Ibid.*, Hal. 304

⁶ *Ibid.*, Hal. 304-306

model ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan, dibatasinya penggunaan otoritasnya dan diberi kesempatan bawahan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Bawahan sudah sedikit terlibat dalam rangka pembuatan keputusan.

- 4) Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah. Bawahan sudah mulai banyak terlibat dalam rangka pembuatan keputusan, sementara otoritas pimpinan sudah mulai dikurangi penggunaannya.
- 5) Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran, dan membuat keputusan. Model ini sudah jelas otoritas pimpinan dipergunakan sedikit mungkin, sebaliknya kebebasan bawahan dalam berpartisipasi membuat keputusan sudah banyak dipergunakan.
- 6) Pemimpin merumuskan batas-batasnya, dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan. Partisipasi bawahan dalam kesempatan ini lebih besar dibandingkan dalam lima model di atas.
- 7) Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pimpinan. Model ini terletak pada titik ekstrem

penggunaan kebebasan bawahan, adapun titik ekstrem penggunaan otoritas pada model nomor satu di atas.

b. Gaya Kepemimpinan Tiga Dimensi

Tokoh yang mengenalkan dari gaya kepemimpinan ini adalah William J. Reddin, seorang profesor dan konsultan dari Kanada. Reddin mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan tersebut selalu dikembalikan pada dua hal yang mendasar, yaitu hubungan pemimpin dengan tugas dan hubungan kerja.⁷ Sehingga dapat dikatakan bahwa model yang dibangun oleh Reddin ini merupakan gaya kepemimpinan yang cocok dengan lingkungannya. Gaya kepemimpinan ini dapat dilukiskan dengan empat persegi empat dalam tiga kontak bagian. Empat persegi empat dalam kotak yang pertama merupakan "gaya yang tidak efektif". Empat persegi empat yang kedua (tengah) merupakan "gaya dasar kepemimpinan" seorang manajer. Empat persegi empat yang ketiga, merupakan "gaya yang efektif".

Gaya yang efektif, gaya ini merupakan pengembangan dari gaya dasar kepemimpinan. Dalam hal ini, terdapat empat gaya kepemimpinan efektif, yaitu⁸:

1) Eksekutif

⁷*Ibid.*, Hal. 310.

⁸*Ibid.*, Hal. 311-312.

Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, mau menerima perbedaan individu, dan berkeinginan mempergunakan kerja tim dalam manajemennya.

2) Pecinta Pengembangan (*developer*)

Gaya ini mempergunakan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang jelas terhadap orang-orang yang bekerja dalam perusahaannya dan sangat memperhatikan pengembangan mereka sebagai individu.

3) Otokratis yang Baik Hati (*Benevolent Autocrat*)

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat

apa yang ia inginkan dan bagaimana memperolehnya tanpa menyebabkan ketidaksegaran pihak lain.

4) Birokrat

Gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas maupun hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini sangat tertarik pada peraturan dan menginginkan memeliharanya, serta melakukan kontrol secara teliti.

Gaya yang tidak efektif, gaya ini merupakan gaya di bawah gaya dasar kepemimpinan. Terdapat empat gaya kepemimpinan yang tidak efektif, yaitu⁹:

a) Pencinta Kompromi (*Compromiser*)

Gaya ini memberikan perhatian yang besar maka tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi. Manajer yang bergerak seperti ini merupakan pembuatan keputusan yang jelek, banyak tekanan yang mempengaruhinya.

b) Missionari

Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak

⁹ *Ibid.*, Hal. 312-314.

sesuai. Manajer seperti ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.

c) Oktokrat

Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Manajer seperti ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.

d) Lari dari tugas (*Deserter*)

Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena manajer seperti ini menunjukkan pasif tidak mau ikut campur tangan secara aktif dan positif.

c. Gaya Kepemimpinan Empat Sistem Manajemen

Tokoh yang mengenalkan gaya kepemimpinan ini adalah Rensis Likert. Beliau mengembangkan empat sistem manajemennya berdasarkan pada suatu proses penelitian yang bertahun-tahun. Menurutnya pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya *participative management*. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan dan mendasarkan pada

komunikasi.¹⁰ Likert merancang empat sistem kepemimpinan dalam manajemennya sebagai berikut:

- 1) Sistem 1, dalam sistem ini pemimpin sebagai *exploitive-authoritative*. Dalam hal ini manajer sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan, mengeksploitasi bawahan dan bersikap paternalistik. Cara memotivasi bawahannya dengan memberi hukuman dan memberikan penghargaan secara kebetulan. Proses pengambilan keputusan dibatasi pada tingkat atasan saja.
- 2) Sistem 2, dalam sistem ini pemimpin dinamakan otokratis yang baik hati (*benevolent authoritative*). Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya pada bawahan, memotivasi dengan hadiah dan hukuman, mendengarkan pendapat bawahan, memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan. Bawahan tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang berkenaan dengan tugas pekerjaannya dengan atasannya.
- 3) Sistem 3, dalam sistem ini gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan sebutan manajer konsultatif. Dalam hal ini manajer mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahan dalam hal informasi, ide atau pendapat. Pemimpin bergaya ini

¹⁰*Ibid.*, hal. 314

memotivasi dengan penghargaan dan hukuman. Dia suka menetapkan dua pola komunikasi, yakni keatas dan kebawah. Bawahan di sini merasa sedikit berbeda untuk membicarakan tugas pekerjaannya pada atasannya.

- 4) Sistem 4, dinamakan juga dengan sistem kepemimpinan yang bergaya kelompok yang berpartisipasi (*participative group*). Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan selalu mendapatkan ide dan mendapatkan ide dari bawahan, serta menggunakannya secara konstruktif. Memberikan penghargaan yang bersifat ekonomis, dengan berdasarkan partisipasi kelompok dalam penentuan tujuan bersama dan penilaian kemajuan pencapaian tujuan tersebut. Pemimpin juga mau mendorong bawahan untuk ikut bertanggung jawab untuk membuat keputusan, dan juga melaksanakan keputusan tersebut dengan tanggung jawab. Bawahan merasa secara mutlak mendapatkan kebebasan untuk membicarakan tugas pekerjaannya bersama atasannya.

Menurut Likert, manajer yang termasuk pada sistem empat ini mempunyai kesempatan yang besar untuk sukses sebagai pemimpin. Setiap organisasi yang termasuk dalam sistem empat ini adalah sangat efektif dalam menetapkan tujuan-tujuan dan

mencapainya, serta pada umumnya organisasi semacam ini lebih produktif.¹¹

Demikian secara garis besar, penyebaran tentang macam-macam gaya kepemimpinan yang masih terbingkai dalam dua kategori gaya kepemimpinan secara umum, yakni gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis. Ketiga macam gaya kepemimpinan di atas, disatu sisi berpeluang untuk menjadi gaya kepemimpinan yang otokratis, namun di sisi lainnya juga berpeluang untuk menjadi gaya kepemimpinan yang demokratis.

3. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam bukan di luar situasi ini. Fungsi pemimpin merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu didalam situasi sosial suatu kelompok.

Fungsi pemimpin mempunyai dua dimensi¹²:

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.

¹¹ *Ibid.*, Hal. 314-316.

¹² Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, edisi kedua, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), Hal. 53.

- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi tersebut.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan¹³:

- a. Fungsi Intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi atau arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

- b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang dipimpin yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pemimpin kepada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh

¹³ *Ibid.*, Hal. 53-55.

masukannya berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultasi dapat diharapkan keputusan-keputusan pemimpin, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak memcampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan perlimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang, menerima delegasi itu harus dinyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

4. Teori Gaya Kepemimpinan

Menurut teori *path-goal Evans-House* ada empat gaya kepemimpinan yaitu:¹⁴

- a. Kepemimpinan *direktif*, mengarahkan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana caranya, menjadwalkan pekerjaan, mempertahankan standar kinerja, memperjelas peranan pemimpin dalam kelompok.
- b. Kepemimpinan *suportif*, melakukan berbagai usaha agar pekerjaan lebih menyenangkan, memperlakukan anggota dengan adil, bersahabat, mudah bergaul, memperhatikan kesejahteraan bawahannya.
- c. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, menentukan tujuan-tujuan yang menantang, mengharap kinerja yang tinggi, menekankan

¹⁴ Sentot Imam Wahjono, Manajemen Sumberdaya Manusia, (Salemba Empat, 2008), Hal. 172.

pentingnya kinerja yang berkelanjutan, optimistik dan memenuhi standar- standar yang tinggi.

d. Kepemimpinan *partisipatif*, melibatkan bawahan, meminta saran bawahan dan menggunakannya dalam proses pengambilan keputusan.

5. Pendekatan – Pendekatan Studi Kepemimpinan

Penelitian-penelitian dan teori-teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan-pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional dalam studi tentang kepemimpinan.¹⁵ Adapun pendekatan tersebut akan dijelaskan sebagai berikut. Sehingga berbagai pendekatan dalam melakukan kepemimpinan akan lebih jelas.

Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak. Pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau berperagaan dalam situasi kelompok apapun dimana dia berada. Pemikiran dan penelitian sekarang mendasar pada pendekatan-pendekatan ketiga, yaitu pandangan situasional tentang kepemimpinan.

Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan

¹⁵ Hani Handoko, Manajemen, Edisi 2, (Yogyakarta: BPFE, 2009), Hal. 295.

organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan, dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan contingency pada kepemimpinan, yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tertentu.

6. Pendekatan Sifat – Sifat Kepemimpinan

Para teoritis kesifatan adalah kelompok pertama yang bermaksud menjelaskan tentang aspek kepemimpinan. Mereka percaya bahwa para pemimpin memiliki ciri-ciri atau sifat tertentu yang menyebabkan mereka dapat memimpin pengikutnya.¹⁶

Daftar sifat-sifat ini dapat menjadi sangat panjang, tetapi cenderung mencakup energi, pandangan, pengetahuan dan kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional, bentuk fisik, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan, antusiasme, berani, dan sebagainya.

a. Penelitian awal tentang sifat kepemimpinan

Usaha pertama yang dilakukan oleh para psikolog dan peneliti lainnya untuk memahami kepemimpinan adalah mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin. Sebagian besar penelitian-penelitian awal tentang kepemimpinan ini bermaksud untuk 1) membandingkan sifat-sifat orang yang menjadi pemimpin dengan sifat-sifat yang

¹⁶ Hani Handoko, Manajemen,...Hal. 296.

menjadi pengikut, dan 2) mengidentifikasi ciri-ciri dan sifat-sifat yang dimiliki oleh para pemimpin efektif.¹⁷ Sehingga dua cara tersebut efektif dan efisien digunakan untuk menilai sifat kepemimpinan.

Berbagai studi perbandingan sifat-sifat pemimpin dan bukan pemimpin sering menemukan bahwa pemimpin cenderung lebih tinggi, mempunyai tingkat kecerdasan lebih tinggi, lebih ramah, dan lebih percaya diri daripada yang lain dan mempunyai kebutuhan akan kekuasaan lebih besar. Tetapi kombinasi sifat-sifat tertentu yang akan membedakan antara pemimpin atau calon pemimpin dari pengikut, belum pernah ditemukan. Sehingga timbul anggapan para peneliti sifat-sifat kepemimpinan bahwa pemimpin dilahirkan bukan dibuat, atau seseorang itu dilahirkan membawa atau tidak membawa sifat-sifat yang diperlukan bagi seorang pemimpin.

b. Penemuan – penemuan lanjutan

Seorang peneliti Edwin Ghiselli dalam penelitiannya ilmiahnya dalam bukunya T. Hani Handoko, menunjukkan sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinan efektif. Sifat-sifat tersebut adalah sebagai berikut:¹⁸

¹⁷ Hani Handoko, Manajemen,...Hal. 296.

¹⁸ Hani Handoko, Manajemen,...Hal. 297.

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
- 4) Ketegasan (*decisiveness*) atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru dan inovasi.

Sedangkan Keith Davis dalam bukunya T. Hani Handoko mengikhtisarkan 4 (empat) ciri/sifat utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan organisasi: kecerdasan, kedewasaan dan keluasan hubungan, motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan sikap-sikap hubungan manusiawi.

7. Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono menyatakan sebagai berikut¹⁹ :

- a. Sifat, Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.
- b. Kebiasaan, Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.
- c. Temperamen, Temperamen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertemperamen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi temperamen.
- d. Watak, Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*).

¹⁹Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), hal.

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

B. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya.²⁰

Menurut Handoko dan As'ad, kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi didalam lingkungan kerjanya. Dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada *output* yang dihasilkannya.²¹ Kepuasan kerja merupakan salah satu kunci utama untuk menghasilkan output yang baik atau buruk pada karyawannya.

Adapun menurut Stephen P. Robbins, hal yang menentukan kepuasan kerja itu antara lain, pekerjaan yang menantang, imbalan yang

²⁰ I Gede Sudha Cahyana dan I Ketut Jati, "Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai" ISSN: 2302-8556, dalam Jurnal Akuntansi, Vol. 18, No. 2, Februari 2017, Hal. 1321.

²¹ Husain Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2005) Hal. 36.

pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, dan kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan dan faktor genetis.²²

Adapun faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dapat digunakan job Descriptive Index (JDI) yang menurut Luthans (1995) ada lima, yaitu²³; (a) pembayaran seperti gaji dan upah, (b) pekerjaan itu sendiri, (c) promosi pekerjaan, (d) supervisi, (e) rekan kerja.

Tingkat kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yang akhirnya akan berpengaruh pada aktivitas organisasi. Kepuasan kerja pegawai juga tidak cukup diberi intensif saja, tetapi pegawai juga membutuhkan motivasi, pengakuan dari atasan atas hasil pekerjaannya, situasi kerja yang tidak monoton, dan adanya peluang untuk berinisiatif dan berkreasi.²⁴

1) Analisis Kepuasan Kerja

Pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia pekerja, dan besar kecilnya suatu organisasi tersebut.²⁵

a) Kepuasan kerja dengan prestasi kerja

²² M. Suyanto, *Revolusi Organisasi dengan Memberdayakan Kecerdasan Spiritual*, (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2006), Hal. 39

²³ Husein Umar, *Business an Introdaction*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003), Hal. 85.

²⁴ Hessel S. Nogi Tangkilisan, *Manajemen Publik*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2007), Hal. 164.

²⁵ Sondag P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012), Hal. 295.

Pada umumnya orang berpendapat bahwa terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dengan prestasi. Padahal berbagai penelitian membuktikan bahwa seorang karyawan yang puas tidak dengan sendirinya merupakan karyawan yang memiliki prestasi tinggi, melainkan sering berprestasi biasa-biasa saja.

b) Kepuasan kerja dan kemangkiran

Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli serta pengalaman banyak organisasi terlihat bahwa terdapat korelasi yang kuat antara kepuasan kerja dengan tingkat kemangkiran. Artinya telah terbukti bahwa karyawan yang tinggi tingkat kepuasannya, akan rendah tingkat kemangkirannya.

c) Kepuasan kerja dan keinginan pindah

Tidak dapat disangkal bahwa salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan pada tempat bekerja sekarang. Sebab-sebab ketidakpuasan itu dapat beraneka ragam, seperti penghasilan rendah, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi, baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja, dan pekerjaan yang tidak sesuai.

d) Kepuasan kerja dan usia

Kecenderungan yang sering terlihat bahwa semakin lanjut usia karyawan, tingkat kepuasannya semakin tinggi.

Berbagai alasan yang sering dikemukakan untuk menjelaskan fenomena ini antara lain ialah²⁶:

- 1) Bagi karyawan yang sudah usia lanjut usia makin sulit memulai karir ditempat yang baru.
 - 2) Sikap dewasa dan matang mengenai tujuan hidup, harapan, keinginan dan cita – cita.
 - 3) Gaya hidup yang sudah makan.
 - 4) Sumber penghasilan yang relative terjamin.
 - 5) Adanya ikatan batin dan tali persahabatan antara yang bersangkutan dengan rekan – rekan dalam organisasi.
- e) Kepuasan kerja dan tingkat jabatan

Literatur dalam hal ini memberi petunjuk bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, pada umumnya tingkat kepuasannya pun cenderung lebih tinggi pula. Berbagai alasannya antara lain:

- 1) Penghasilan yang dapat menjamin taraf hidup yang layak.
 - 2) Pekerjaan yang memungkinkan mereka menunjukkan kemampuan kerjanya.
 - 3) Status sosial yang relatif tinggi di dalam dan diluar organisasi.
- f) Kepuasan kerja dan besar kecilnya organisasi

²⁶ *Ibid.*, Hal. 296.

Dilihat dari sudut pandang ini, besar kecilnya organisasi turut berpengaruh pada kepuasan kerja. Artinya, jika karena besarnya organisasi karyawan “terbenam” dalam masa pekerja yang jumlahnya besar sehingga jati diri dan identitasnya menjadi kabur, karena hanya dikenal dengan “nomor pegawai” hal tersebut dapat mempunyai dampak negatif pada kepuasan kerja. Salah satu alasan untuk mengatakan demikian, ialah bahwa apabila harapan mereka untuk turut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan menjadi tidak terwujud, solidaritas antar sesama karyawan menurun, menjalin tali persahabatan menjadi lebih sulit, perhatian dan perlakuan pimpinan yang bersifat personal tidak terjadi, semua itu dapat menjadi faktor penyebab rendahnya kepuasan kerja.²⁷ Dengan demikian dapat diketahui bahwa setiap pekerja mempunyai motif dan kebutuhan (needs) tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil pekerjaannya.

2. Kategori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat mempunyai beberapa bentuk atau kategori *Coldquitt, LePine, Wesson* mengemukakan adanya beberapa kategori kepuasan kerja sebagai berikut²⁸:

a. *Pay Satisfaction*

²⁷ Sondag P. Siagian, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” ..., Hal.298

²⁸ Wibowo, “*Perilaku Dalam Organisasi*”, (Jakarta, Rajawali Pers. 2015), Hal. 132.

Mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk apakah sebanyak yang mereka berhak mendapatkan, diperoleh dengan aman, dan cukup untuk pengeluaran normal dan kemewahan.

b. *Promotion Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur, dan berdasar pada kemampuan.

c. *Supervision Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikator yang baik, dan bukannya bersifat malas, mengganggu dan menjaga jarak.

d. *Colleague Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan, dan menarik.

e. *Altruism*

Merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral. Sifat ini antara lain ditunjukkan oleh kesediaan orang untuk membantu rekan sekerjanya ketika sedang menghadapi banyak tugas.

f. *Satisfaction with the Work itself*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik, dihormati dan memanfaatkan ketrampilan penting daripada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang – ulang dan tidak nyaman.

g. Status

Status menyangkut *prestise*, mempunyai kekuasaan atas orang memiliki popularitas, promosi jabatan disatu sisi menunjukkan peningkatan status, di sisi lainnya akan memberikan kepuasan prestasinya dihargai.

h. *Environment*

Lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of worklife* di tempat pekerjaan.

3. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans mengungkapkan terdapat sejumlah indikator-indikator kepuasan kerja, yaitu²⁹:

a. Pekerjaan itu sendiri.

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Gaji Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi

²⁹ Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi*. (Yogyakarta. ANDI, 2006), hal. 244-255 .

kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja.

b. Promosi.

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh berbeda pada kepuasan kerja karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.

c. Pengawasan.

Pengawasan merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan dan dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

d. Rekan kerja.

Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.

e. Kondisi Kerja.

Efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika segalanya berjalan baik, tidak ada masalah kepuasan kerja.

C. Penempatan Kerja

1. Pengertian penempatan kerja

Menurut Sulistiyani dalam buku „Manajemen Sumber Daya manusia, Konsep, Teori dan Pengembangan dalam konteks Organisasi Publik“, penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh pimpinan suatu instansi, atau bagian personalia untuk menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu. Berdasarkan pengertian ini, penempatan kerja meliputi penempatan pertama pasca seleksi maupun penempatan berikutnya setelah seseorang aktif bekerja, yang dapat meliputi promosi, mutasi dan demosi. Menurut Siswanto dalam Trispina dalam proses penempatan agar terlaksana dapat tepat, ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan tersebut adalah sebagai berikut: (1) Faktor prestasi akademis; (2) Faktor Pengalaman; (3) Faktor Kesehatan Fisik dan Mental; (4) Faktor Status Perkawinan; (5) Faktor Usia.³⁰

³⁰ Ahrul Tsani F, ”*Pengaruh Kompetensi, Penempatan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri*” ..., Hal.16

Menurut Veithzal dkk Penempatan adalah penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh manajer lini, biasanya supervisor seorang karyawan dengan berkonsultasi menentukan penempatan karyawan di masa datang. Peranan departemen SDM adalah memberi nasihat kepada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan memberikan konseling kepada para karyawan.³¹

Dari uraian penjelasan diatas bahwa penempatan karyawan merupakan penempatan karyawan sesuai dengan kebutuhan dan kompetensinya, khususnya bagi karyawan baru yang baru di rekrut perusahaan.

Sedangkan menurut Suwatno Penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahlian yang dimiliki.³²

Menurut Hariandja Penempatan adalah proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengaalihan, dan penurunan jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja.³³

³¹ Veithzal Rivai Zainal dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, (Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 2015), Hal. 155.

³² Suwatno, “*Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*”, (Bandung:Alfabeta,2013), Hal. 97.

³³ Hariandja, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, (Jakarta: PT. Grafindo, 2002), cet. ke-3, Hal. 45.

Menurut Hasibuan Penempatan karyawan adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk menempatkan seorang karyawan pada pekerjaan dan jabatan yang ada pada organisasi. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai sasarannya. Perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh dan menempatkan karyawan yang berkualitas pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaan seleksi yang baik, karyawan berdaya guna serta berhasil guna. Dengan pelaksanaan seleksi yang baik, karyawan yang diterima atau ditempatkan akan lebih berkualitas sehingga pembinaan, pengembangan, dan pengaturan karyawan menjadi lebih baik. Seleksi untuk setiap penerimaan karyawan baru harus dilakukan secara cermat, jujur, dan objektif supaya diperoleh karyawan yang berkualitas dan penempatannya tepat.³⁴

Jadi dapat disimpulkan dari pendapat para ahli diatas penempatan kerja merupakan sebuah penegasan seorang karyawan kepada pekerjaan barunya yang sesuai dengan kemampuan dan kecakapannya.

2. Tujuan Penempatan Kerja Pada Karyawan

Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam menempatkan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru. Penempatan kembali pegawai

³⁴ Hasibuan, S.P. Melayu, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), cet. ke-6, hal. 27.

dilakukan dengan berbagai alasan yang berhubungan dengan perencanaan sumber daya manusia atau memanfaatkan tenaga kerja secara lebih efektif dan efisien, yang dapat disebabkan oleh tantangan yang dihadapi oleh organisasi, *supply*, dan ketersediaan pegawai secara internal dan eksternal, peningkatan karir dalam aspek pengembangan sumber daya manusia, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.³⁵

Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan pegawai, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang pegawai atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar pegawai bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.³⁶

Menurut Sastrohadiwiryo maksud di adakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan

³⁵ *Ibid.*, Hal. 124.

³⁶ Bahrian, "Studi Tentang Prinsip-prinsip Penempatan Pegawai pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu, dalam Jurnal Administrasi Negara, Vol.5, No. 3, 2014, Hal. 1773 – 1786.

pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut³⁷; (a) kemampuan, (b) kecakapan, (c) keahlian.

3. Batasan Dasar Penempatan Karyawan

Setelah melaksanakan seleksi tenaga kerja, fungsi manajemen tenaga kerja yang harus segera dilaksanakan adalah penempatan tenaga kerja. Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat bukan saja menjadi idaman perusahaan tetapi menjadi keinginan tenaga kerja. Dengan begitu tenaga kerja yang bersnagkutan dapat mengenai ruang lingkup pekerjaan yang diberikan kepadanya. Akibat yang menguntungkan perusahaan adalah semangat dan kegairahan kerja serta disiplin kerja karyawan. Banyak orang yang berpendapat bahwa penempatan merupakan akhir dari seleksi. Penempatan ini harus didasarkan pada *job description* dan *job specification* yang disebut analisa jabatan (*job analisis*) yang telah ditentukan serta berpedoman pada prinsip “ Penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat pada jabatan yang tepat “. Prinsip penempatan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan spesialisasinya/keahliannya masing- masing. Dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, mental kerja, dan prestasi kerja akan mencapai hasil

³⁷ Sastrohadiwiryono Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), cet. ke-2, Hal. 133.

yang optimal dari setiap karyawan selain moral kerja, kreativitas, serta prakarsanya akan berkembang.³⁸

Dalam melaksanakan pamer bakat dan keahlian dari karyawan yang akan ditempatkan, prinsip perlu dilakukan dalam penempatan karyawan adalah “*the right man on the right job*”. Hal ini dimaksudkan agar penempatan yang dilakukan menjadi efektif agar tujuan dari pelaksanaan kerja dapat mencapai hasil yang memuaskan. Penempatan yang tepat akan menghasilkan kemampuan melaksanakan tugas dengan baik, tingkat kreatifitas, inisiatif yang tinggi, tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap pekerjaan.³⁹

4. Faktor-faktor yang Harus Dipertimbangkan Dalam Penempatan Tenaga Kerja

Untuk menempatkan tenaga kerja yang lulus seleksi, seorang harus mempertimbangkan beberapa faktor yang mungkin sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Seorang manajer yang profesional biasanya selalu jeli terhadap karakteristik dan kualifikasi yang dimiliki para tenaga kerja yang akan ditempatkan dalam suatu tugas dan pekerjaan tersebut. Ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam menempatkan tenaga kerja yaitu :

a. Pendidikan atau prestasi akademis

³⁸ Sastrohadiwiryo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), cet. ke-1, Hal. 165.

³⁹ *Ibid.*, Hal. 165.

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyesuaikan tugas pekerjaan serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Prestasi akademis yang perlu dipertimbangkan tidak terbatas pada jenjang terakhir pendidikan tetapi termasuk jenjang pendidikan yang pernah dialaminya misalnya, seorang tenaga kerja yang lulus seleksi dengan latar belakang pendidikan ekonomi, prestasi akademisnya memperoleh yudisium tinggi maka hal ini perlu dipertimbangkan selain untuk prestasi di sekolah umum juga perlu mendapat pertimbangan.⁴⁰

Tenaga kerja yang memiliki prestasi akademis tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan misalnya, tugas dan pekerjaan tersebut dipandang berat serta memerlukan wewenang dan tanggung jawab yang besar. Sebaliknya tenaga kerja yang memiliki latar belakang akademis rata-rata atau di bawah standar harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan ringan dengan wewenang dan tanggung jawab yang relatif rendah. Latar belakang pendidikan pun harus menjadi pertimbangan dalam menempatkan tenaga kerja misalnya, sarjana

⁴⁰ Husnan Suad, "*Manajemen Personalia*", (Yogyakarta: PT. Grafindo, 2000), cet. ke-2, Hal. 70.

ekonomi harus ditempatkan pada pekerjaan yang berhubungan dengan bidang ekonomi. Sekolah kejuruan ekonomi harus ditempatkan pada bagian administrasi dan keuangan. Latar belakang sarjana pendidikan harus ditempatkan pada bagian pendidikan dan pelatihan, dan sebagainya hal ini dimaksudkan untuk menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat pula. Selain prestasi akademis yang pernah dicapai selama pendidikan, prestasi yang diperoleh berdasarkan seleksi harus tetap menjadi pertimbangan utama karena merupakan bukti langsung kemampuan tenaga kerja sekaligus untuk memperoleh data yang berhubungan dengan pribadi tenaga kerja.⁴¹

b. Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan tenaga kerja. Kenyataan menunjukkan makin lama tenaga kerja bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki tenaga kerja yang bersangkutan. Sebaliknya makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Sebaliknya, terbatasnya pengalaman kerja

⁴¹ Hasibuan, S.P.H. Melayu, "*Manajemen Sumber...*, Hal. 33.

mengakibatkan tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki makin rendah.⁴²

Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi. Pepatah klasik mengatakan, pengalaman adalah guru yang paling baik (*experience is the best of teacher*) Pengalaman bekerja merupakan modal utama seseorang untuk terjun dalam bidang tertentu. Perusahaan yang belum begitu besar omset keluaran produksinya cenderung lebih mempertimbangkan pengalaman bekerja daripada pendidikan yang telah diselesaikannya. Tenaga kerja yang berpengalaman dapat langsung menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Mereka hanya memerlukan pelatihan dan petunjuk yang relatif singkat. Sebaliknya, tenaga kerja yang hanya mengandalkan latar belakang pendidikan dan gelar yang disandangkan belum tentu mampu mengerjakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan cepat. Mereka perlu diberikan pelatihan yang memakan waktu dan biaya tidak sedikit karena teori yang pernah diperoleh dari bangku pendidikan kadang-kadang berbeda dengan praktek di lapangan pekerjaan.⁴³

⁴² Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), cet. ke-3, Hal. 72.

⁴³ Sutrisno Edi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), cet. ke-3, Hal. 3.

c. Kesehatan Fisik dan Mental

Pengujian atau test kesehatan laporan dari dokter yang lampirkan pada surat lamaran maupun tes kesehatan khusus yang diselenggarakan selama seleksi sebenarnya tidak menjamin tenaga kerja benar-benar sehat jasmani maupun rohani. Kadang-kadang hasil pengujian kesehatan yang dilakukan dokter umum, khususnya pada pusat kesehatan masyarakat setempat tidak ubahnya hanya formalitas saja. Meskipun zaman reformasi tetapi banyak persyaratan fundamental yang dapat dibeli. Praktek ini banyak dijumpai pada para calon tenaga kerja dengan latar belakang pendidikan setingkat sekolah menengah umum (SMU) ke bawah yang mengajukan lamaran ke perusahaan swasta, terutama pada industri tekstil. Tidak mustahil setelah tenaga kerja tersebut bekerja dalam waktu yang relatif singkat terkena penyakit yang mengganggu pekerjaan, apalagi yang bersangkutan ditempatkan pada bagian yang membutuhkan tenaga yang kuat atau mengoperasikan mesin-mesin produksi, tenun dan sebagainya.⁴⁴

Oleh karena itu dapat menempatkan tenaga kerja faktor kesehatan fisik dan mental perlu dipertimbangkan untuk menghindari kerugian perusahaan. Meskipun tingkat kepercayaan hasil test kesehatan yang dilakukan kurang akurat terutama tentang

⁴⁴ Siagan P. Sondang, *Manajemen Sumber Daya...*, Hal. 47.

kondisi fisik namun sepias lalu kondisi fisik tenaga kerja yang bersangkutan dapat dilihat. Selanjutnya perlu dipertimbangkan tempat mana yang cocok bagi tenaga kerja yang bersangkutan sesuai dengan kondisi fisiknya. Adapun untuk menilai kesehatan mental, tidak semudah menilai kesehatan fisik, perlu dokter khusus yang ahli dalam bidang itu.

Tenaga kerja yang kondisi fisiknya lemah, sebaiknya ditempatkan pada bagian yang tidak memerlukan tenaga kerja serta bukan pada bagian operasi mesin-mesin produksi. Sebaiknya pekerjaan yang berat untuk tenaga kerja yang fisiknya benar-benar kuat. Hal ini perlu dipertimbangkan karena apabila bagian penempatan tenaga kerja mengabaikannya, perusahaan akan mendapatkan kerugian.⁴⁵

d. Status Perkawinan

Formulir diberikan pada pelamar agar keadaan pribadi pelamar diketahui dan dapat menjadi sumber pengambil keputusan, khususnya dalam bidang tenaga ketenaga kerjaan. Status perkawinan tenaga kerja juga merupakan hal penting untuk diketahui. Status perkawinan dapat menjadi bahan pertimbangan, khususnya menempatkan tenaga kerja yang bersangkutan.

⁴⁵ Sony Sumarsono, *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), cet. ke-3, Hal. 74.

e. Usia

Dalam menempatkan tenaga kerja, faktor usia tenaga kerja yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan seperlunya. Hal ini untuk menghindarkan rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh tenaga kerja yang bersangkutan. Tenaga kerja yang umumnya adalah sudah agak tua, sebaliknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak membutuhkan tenaga fisik dan tanggung jawab yang berat, cukup diberikan pekerjaan yang seimbang dengan kondisi fisiknya. Sebaliknya tenaga kerja yang masih mudah dan energik sebaliknya diberikan pekerjaan yang agak berat dibandingkan dengan tenaga tua.⁴⁶

5. Batasan Dasar Penempatan Karyawan

Setelah melaksanakan seleksi tenaga kerja, fungsi manajemen tenaga kerja yang harus segera dilaksanakan adalah penempatan tenaga kerja. Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat bukan saja menjadi idaman perusahaan tetapi menjadi keinginan tenaga kerja. Dengan begitu tenaga kerja yang bersangkutan dapat mengenai ruang lingkup pekerjaan yang diberikan kepadanya. Akibat yang menguntungkan perusahaan adalah semangat dan kegairahan kerja serta disiplin kerja karyawan. Banyak orang yang berpendapat bahwa penempatan merupakan akhir dari seleksi. Penempatan ini harus didasarkan pada *job description* dan *job*

⁴⁶ *Ibid.*, Hal. 56.

specification yang disebut analisa jabatan (*job analisis*) yang telah ditentukan serta berpedoman pada prinsip “ Penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat pada jabatan yang tepat “.Prinsip penempatan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan spesialisasinya/keahliannya masing- masing. Dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, mental kerja, dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal dari setiap karyawan selain moral kerja, kreativitas, serta prakarsanya akan berkembang.⁴⁷

Dalam melaksanakan pamer bakat dan keahlian dari karyawan yang akan ditempatkan, prinsip perlu dilakukan dalam penempatan karyawan adalah “the right man on the right job”. Hal ini dimaksudkan agar penempatan yang dilakukan menjadi efektif agar tujuan dari pelaksanaan kerja dapat mencapai hasil yang memuaskan. Penempatan yang tepat akan menghasilkan kemampuan melaksanakan tugas dengan baik, tingkat kreatifitas, inisiatif yang tinggi, tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap pekerjaan⁴⁸.

⁴⁷ Sastrohadiwiryo Siswanto, Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), cet. ke-1, hal. 165

⁴⁸ *Ibid.*, Hal. 165.

6. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Penempatan Karyawan

Menurut Mangkuprawira ada beberapa factor yang mempengaruhi penempatan karyawan, berikut adalah Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan yang meliputi⁴⁹:

- a. Pertumbuhan bisnis atau perkembangan kondisi pemerintahan umumnya menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali. Hal ini karena adanya pengaruh ekspansi bisnis yang mampu menciptakan posisi pekerjaan baru. Tentu saja proses tersebut sangat didukung oleh keadaan stabilitas sosial-ekonomi-politik dalam dan luar negeri.
- b. Reorganisasi

Sebuah restrukturisasi pokok dari sebuah perusahaan/organisasi akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan kegiatan personal, misalnya jika terjadi merger dan reorganisasi perusahaan. Pembelian atau penjualan perusahaan atau merger dengan perusahaan/organisasi lain akan mempengaruhi aktivitas departemen SDM, seperti rancangan pekerjaan, kompensasi, manfaat, hubungan pekerja dan program pensiun dini.

⁴⁹ Mangkuprawira, *Manajemen Sumber...*, hal. 167.

c. Kecenderungan ekonomi umum

Satu konsekuensi dari pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi pegawai yang permanen dan temporer, serta sekaligus bagi pencari kerja. Resesi ekonomi akan mengakibatkan terjadinya pengangguran besar-besaran. Sebaliknya, jika kondisi ekonomi keseluruhan semakin membaik, maka akan banyak rekrutmen dan seleksi pegawai baru.

d. Atrisi

Pengurangan pegawai yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pensiun, pengalihan keluar dari unit bisnis dan meninggal disebut atrisi. Secara khusus, program pensiun dini telah meningkat selama terjadinya penurunan aktivitas usaha dan kelambanan aktivitas ekonomi. Dalam situasi tersebut para pegawai berada pada posisi tertekan dan terjadilah pemangkasan kelebihan pegawai (*rasionalisasi*).

7. Indikator Penempatan Karyawan

Menurut Hasibuan yang dikutip oleh Oktaria menyatakan bahwa penempatan pegawai berpedoman pada prinsip penempatan orang-orang

yang tepat dengan tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat⁵⁰, indikator penempatan karyawan terdiri dari :

a. Latar Belakang Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan yang relevan dengan jabatan yang diduduki maka pegawai akan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

b. Pengalaman

Pengalaman kerja banyak memberikan kecenderungan bahwa yang bersangkutan memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang relatif tinggi. Dalam penempatan pegawai pada posisi yang tepat hendaknya antara pendidikan dan pengalaman kerja yang dimiliki pegawai saling terkait dan saling menunjang satu sama lain.

c. Kondisi kesehatan fisik

Dalam penempatan pegawai sangat perlu untuk memperhatikan kondisi fisik pegawai. Karena kesehatan fisik akan mengganggu jalannya aktivitas kerja organisasi, apabila seorang pegawai sering mengalami sakit dan memaksa untuk melakukan pekerjaan maka diduga akan berpengaruh terhadap hasil kerjanya.

⁵⁰ instrAyu Oktaria, *Hubungan Penempatan Pegawai Dengan Kinerja Pegawai Di Kantor Dinas Social Provinsi Sumatera Barat*, Jurnal Administrasi Pendidikan, Jurnal Tidak Diterbitkan, Vol. 1, No. 1, Oktober 2013, hal. 28

d. Usia

Usia harus mendapat perhatian dalam menempatkan pegawai, karena usia pegawai akan mempengaruhi kondisi fisik, kemampuan dan tanggung jawab pegawai. Di samping itu juga untuk menghindari rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai.⁵¹

D. Promosi Jabatan

1. Pengertian Promosi Jabatan

Menurut Sondang P. Siagian, Promosi jabatan adalah pemindahan pegawai/karyawan, dari satu jabatan/tempat kepada jabatan/tempat lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Dan pada umumnya promosi yang diikuti dengan peningkatan income serta fasilitas yang lain. Penghargaan atas hasil kinerja biasanya dinyatakan dalam bentuk promosi jabatan. Seorang karyawan memandang promosi sebagai sesuatu yang paling menarik dibandingkan dengan kompensasi lain hal ini disebabkan karena promosi bersifat permanen dan berlaku untuk jangka waktu yang lama.⁵²

Menurut Siagian promosi jabatan adalah pemindahan pegawai atau karyawan, dari satu jabatan atau tempat kepada jabatan atau tempat yang

⁵¹ Ayu Oktaria, *Hubungan Penempatan Pegawai Dengan Kinerja...*, hal. 29.

⁵² Syamir, "Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. Bosowa Propertindo", ISSN: 2477-0655, dalam *Jurnal Ekonomi* Vol. 3, No. 4, 2017 Hal. 130-131.

lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggungjawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang di duduki sebelumnya. Dan pada umumnya promosi yang diikuti dengan peningkatan income serta fasilitas yang lain. Penghargaan atas hasil kinerja biasanya dinyatakan dalam bentuk promosi jabatan. Seorang karyawan memandang promosi sebagai sesuatu yang paling menarik dibandingkan dengan kompensasi lain hal ini disebabkan karena promosi bersifat permanen dan berlaku untuk jangka waktu yang lama. Istilah promosi jabatan berarti kemajuan, dimana sebuah promosi dapat terjadi ketika seorang karyawan dinaikkan jabatannya dari posisi rendah ke posisi yang lebih tinggi. Kenaikan gaji dan tanggungjawab biasanya turut menyertai promosi jabatan.⁵³

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat dikatakan bahwa promosi adalah berpindahnya seorang karyawan pada jabatan yang lebih tinggi, dengan wewenang, kekuasaan dan tanggungjawab yang lebih besar dari sebelumnya dan biasanya diikuti dengan penambahan gaji dan fasilitas lain sesuai dengan tugas baru tersebut. Kenaikan memang tidak harus atau selalu diikuti dengan kenaikan penghasilan, misalnya hal perubahan situasi dari karyawan harian menjadi karyawan tetap yang penghasilannya tetap sama. Hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk berlangsungnya organisasi atau perusahaan.

⁵³ Siagian P. Sondang, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009) Hal. 169.

2. Indikator Promosi Jabatan

Malayu S.P. Hasibuan, mengemukakan bahwa indikator karyawan yang dapat dipromosikan antara lain⁵⁴:

a. Kejujuran

Karyawan harus jujur pada diri sendiri, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan sesuai perkataan dan perbuatannya dan tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

b. Disiplin

Disiplin karyawan sangat penting, karena hanya dengan disiplin tersebut memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

c. Prestasi Kerja

Karyawan yang akan dipromosikan harus mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan

d. Kerja Sama

Karyawan dapat bekerjasama dengan harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan.

e. Kecakapan

⁵⁴ *Ibid.*, Hal. 131.

Karyawan yang dipromosikan harus cakap, mandiri, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik.

f. Loyalitas

Karyawan yang loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan merugikan perusahaan atau korpsnya.

g. Kepemimpinan

Dia harus membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai sasaran perusahaannya.

3. Tujuan Promosi Jabatan

Pada dasarnya promosi pegawai diarahkan kepada peningkatan dari ketetapan perusahaan dalam mencapai sasaran melalui pelaksanaan promosi jabatan dimana peran pegawai tersebut memperoleh kepuasan kerja sehingga memungkinkan seorang pegawai untuk memberikan hasil kerja yang terbaik kepada perusahaan sehingga dapat ditetapkan tujuan promosi sebagaimana yang dikemukakan, yaitu⁵⁵:

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin
besar kepada karyawan yang berprestasi kerja lebih tinggi.

⁵⁵ Malayu Hasibuan, "*Manajemen Sumberdaya Manusia*", (Jakarta: Bumi Aksara, 2002) Hal. 113.

- b. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerja.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikan promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- e. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbul lowongan berantai.
- f. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- g. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
- h. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
- i. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya semakin meningkat.

- j. Untuk mempermudah penarikan pelamar, sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar untuk memasukan lamarannya.
- k. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dari masa percobaannya.

Menurut Mangkuprawira, promosi jabatan memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan, antara lain⁵⁶:

- 1) Promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.
 - 2) Promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi.
 - 3) Terdapat kolerasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.
4. Asas – Asas Promosi Jabatan

Asas promosi harus dituangkan di dalam program promosi secara jelas, sehingga karyawan mengetahui, sedang bagi perusahaan mempunyai

⁵⁶ Sjafri T. B. Mangkuprawira, “Manajemen SDM Strategik”, (Jakarta: PT. Ghalia Indonesia, 2004), Hal. 196.

pegangan untuk mempromosikan karyawan-karyawan tersebut. Adapun asas-asas promosi jabatan adalah sebagai berikut:⁵⁷

a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan itu.

b. Keadilan

Promosi hendaknya berasaskan kepada keadilan, mengenai penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan terhadap semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif jangan pilih kasih atau like atau dislike. Karyawan yang mempunyai peringkat terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkat prestasinya.

⁵⁷ Abdurrahmat Fathoni, "Manajemen Sumber Daya Manusia", (Jakarta: PT. RINEKA CIPTA, 2006), Hal. 118-119.

c. Formasi

Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan lowong, supaya ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan itu. Jadi promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan tersebut.

5. Dasar – Dasar Promosi Jabatan

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan di dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahuinya dan memperjuangkan nasibnya. Pedoman yang digunakan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:⁵⁸

a. Pengalaman

Pengalaman yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

b. Kecakapan

Seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama

⁵⁸ Abdurrahmat Fathoni, “Manajemen Sumber Daya Manusia”,...Hal. 119-120.

untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bias dipertanggungjawabkan.

c. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian dan hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang hanya berdasarkan pengalaman/kecakapan saja dapat diatasi.

E. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi

Menurut arti katanya, motivasi atau motivation berarti pemberian motif, penimbulan motive atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi dapat pula diartikan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.⁵⁹

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap

⁵⁹ M. Manullang, *Management Personalia*. (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1985), Hal. 146.

aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut.⁶⁰ dengan bertolak dari arti kata motivasi diatas. Motivasi kerja tidak lain dari sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dengan pendek kata, motivasi kerja adalah pendorong semangat kerja.⁶¹

Guay et.al menyatakan bahwa motivasi mengacu pada alasan yang melandasi perilaku. Amstrong menyatakan bahwa motif adalah alasan untuk melakukan sesuatu. Motivasi berkaitan dengan kekuatan dan arah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Istilah motivasi dapat merujuk kepada berbagai tujuan yang dimiliki oleh individu, cara dimana individu memilih tujuan, dan cara dimana orang lain mencoba untuk mengubah perilaku mereka. Tiga komponen motivasi adalah; (a) arah, apa yang orang coba lakukan (b) upaya, seberapa keras seseorang mencoba dan (c) kegigihan, beberraapa lama seseorang harus mencoba.

Robbins menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menunjukkan instensitas individu, arah dan ketekunan dari upaya menuju pencapaian tujuan. Sementara motivasi dalam pemahaman yang umum berkaitan

⁶⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: karisma putra utama, 2009), Hal. 109.

⁶¹ M. Manullang, *Management Personalia...*, Hal. 147

dengan upaya untuk mencapai tujuan, kami berfokus pada tujuan organisasi dalam rangka mencerminkan ketertarikan kami terhadap pekerjaan dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut. Parafrese Gendler, Brousard, dan Garrison mendefinisikan secara luas bahwa motivasi sebagai atribut yang menggerakkan seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Luthans memandang motivasi sebagai suatu sisteem yang terdiri dari :

- 1). Kebutuhan, kebutuhan diciptakan setiap kali pada ketidakseimbangan psikologis dan fisiologis.
- 2). Dorongan, pendorong atau motif (istilah kedua sering digunakan secara bergantian), yang dibentuk untuk mengurangi kebutuhan
- 3). Insentif, pada akhir siklus motivasi adalah insentif, yang diidentifikasi sebagai sesuatu yang meringankan kebutuhan dan mengurangi adanya dorongan.⁶²

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat dalam hal perkerjan mengingat motivasi sebagai pendorong gairah kerja agar mereka mau berkerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan/instansi yang mempunyai bawahan.

⁶² Donni Junni Priansa, "Perencanaan dan Pengembangan MSDM" (Bandung, Alfabeta, 2014), Hal. 200.

Motivasi menyangkut soal perilaku manusia dan merupakan elemen vital didalam manajemen. Motivasi dapat diartikan sebagai mengusahakan supaya seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena ia ingin melaksanakannya. Manusia memiliki motivasi yang berbeda, tergantung dari banyak faktor seperti kepribadian, ambisi, pendidikan dan usia.⁶³ Manager yang tidak bermotivasikan kemajuan akan menemui kesulitan untuk memberikan motivasi kepada orang lain.

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang tidak terlepas dari berbagai motif dan sikap, yang mendorong seseorang melakukan se-rangkain perbuatan yang disebut kegiatan. Motif adalah daya yang timbul dari dalam diri orang yang mendorong untuk berbuat sesuatu. Tanpa motif orang tidak akan berbuat sesuatu. Itulah sebabnya mengapa motif perlu ditumbuhkan agar dapat menjadi pendorong perbuatan yang positif sesuai apa yang dikehendaki oleh organisasi.

Jadi, mungkin saja orang berbuat sesuatu namun tidak tahu untuk apa perbuatan itu dilakukan. Adapun ciri-ciri motif individu adalah:⁶⁴

1) Motif adalah majemuk

⁶³ George R.Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*. (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), Hal.130

⁶⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, Hal 114-115.

Dalam suatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama. Misalnya, seorang karyawan yang melakukan kerja giat, dalam hal ini tidak hanya karena ingin lekas naik pangkat.

2) Motif dapat berubah – ubah

Motif bagi seorang kerap mengalami perubahan. Ini disebabkan karena keinginan manusia selalu berubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya. Misalnya, seorang karyawan pada suatu ketika menginginkan gaji yang tinggi, pada waktu yang lain menginginkan pimpinan yang baik, atau kondisi kerja yang menyenangkan. Dalam hal ini tampak bahwa motif sangat dinamis dan gerakannya mengikuti kepentingan-kepentingan individu.

3) Motif berbeda – beda bagi individu

Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama, tetapi ternyata terdapat perbedaan motif. Misalnya, dua orang karyawan yang berkerja pada satu mesin yang sama dan pada ruang yang sama pula, tetapi motivasinya bisa berbeda. Yang seorang menginginkan teman kerja yang baik, sedangkan yang lain menginginkan kondisi kerja yang menyenangkan.

4) Beberapa motif tidak disadari oleh individu

Banyak tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya. Sehingga beberapa dorongan yang muncul sering kali karena

berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan lalu ditekan di bawah sadarnya. Dengan demikian, sering kali kalau ada dorongan dari dalam yang kuat sekali menjadikan individu yang bersangkutan tidak bisa memahami motifnya sendiri.

Dari ciri-ciri motif diatas, terlihat motivasi mengandung tiga hal yang mat penting, yaitu⁶⁵:

- 1) Motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional.yaitu, di dalam tujuan dan sasaran organisasi telah terjangkau tujuan dan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi.
- 2) Motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Dengan perkataan lain, motivasi merupakan kesediaan mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) Dalam usaha memahami motivasi, yang dimaksud dengan kebutuhan ialah internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik.

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

a. Faktor Intern

⁶⁵ *Ibid*, Hal 115-116.

Faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1) Keinginan untuk dapat hidup

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

2) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Sesorang mau berkerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status social yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus berkerja keras.

3) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal; (a) adanya penghargaan terhadap prestasi, (b) adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, (c) pimpinan yang adil dan bijaksana dan (d) perusahaan tempat bekerja dihragai oleh masyarakat.

4) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk berkerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi

dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukan itu masih termasuk berkerja juga.

b. Faktor ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah :

1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

3) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu perkerjaan adalah memberikan penghargaan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

4) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau berkerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan mersa adanya jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukanya untuk hari ini saja, tapi merka berharap akan berkerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam berkerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

6) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan peosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut denga peraturan yang beralaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja

antara karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi, dan sebagainya.⁶⁶

Abraham Maslow mengemukakan sejumlah proposi penting tentang perilaku manusia sebagai berikut :

- 1) Manusia merupakan makhluk yang serba berkeinginan (*man is a wanting being*). Ia senantiasa menginginkan sesuatu dan ia senantiasa menginginkan lebih banyak. Tetapi, apa yang diinginkannya, tergantung pada apa yang sudah dimiliki olehnya. Segera setelah salah satu di antara kebutuhan manusia dipenuhi, muncullah kebutuhan yang lain. Proses tersebut tiada akhirnya
- 2) Sebuah kebutuhan yang dipenuhi, bukanlah sebuah motivator perilaku. Hanya kebutuhan-kebutuhan yang tidak terpenuhi, memotivasi perilaku. Untuk menjelaskannya perhatikan misalnya kebutuhan kita akan hawa udara. Kebutuhan tersebut hanya mempengaruhi perilaku kita, apabila kita tidak mendapatkannya, atau mengalami ancaman tidak mendapatkan hawa udara yang kita perlukan. Jadi, dengan demikian hanya kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi menyebabkan timbulnya kekuatan-kekuatan besar, atas apa yang dilakukan seseorang individu. Disinilah kita menemukan sebuah kebenaran penting, yang sama sekali tidak diperhatikan oleh para supervisor, yang senantiasa berupaya agar

⁶⁶ *Ibid*, Hal. 116-120.

para karyawan senang selalu. Tujuan demikian tidak mungkin dicapai (*impossible*) dan ia mencampuradukkan moral dengan motivasi.

- 3) Kebutuhan manusia diatur dalam suatu seri tingkatan-suatu hirarki menurut pentingnya masing-masing kebutuhan. Segera setelah kebutuhan-kebutuhan pada tingkatan lebih rendah, kurang lebih terpenuhi, maka muncullah kebutuhan-kebutuhan pada tingkat berikut yang lebih tinggi, yang menuntut pemenuhan.

Jadi, Maslow, memandang motivasi seseorang individu, sehubungan dengan suatu urutan kebutuhan yang dipredeterminasi, yang masing-masing memiliki peringkatnya sendiri bukan dalam bentuk daftar rangsangan-rangsangan sederhana, yang tidak terorganisasi. Gambar berikut menjelaskan konsep pemikiran A.H. Maslow.⁶⁷

⁶⁷ J. Winardi, *Motivasi & Permotivasi dalam Manajemen*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002), Hal. 11-13.

Gambar 2.1

Konsep Pemikiran A.H Maslow Mengenai Motivasi



Keterangan :

A.H. Maslow memandang motivasi seseorang individu suatu urutan kebutuhan yang dipredeterminasi. Kebutuhan-kebutuhan fisiologikal, merupakan kebutuhan yang paling imperative, tetapi secara psikologikal kebutuhan akan realisasi diri sangat penting bagi masing-masing individu.

1) Kebutuhan fisiologikan

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga dengan kebutuhan psikologis (physiological 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 mendorong orang untuk mengerjakan suatu pekerjaan, karena dengan bekerja itu ia mendapat imbalan (uang, materi) yang akan digunakan untuk pemenuhan kebutuhannya tadi.

2) Kebutuhan akan keamanan

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 didasarkan mendesak setelah kebutuhan pertama terpenuhi. Dari contoh di atas, jelas bahwa setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, seseorang berusaha memenuhi kebutuhan tingkat lebih atas, yaitu keselamatan dan keamanan diri dan harta bendanya. Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keamanan ini dapat melalui:

- a) Selalu memberikan informasi agar para karyawan dalam berkerja bersikap hati-hati dan waspada.
- b) Menyediakan tempat kerja aman dari kebutuhan, kebakaran, dan sebagainya.
- c) Memberikan perlindungan asuransi jiwa, terutama bagi karyawan yang berkerja pada tempat rawan kecelakaan.

d) Memberi jaminan kerja kepastian kerja, bahwa selama mereka berkerja dengan baik, maka tidak akan di PHK-kan, dan adanya jaminan kepastian pembinaan karier.⁶⁸

3) Kebutuhan – kebutuhan sosial.

Sewaktu kebutuhan fisiologikal manusia dan kebutuhannya akan kemandirian relatif terpenuhi, maka kebutuhan-kebutuhan sosial, yang merupakan kebutuhan pada tingkat berikutnya, menjadi motivator penting bagi perilakunya. Seseorang individu, ingin tergolong pada kelompok-kelompok tertentu, ia ingin berasosiasi dengan pihak lain, ia ingin diterima oleh rekan-rekannya, dan ia ingin berbagi dan menerima sikap berkawan dan afeksi. Walaupun banyak manajer dewasa ini memahami adanya kebutuhan demikian, kadang mereka secara keliru menganggapnya sebagai ancaman bagi organisasi mereka, hingga tindakan-tindakan mereka disesuaikan dengan pandangan demikian.

4) Kebutuhan-kebutuhan akan Penghargaan

Dalam hirarki Maslow, pada tingkatan berikutnya terlihat adanya kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan, atau kebutuhan egoistik untuk penghargaan diri, maupun untuk penghargaan dari pihak lain. Kebutuhan akan penghargaan diri, mencakup kebutuhan untuk mencapai kepercayaan diri, prestasi, kompetensi, pengetahuan, penghargaan diri, dan kebebasan serta independensi (ketidak

⁶⁸ Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia..., hal 122-123

ketergantungan. Kelompok kedua kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan, mencakup kebutuhan yang berkaitan dengan reputasi seorang individu, atau penghargaan dari pihak lain, kebutuhan akan status, pengakuan, apresiasi terhadap dirinya, dan respek yang diberikan oleh pihak lain.

Keinginan atau hasrat kompetitif untuk menonjol—untuk melampaui prestasi orang-orang lain, boleh dikatakan merupakan sebuah sifat universal manusia. Kebutuhan pokok akan penghargaan ini, apabila dimanfaatkan secara tepat, dapat menyebabkan timbulnya kinerja keorganisasian yang luar biasa. Tidak seperti halnya kebutuhan-kebutuhan tingkatan lebih rendah, kebutuhan akan penghargaan, jarang sekali terpenuhi secara sempurna. Bahkan kita dapat mengatakan bahwa mereka kiranya tidak pernah terpuaskan.

5) Kebutuhan untuk merealisasi diri

Pada puncak hirarki, terdapat kebutuhan untuk realisasi diri, atau aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut berupa kebutuhankebutuhan individu untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya, untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan, untuk menjadi kreatif, dalam arti kata seluas-luansya. Bentuk khusus kebutuhan demikian, akan berbeda-beda dari orang ke orang, seperti halnya terlihat pada keperibadian-keperibadian manusia.

Contoh-contoh pemenuhan kebutuhan demikian misalnya adalah apabila kita dapat mengajukan sebuah teori penting, menjadi seorang atlet puncak, membesarkan anak-anak sehat, dan pendidikan baik, berhasil memanaaje sebuah perusahaan, atau dipilih menjadi pejabat tinggi.

Suwaktu individu bergerak ke atas tangga,keinginan serta tujuantujuanya makin meningkat saja jumlah dan varietas-nya. Kemajuan tersebut diilustrasikan pada gambar berikut. Keterangan : Perhatikan bahwa puncak masing-masing tingkatan harus terlampaui, sebelum tingkatan berikutnya mulai memperli-hatkan peran dominan. Begitupula terlihat bahwa suwaktu perkembangan pribadi, atau perkembangan diri terjadi, maka jumlah dan varietas keinginan-keinginan makin meningkat. (Hal tersebut terutama terlihat pada puncak penghargaan, di mana semua kebutuhan secara simultan berdifat aktif).

Diagram yang disajikan menunjukkan inti dari tesis Maslow yakni: tingkatan-tingkatan yang ada bersifat interdependen, saling tindih menindih. Jadi, dengan demikian kebutuhan-kebutuhan seseorang individu cenderung dipenuhi secara persial pada masing-masing wilayah: misalnya kebutuhan-kebutuhan fisiologikal tidak menghilang, sewaktu kebutuhan-kebutuhan akan kemanan muncul, hanya mereka kurang “mendesak”. Kebutuhan-kebutuhan tidak perlu dipenuhi secara 100% diyatakan oleh habrek simon: “mereka hanya perlu dipenuhi

secukupnya atau dengan istilah Bahasa Inggris “satisfied”. Jadi, dengan demikian dapat dikatakan bahwa suatu tingkat kepuasan cukup, dan bukan tingkat kepuasan maksimum, atau optimum diterima orang-orang.⁶⁹

6. Indikator Motivasi Kerja

Indikator Motivasi dalam penelitian ini menggunakan teori Herzberg. Indikator motivasi ada lima, diantaranya yaitu hubungan kerja dengan rekan kerja dan atasan, lingkungan kerja, kesempatan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, fasilitas penunjang pekerja sesuai dengan kebutuhan, gaji dan pemberian tunjangan⁷⁰.

Indikator motivasi di atas dapat di jelaskan sebagai berikut :

a. Hubungan kerja dengan rekan kerja dan atasan

Dalam suatu perusahaan atau organisasi apapun sangat penting untuk membangun hubungan yang baik antara atasan maupun karyawan. Untuk menjalankan pekerjaan perlu adanya suasana harmonis terjalin ditempat kerja dan saling kerjasama antara bawahan dengan atasan maupun dengan rekan kerja yang baik, agar tercipta hubungan yang baik.

⁶⁹ J.Winardi, Motivasi & Permotivasi dalam Manajemen..., hal. 15-17

⁷⁰ Ichlapio Fitrianto dan Hasmin Tamsah, *Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bumi Rama Nusantara*, dalam Jurnal Mirai Management, ISSN: 2597-4084.

b. Lingkungan Kerja

Dalam suatu perusahaan atau organisasi, lingkungan kerja merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan. Meskipun lingkungan kerja tidak melakukan proses produksi perusahaan, tetapi lingkungan kerja dapat mempengaruhi dan menunjang para karyawan dalam melakukan pekerjaan yang lebih baik.

c. Kesempatan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan

Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam memberikan pelatihan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja.

d. Fasilitas penunjang pekerja sesuai dengan kebutuhan

Fasilitas penunjang pekerjaan yang baik dan memadai sesuai dengan kebutuhan sangatlah diharapkan para karyawan. Karena fasilitas penunjang pekerjaan dapat mempermudah para karyawan dalam melakukan dan menjalankan pekerjaan yang lebih baik.

e. Gaji dan pemberian tunjangan

Gaji atau tunjangan merupakan hal yang krusial dalam bekerja, karena gaji atau tunjangan merupakan penghargaan dari hasil kerja yang diperoleh seseorang. Suatu perusahaan atau organisasi hendaklah memberikan gaji dan tunjangan yang layak bagi karyawan atau

pegawainya. Sehingga para karyawan merasa senang jika pekerjaan yang dilakukan dihargai dengan baik.

F. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah segala sesuatu yang dikerjakan seseorang dan hasilnya dalam melaksanakan fungsi suatu pekerjaan. Menurut Schermerson, Hunt dan Osborn mengatakan kinerja adalah kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok maupun organisasi. Aspek kuantitas mengacu pada beban kerja, sedangkan aspek kualitas menyangkut kesempurnaan dan kerapian pekerjaan yang sudah dilaksanakan⁷¹. Beberapa para ahli manajemen berpendapat tentang pengertian kinerja diantaranya:

(1) Menurut Stephen P. Robbin mengatakan kinerja adalah jawaban atas pertanyaan “apa hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu; (2) Menurut Schermerson, Hunt dan Osborn mengatakan kinerja adalah kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok maupun organisasi; (3) Menurut Judith R. Gordon mengatakan kinerja adalah suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja. Kinerja yang

⁷¹ Hadari Nawawi, *Evaluasi dan manajemen Kinerja di Lingkungan perusahaan dan Industri*,(Yogyakarta, Penerbit: Gadjah Madu University Press), hal. 62

pengertiannya telah diuraikan diatas perlu atau harus dinilai dan hasilnya harus dipergunakan untuk membantu pekerja/karyawan, agar secara terus-menerus berusaha memiliki kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya⁷².

Kebijaksanaan penarikan tenaga kerja menggambarkan keinginan atau tujuan penarikan tenaga kerja. Misalnya manajemen akan berusaha mendapatkan orang yang terbaik untuk jabatan atau akan berusaha mengisi semua jabatan dengan mereka yang memiliki syarat-syarat yang sebaik-baiknya⁷³ menyebutkan karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan karena tanpa keikutsertaan mereka aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan efektif dalam menetapkan rencana sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Moorhead dan Chung/Megginson dalam Sugiono yang dikutip oleh Indriasari, et. al., menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain yaitu⁷⁴:

⁷² *Ibid.*, Hal. 67.

⁷³ Moekijat, Manajemen Sumber Daya Manusia. (Bandung, Penerbit : CV. Mandar Maju, 2010) hal. 55

⁷⁴ Nia Indriasari, et. al., *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Bidang Sumber Daya Air Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Bengkulu*, Jurnal Ekombis Review, Jurnal Tidak Diterbitkan, hal. 142-143

- a. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*), Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.
- b. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*), Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan-pekerjaan baru.
- c. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*) Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan latar belakang pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan.
- d. Kerjasama Tim (*Teamwork*), Melihat bagaimana seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Kerjasama tidak hanya sebatas secara vertikal ataupun kerjasama antar pegawai, tetapi kerjasama secara horizontal merupakan faktor penting dalam suatu kehidupan organisasi yaitu dimana antar pimpinan organisasi dengan para pegawainya terjalin suatu hubungan yang kondusif dan timbal balik yang saling menguntungkan.
- e. Kreatifitas (*Creativity*), Merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara atau inisiatif sendiri

yang dianggap mampu secara efektif dan efisien serta mampu menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi.

- f. Inovasi (*Inovation*), Kemampuan menciptakan perubahan-perubahan baru guna perbaikan dan kemajuan organisasi. Hal ini ditinjau dari ide-ide cemerlang dalam mengatasi permasalahan organisasi.
- g. Inisiatif (*Initiative*), Melingkupi beberapa aspek seperti kemampuan untuk mengambil langkah yang tepat dalam menghadapi kesulitan, kemampuan untuk melakukan sesuatu pekerjaan tanpa bantuan, kemampuan untuk mengambil tahapan pertama dalam kegiatan.

Sedangkan menurut Mangkuprawira dan Hubeis yang dikutip oleh Nugraheni menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Faktor Personal, faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
- c. Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

- d. Faktor Sistem, meliputi system kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor Situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

7. Indikator Kinerja

Menurut Bangun penilaian kinerja, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas melalui ⁷⁵:

a. Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

b. Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan

⁷⁵ Bangun, W. *Manajemen sumber daya manusia*. (Jakarta: Erlangga. 2012) hlm 233

memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

c. Ketepatan Waktu

Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, apabila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

d. Kehadiran

Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

e. Kemampuan Kerja Sama

Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

G. Koperasi dan Jenisnya

1. Pengertian Koperasi

Koperasi secara etimologi berasal dari kata *Corporation* dalam bahasa Inggris yang berarti kerjasama, dan menurut istilah yang dimaksud koperasi adalah suatu kumpulan yang dibentuk oleh para anggota peserta

yang berfungsi untuk memenuhi kebutuhan para anggotanya dengan harga yang relative rendah dan bertujuan memajukan tingkat hidup bersama.⁷⁶

Koperasi yang dimaksudkan disini adalah koperasi yang berkaitan dengan lembaga ekonomi modern yang memiliki tujuan, mempunyai system pengelolaan, mempunyai tertib organisasi bahkan mempunyai asas dan sendi-sendi dasar.⁷⁷

Koperasi juga sebagai gerakan ekonomi yang berperan sebagai badan usaha, terutama dengan mengorganisasi berbagai sumber ekonomi guna menghasilkan barang dan jasa. Dengan dua peran tersebut (gerakan ekonomi dan badan usaha), koperasi diharapkan mampu menghadapi distorsi pasar serta menciptakan keseimbangan sebagai akibat pemberlakuan prinsip bisnis yang semata-mata bermotif ekonomi.

Dengan memainkan peran tersebut, koperasi diharapkan akan dapat menjadi wadah ekonomi yang mampu menciptakan efektifitas dan efisiensi yang tinggi karena selain bertumpu pada kekuatan manusia (anggota) sebagai pemilik sekaligus pelanggan bisnis, koperasi juga

⁷⁶ Hendi Suhendi, *Fiqh Muamalah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), Hal. 289.

⁷⁷ Sudarsono, *Koperasi Dalam Teori dan Praktek*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002), Cet ke-2, hal.1.

ditopang oleh kekuatan sumber-sumber ekonomi lainnya, seperti pasar, mesin, metode, modal, dll.⁷⁸

Menurut Undang-undang No.25 Tahun 1992 memberikan definisi bahwa:

“Koperasi sebagai badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan.”⁷⁹

2. Koperasi Syariah

Dalam islam koperasi adalah kerjasama atau *Syirkah Al-Musyarakah*. Secara bahasa *Syirkah* memiliki arti persekutuan atau perserikatan. Persekutuan adalah suatu kerjasama yang diajarkan dalam syara', karena dengan adanya persekutuan ini berarti telah adanya kesatuan. Dengan suatu kesatuan ini, maka akan tercipta suatu kekuatan yang dapat dijadikan pedoman dalam syara'.

Sebagian ulama menyebut koperasi dengan *yyirkah ta'awuniyah* (persekutuan tolong menolong), yaitu suatu perjanjian kerjasama antara dua orang atau lebih, yang satu pihak menyediakan modal usaha, sedang yang pihak lain melakukan usahanya atas dasar *profit sharing* (membagi keuntungan) menurut perjanjian.

⁷⁸ Azrul Tanjung, *Koperasi dan UMKM sebagai Fondasi Perekonomian Indonesia*, (Jakarta: Erlangga, 2017), hal. 65-66.

⁷⁹ Andjar Pacht, *Hukum Koperasi Indonesia Pemahaman, Rregulasi, Pendidikan, dan Modal Usaha*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), Cet ke-2, hal.15.

Menurut Muhammad Staltut dalam kitab SI-Fatwa, berpendapat bahwa di dalam *syirkah ta'awunyah* tidak ada unsur *mudharabah* yang dirumuskan oleh para fuqha satu pihak pemilik modal dari pihak lainnya berusaha atas modal tersebut sebab koperasi di Mesir modal usahanya berasal dari anggota pemegang saham dan usaha koperasi dikelola oleh pengurus dan karyawan yang dibayar oleh koperasi menurut kedudukan dan fungsinya masing-masing. Apabila pemegang saham ikut serta dalam mengurus koperasi, maka dia juga berhak untuk diberi gaji seperti karyawan lainnya.

Dan sedangkan menurut Ahmad Ilfham menyatakan bahwa :
“Usaha koperasi syariah meliputi semua kegiatan usaha yang halal, baik dan bermanfaat (*thayib*) serta menguntungkan dengan system bagi hasil, dan tidak riba. Untuk menjalankan fungsi perannya, koperasi syariah menjalankan usaha sebagaimana tersebut dalam sertifikasi usaha koperasi. Usaha-usaha yang diselenggarakan koperasi syariah harus dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

Untuk mendirikan suatu koperasi syariah, kita perlu modal awal. Modal awal bersumber dari dana usaha. Dana ini bisa kita dapat dari modal sendiri, modal penyertaan, dan dana amanah.

Modal sendiri bisa diperoleh dari simpanan pokok, simpanan wajib, simpanan cadangan, hibah dan donasi. Modal penyertaan diperoleh dari anggota, koperasi lain, bank, sumber lain yang sah. Dan sedangkan dana

amanah diperoleh dari simpanan sukarela anggota, dana amanah bisa perorangan maupun lembaga.

Jadi, Koperasi syariah adalah sebuah kegiatan usaha yang sistem kerjanya hampir sama dengan koperasi pada umumnya yaitu berbasis pada anggota dan sifatnya kekeluargaan, hanya saja dalam pengaturan keuangannya tidak menggunakan sistem bunga/riba sehingga halal bagi umat muslim. Karena ide dasarnya adalah koperasi konvensional maka untuk mengetahui sejarah koperasi syariah tidak bisa lepas dari sejarah koperasi konvensional.

3. Tujuan Koperasi

Dalam Undang-undang perkoperasian bab II Bagian Kedua, Pasal 3 Undang-undang No.25 Tahun 1992 tentang perkoperasian, tertuang tujuan koperasi Indonesia sebagai berikut : “memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat yang maju, adil dan makmur yang berlandaskan Pancasila dan UUD 1945”⁸⁰.

Sedang di dalam bab II pasal 4 menjelaskan bahwa koperasi bertujuan meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, sekaligus sebagai bagian yang tidak

⁸⁰ Sutantya, *Hukum Koperasi Indonesia*,(Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 39.

terpisahkan dari tatanan perekonomian nasional yang demokratis dan berkeadilan⁸¹.

Koperasi terdapat 2 unsur yaitu unsur ekonomi dan unsur social. Casselman berpendapat bahwa koperasi merupakan suatu system dan sebagaimana kita ketahui system itu merupakan himpunan komponen-komponen atau bagian-bagian yang saling berkaitan yang bersama-sama berfungsi mencapai suatu tujuan.

Jadi, dengan demikian, sesuai dengan bunyi definisi dari Casselman tujuan yang ingin dicapai oleh koperasi adalah tujuan ekonomi atau dengan lain perkataan bahwa koperasi harus bekerja berdasarkan motif ekonomi, sedangkan komponen-komponen atau bagian-bagian yang saling berkaitan tersebut merupakan unsur-unsur ekonomi, seperti digunakannya system pembukuan yang baku, diadakannya pemeriksaan secara periodic, adanya cadangan, dan sebagainya.⁸²

Tentang unsur social seperti yang terdapat dalam definisi tersebut bukanlah dalam arti kedermawanan (*philantropis*), tetapi lebih untuk menerangkan kedudukan anggota dalam organisasi, hubungan antara sesama anggota dan hubungan antara anggota dan pengurus. Disamping itu unsur social tersebut dapat pula ditentukan dalam cara kerja koperasi yang demokratis, kesamaan derajat, kebebasan keluar masuk,

⁸¹ Anggota IKAPI, *Undang-Undang Perkoperasian* (Bandung: Fokusmedia, 2013), hal.5.

⁸² Hendrojogi, *Asas-asas, Teori dan Praktik*, Hal. 25.

persaudaraan dan kesatuan (*freaternity and unity*), pembagian sisa hasil usaha kepada anggota proporsional dengan transaksinya serta menolong diri sendiri (*self help*).

4. Fungsi dan Peran Koperasi

- a. Membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan anggota pada khususnya, dan masyarakat pada umumnya, guna meningkatkan kesejahteraan sosial ekonominya.
- b. Memperkuat kualitas sumber daya insani anggota, agar menjadi lebih amanah, professional (*fathonah*), konsisten, dan konsekuen (*istiqomah*) di dalam menerapkan prinsip-prinsip ekonomi islam dan prinsip-prinsip syariah islam.
- c. Berusaha untuk mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama berdasarkan azas kekeluargaan dan demokrasi ekonomi.
- d. Sebagai mediator antara menyandang dana dengan penggunaan dana, sehingga tercapai optimalisasi pemanfaatan harta.
- e. Menguatkan kelompok-kelompok anggota, sehingga mampu bekerjasama melakukan kontrol terhadap koperasi secara efektif.
- f. Mengembangkan dan memperluas kesempatan kerja.
- g. Menumbuh-kembangkan usaha-usaha produktif anggota.

5. Jenis – Jenis Koperasi

Jenis koperasi didasarkan pada kebutuhan dan efisiensi dalam ekonomi sesuai dengan sejarah timbulnya gerakan koperasi. Jenis-jenis itu ialah koperasi konsumsi, koperasi kredit (simpan-pinjam), koperasi produksi dan koperasi jasa⁸³.

a. Koperasi Konsumsi

Koperasi konsumsi adalah barang yang diperlukan setiap hari, misalnya: barang-barang pangan seperti beras, garam, dan minyak goreng. Barang-barang sandang seperti kain batik, tekstil, dan barang pembantu keperluan sehari-hari seperti sabun, minyak tanah dll. Untuk melayani kebutuhan anggota-anggotanya, maka koperasi konsumsi mengadakan usaha-usaha sebagai berikut :

- 1) Membeli barang-barang konsumsi keperluan sehari-hari dalam jumlah yang besar sesuai dengan kebutuhan anggotanya.
- 2) Menyalurkan barang-barang konsumsi kepada para anggota dengan harga yang layak.
- 3) Berusaha membuat sendiri barang-barang konsumsi untuk keperluan anggota.

b. Koperasi Kredit atau Koperasi Simpan Pinjam

Koperasi kredit didirikan untuk memberikan kesempatan kepada anggota-anggotanya memperoleh pinjaman dengan mudah dan dengan

⁸³ Balai Pustaka. P.N., *Pengetahuan Perkoperasian*, (tp.1981), hal.114.

ongkos (atau bunga) yang ringan. Itulah sebabnya koperasi ini disebut koperasi kredit. Akan tetapi untuk dapat memberikan pinjaman atau kredit itu koperasi memerlukan modal. Model koperasi yang utama adalah simpanan anggota koperasi itu sendiri. Dari uang yang dikumpulkan bersama-sama itu diberikan pinjaman kepada anggotanya yang perlu dibantu. Oleh karena itulah koperasi kredit lebih tepat disebut koperasi simpan pinjam.

Dengan demikian koperasi kredit berfungsi untuk :

- 1) Membantu keperluan kredit para anggotanya, yang sangat membutuhkan dengan syarat-syarat yang ringan.
- 2) Mendidik kepada para anggota, supaya giat menyimpan secara teratur sehingga membentuk modal sendiri.
- 3) Mendidik anggota hidup berhemat, dengan menyisih sebagian dari pendapatan mereka.
- 4) Menambah pengetahuan tentang perkoperasian.

c. Koperasi Produksi

Koperasi produksi yaitu koperasi yang bergerak dalam bidang kegiatan ekonomi pembuatan dan penjualan barang-barang yang baik yang dilakukan oleh koperasi sebagai organisasi maupun orang-orang anggota koperasi. Contohnya koperasi peternakan sapi perah, koperasi tempe tahu, koperasi pembuatan sepatu, dll.

Oleh sebab itu, koperasi produksi terbagi menjadi dua yaitu :

- 1) Koperasi produksi kaum buruh yang anggotanya adalah orang-orang yang tidak mempunyai perusahaan sendiri.
- 2) Koperasi produksi kaum produsen yang anggotanya adalah orang-orang yang masing-masing mempunyai usaha sendiri.

d. Koperasi Jasa

Koperasi jasa yaitu koperasi yang berusaha dibidang penyediaan jasa tertentu bagi para anggotanya maupun masyarakat umum. Seperti : koperasi angkutan, koperasi perencanaan dan konstruksi bangunan, dll. Koperasi ini didirikan untuk memberikan pelayanan jasa kepada para anggotanya. Adapun beberapa macam koperasi jasa yaitu :

- 1) Koperasi Pengangkutan yang memberikan jasa angkutan barang atau orang.
- 2) Koperasi Perumahan yang memberikan jasa dengan cara menyewakan rumah-rumah sehat dengan sewa yang cukup rendah atau menjual rumah-rumah tersebut dengan harga yang murah.
- 3) Koperansi Asuransi seperti asuransi jiwa, asuransi pinjaman, dan asuransi kebakaran.

- 4) Koperasi Perlistrikan yang memberikan jasa aliran listrik kepada anggota.
 - 5) Koperasi Pariwisata didirikan dengan maksud memberikan jasa angkutan, penginapan, dan konsumsi tariff ringan ringan kepada para anggotanya.
6. Prinsip Syariah Islam dalam Koperasi Syariah
- a. Keanggotan bersifat sukarela dan terbuka.
 - b. Keputusan ditetapkan secara musyawarah dan dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen (*istiqomah*).
 - c. Pengelolaan dilakukan secara transparan dan profesional.
 - d. Pembagian sisa hasil usaha dilakukan secara adil, sesuai dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota.
 - e. Pemberian balas jasa modal dilakukan secara terbatas dan profesional menurut sistem bagi hasil.
 - f. Jujur, amanah dan mandiri.
 - g. Mengembangkan sumber daya manusia, sumber daya ekonomi, dan sumber daya informasi secara optimal.
 - h. Menjalin dan menguatkan kerjasama antar anggota, antar koperasi, serta dengan dan atau lembaga lainnya.

7. Landasan Koperasi Syariah

- a. Koperasi syariah berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.
- b. Koperasi syariah berlandaskan syariah islam yaitu al-quran dan as-sunnah dengan saling tolong menolong (*ta'awun*) dan saling menguatkan (*takaful*).

8. Asas-asas Koperasi

Menurut Rochdale ada delapan buah asas yang ada dalam koperasi⁸⁴ :

- a. Pengendalian secara demokrasi.
- b. Keanggotaan yang terbuka.
- c. Bunga terbatas atas modal.
- d. Pembagian sisa hasil usaha kepada anggota proporsional dengan pembeliannya.
- e. Pembayaran secara tunai atas transaksi perdagangan.
- f. Tidak boleh menjual barang-barang palsu dan harus murni.
- g. Mengadakan pendidikan bagi anggota – anggotanya tentang asas koperasi dan perdagangan yang saling membantu.
- h. Netral dalam aliran agama dan politik.

⁸⁴ Hendrojogi, *Asas-asas, Teori dan Praktik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), Edisi 5, Cet. 10, hal.31

H. *Baitul Maal Wa Tamwil*

1. Pengertian *Baitul Maal Wa Tamwil* (BMT)

Selain memiliki landasan syariah, BMT juga memiliki landasan filosofis. Karena BMT bukan bank syariah dan lebih berorientasi padapemberdayaan, maka sudah tentu landasan filosofisnya berbeda denganbank. Landasan ini dimaksudkan untuk menjadi pedoman operasional,sehingga setiap penggunaan nama BMT (bukan bank) harus mengacu padalandasan filosofis. Landasan ini juga berfungsi untuk membedakan BMTdari entitas bisnis yang lain, baik yang syariah maupun konvensional.

Secara konseptual, BMT memiliki dua fungsi utama yaitu berkaitan dengan *baitul maal* dan *baitul tamwil*.

- a. *Baitul Maal* secara harfiah, bait adalah rumah sedangkan *maal* maksudnya adalah harta. Jadi *baitul maal* adalah rumah dana, *baitul maal* dikembangkan berdasarkan sejarah perkembangannya yakni dari masnabi sampai abad prtengahan perkembangan Islam dimana berfungsiuntuk mengumpulkan sekaligus mentasyarufkan dana sosial.⁸⁵ Kegiatan *baitul maal* menyangkut kegiatan dalam menerima titipan dana zakat, infaq, dan shadaqah, serta mengoptimalkan distribusinya sesuai dengan peraturan dan amanahnya.

⁸⁵ Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul...*, hal. 125 – 126.

b. *Baitul Tamwil* secara harfiah bait adalah rumah dan *at-tamwil* adalah pengembangan harta. Jadi *baitul tamwil* adalah rumah usaha yang melakukan kegiatan pengembangan usaha–usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kesejahteraan pengusaha mikro dan kecil melalui kegiatan pembiayaan dan menabung (berinvestasi)⁸⁶ Atau lembaga bisnis yang bermotif laba.⁸⁷

Dari pengertian tersebut dapat ditarik suatu pengertian yang menyeluruh bahwa BMT merupakan organisasi bisnis yang berperan social. Peran social BMT akan terlihat pada definisi *baitul maal*, sedangkan peran bisnis BMT terlihat dari definisi *baitul tamwil*.

Hosen dan Hasan Ali menyatakan bahwa BMT merupakan lembaga keuangan mikro yang dioperasikan dengan prinsip bagi hasil, menumbuhkembangkan bisnis usaha mikro dalam rangka mengangkat derajat dan martabat serta membela kepentingan kaum fakir miskin, ditumbuhkan atas prakarsa dan modal awal dari tokoh – tokoh masyarakat setempat dengan berlandaskan pada sistem ekonomi yang salam, yaitu keselamatan (berintikan keadilan), kedamaian, dan kesejahteraan.⁸⁸

BMT (*baitul maal wat tamwil*) atau pendanaan balai usaha mandiri terpadu adalah lembaga keuangan mikro yang dioperasikan dengan

⁸⁶ Buchari Alma dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis Syariah*, (Bandung : Penerbit Alfabeta, 2014), hal. 23.

⁸⁷ Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul...*, hal. 126.

⁸⁸ Buchari Alma dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis...*, hal. 23

prinsip bagi hasil, menumbuh kembangkan bisnis usaha mikro dan kecil, dalam rangka mengangkat derajat dan martabat serta membela kepentingan kaum fakir miskin.⁸⁹

Tujuan didirikannya BMT bertujuan untuk meningkatkan kualitas usaha ekonomi untuk kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Pengertian tersebut dapat dipahami bahwa BMT berorientasi pada upaya peningkatan kesejahteraan anggota dan masyarakat. Anggota harus diberdayakan supaya dapat mandiri. Dengan sendirinya, tidak dapat dibenarkan jika para anggota dan masyarakat menjadi sangat tergantung kepada BMT. Dengan menjadi anggota BMT, masyarakat dapat meningkatkan taraf hidup melalui peningkatan usahanya.

BMT berasaskan Pancasila dan UUD 1945 serta berlandaskan prinsip syariah Islam, keimanan, keterpaduan (*kaffah*), kekeluargaan/koperasi, kebersamaan, kemandirin, dan *proesionalisme*. Dengan demikian keberadaan BMT menjadi organisasi yang sah dan legal. Sebagai lembaga keuangan syariah, BMT harus berpegang teguh pada prinsip – prinsip Syariah.

⁸⁹ Fitri Nurhatati dan Ika Saniyati Rahmaniyah, *Koperasi Syariah*, (Surakarta ; PT Era Adicitra Intermedia, 2012), hal.49

Keimanan menjadi landas atas keyakinan untuk mau tumbuh dan berkembang. Keterpaduan mengisyaratkan adanya harapan untuk mencapai sukses di dunia dan akhirat juga keterpaduan antara sisi *maal* dan *tamwil* (sosial dan bisnis). Kekeluargaan dan kebersamaan berarti upaya untuk mencapai kesuksesan tersebut diraih secara bersama. Kemandirian berarti BMT tidak dapat hidup hanya dengan bergantung pada uluran tangan pemerintah, tetapi harus berkembang dari meningkatnya partisipasi anggota dan masyarakat, untuk itulah pola pengelolaannya harus professional.⁹⁰

BMT dalam kegiatan operasionalnya menggunakan prinsip bagi hasil, sistem balas jasa, sistem profit, akad bersyarikat, dan produk pembiayaan. Masing – masing akan diuraikan sebagai berikut⁹¹ :

Prinsip Bagi Hasil, prinsip ini maksudnya ada pembagian hasil dari pemberi pinjamandengan BMT, yakni dengan konsep *mudharabah*, *musyarakah*, *muzaraah*, dan *al – musaqah*.

Sistem Balas Jasa, sistem ini merupakan suatu tata cara jual beli yang dalam pelaksanaannya BMT mengangkat nasabah sebagai agen yang diberi kuasa melakukan pembeli barang atas nama BMT, dan kemudian bertindak sebagai penjual, dengan menjual barang yang telah dibelinya dengan ditambah *mark up*. Keuntungan BMT nantinya akan

⁹⁰ Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul...*, hal 128 – 129.

⁹¹ Buchari Alma dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis...*, Hal. 24

dibagi kepada penyedia dana. Sistem balas jasa yang dipakai antara lain berprinsip pada *ba'al – murobahah*, *ba'as – sala*, *ba'al istisna*, dan *ba'bitsaman ajil*.

Sistem Profit, sistem yang sering disebut sebagai pembiayaan kebajikan ini merupakan pelayanan yang bersifat sosial dan non komersial. Nasabah cukup mengembalikan pokok pinjamannya saja.

Akad Bersyarikat, adalah kerjasama antara dua pihak atau lebih dan masing – masing pihak mengikutsertakan modal (dalam berbagai bentuk) dengan perjanjian asing pembagia keuntungan / kerugian yang disepakati. Konsep yang digunakan yaitu *musyarakah* dan *mudharabah*.

Produk Pembiayaan, penyediaan uang dan tagihan berdasarkan persetujuan atau kesepakatan pinjam – meminjam di antara BMT dengan pihak lain yang mewajibkan pihak peminjam untuk melunasi uangnya beserta bagi hasil setelah jangka waktu tertentu. Pembiayaan tersebut yakni pembiayaan *al – Murabahah* (MBA), pembiayaan *al – Ba'i Bitsaman Ajil* (BBA) pembiayaan *al – Mudharabah* (MDA), dan pembiayaan *al – Musyarakah* (MSA).

9. Fungsi dan Peran BMT

Dalam rangka mencapai tujuannya, BMT mempunyai fungsi dan peranan sebagai berikut⁹² :

- a. Mengidentifikasi, memobilisasi, mengorganisir, mendorong dan mengembangkan potensi serta kemampuan potensi ekonomi anggota, kelompok anggota muamalat (Pokusma) dan daerah kerjanya.
- b. Meningkatkan kualitas SDI (sumber daya insani) anggota dan Pokusma menjadi lebih profesional dan Islami sehingga semakin utuh dan tangguh dalam menghadapi persaingan global.
- c. Menggalang dan memobilisir potensi masyarakat dalam rangkameningkatkan kesejahteraan anggota.
- d. Menjadi perantara keuangan (*financial intermediary*) antara *aghniya* sebagai *shahibul maal* dengan *du'afa* sebagai *Mudharib*, terutama untuk dana – dana sosial seperti zakat, infaq, sedekah, wakaf, hibah.
- e. Menjadi perantara keuangan (*financial intermediary*) antara pemilik dana (*Shahibul maal*), baik sebagai pemodal maupun penyimpan dengan pengguna dana (*mudharib*), untuk pengembangan usaha produktif.

⁹² Buchari Alma dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis...*, Hal. 24

Seperti yang diketahui fungsi bank pada umumnya adalah sebagai berikut⁹³ :

- a. Menerima berbagai bentuk simpanan dari masyarakat.
- b. Memberikan kredit, baik bersumber dari dana yang diterima masyarakat maupun berdasarkan atas kemampuannya untuk menciptakan tenaga beli baru.
- c. Memeberikan jasa – jasa dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang.

Hampir sama dengan BMT, BMT juga mempunyai fungsi yang kurang lebih sama dengan bank akan tetapi BMT tidak mempunyai fungsi seperti bank pada poin (c), karena BMT ruang lingkupnya kecil.

Sebagai perantara adalah penyediaan kemudahan untuk aliran danadari mereka yng kelebihan dana selaku penabung (*saver*) atau pemberipinjaman (*lender*) kepada mereka yang memerlukan atau kekurangan danauntuk memenuhi berbagai kepentingannya selaku peminjam (*borrow*). Dalam hal ini BMT bertindak sebagai perantara untuk menerima,memindahkan ataumenyalurkan dana diantara kedua belah pihak yang terpisah, tanpa saling mengenal satu sama lain.⁹⁴

⁹³ Ketut Rindjin, *Pengantar Perbankan Dan Lembaga Keuangan Bukan Bank*, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2000), hal 14

⁹⁴ I Ketut Rindjin, *Pengantar Perbankan Dan Lembaga Keuangan Bukan Bank*, ...Hal. 15.

BMT tidak hanya menjalankan fungsi sebagai penghimpun dana, namun juga sebagai tempat masyarakat dapat memperoleh pembiayaan untuk keperluan peningkatan usaha ataupun untuk pemenuhan kebutuhan yang sifatnya konsumtif seperti rumah dan kendaraan bermotor. BMT dalam hal ini, berperan sebagai lembaga pembiayaan atau investasi kepada masyarakat

I. Kajian Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian yang sama dan pernah diteliti sebelumnya yang menjadi bahan acuan dalam penyusunan penelitian ini sebagai berikut :

Penelitian yang dilakukan oleh Kusjainah dan Inon Listyorini yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel ini meliputi gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, penempatan karyawan, promosi jabatan, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Penelitian tersebut merupakan penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian tersebut menjangkau 60 data karyawan swasta di Yogyakarta. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini *proportionate stratified random sampling*, yaitu cara pemilihan sampel dengan pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara proporsional dengan memperhatikan strata yang ada didalam suatu populasi tersebut. Analisis data yang digunakan meliputi analisis deskriptif dan analisis mediasi. Data diperoleh langsung dari responden dengan instrument penelitian

menggunakan angket. Penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel motivasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti apabila karyawan motivasinya tinggi, dipimpin atasan yang gaya kepemimpinannya sesuai dan kepuasan kerjanya tinggi, maka kinerja karyawan tersebut juga akan tinggi⁹⁵.

Perbedaan penelitian saya dengan penelitian ini terletak pada variabel kepuasan kerja, yang mana pada penelitian yang dilakukan oleh Kusjainah menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi sedangkan pada penelitian saya menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel dependent. Sedangkan untuk **persamaan** pada penelitian ini adalah sama – sama menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Penelitian yang dilakukan oleh Astria Khairizah dkk dengan bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di perpustakaan Universitas Brawijaya Malang. Populasi berjumlah 65 sedangkan sampel yang diambil telah ditentukan sebanyak 55 orang yang merupakan karyawan tetap di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang. Sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari penyebaran kuisioner, wawancara, dan dokumentasi yang diuji dengan *IBM Statistics 21 for Windows*. Penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan variable gaya

⁹⁵ Kusjainah dan Inon Listyorini, “*Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Model Pengujian dengan Variabel Mediasi*)...”, Hal. 19.

kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja⁹⁶. **Perbedaan** pada penelitian ini terletak pada alat uji statistic, yang mana pada penelitian Astria Khairizah dkk menggunakan *IBM Statistics 21 for Windows* sedangkan pada penelitian saya menggunakan *SPSS 22* dalam melakukan olah data dan analisis data. **Persamaan** pada penelitian ini dengan penelitian saya sama – sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh Komang Sri Noviani dan Ni Luh Sari Widhiyani dengan tujuan dari penelitian adalah untuk memperoleh bukti empiris pengaruh gaya kepemimpinan situasional, motivasi dan pelatihan pada kinerja karyawan di Koperasi Pasar Srinadi Klungkung. Penelitian ini dilakukan pada seluruh karyawan yang berjumlah 350 dan tersebar di sembilan unit usaha Koppas Srinadi Klungkung. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 78 karyawan, dengan metode *probability sampling*, tehnik *proportional random sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui survei dan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif pada kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan dan pelatihan berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Pengaruh positif dari variabel

⁹⁶ Astria Khairizah, Irwan Noor dan Agung Suprpto, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang), dalam Jurnal Administrasi Publik Vol. 3, No. 7, Hal. 1268-1272.

gaya kepemimpinan situasional, motivasi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, telah membuktikan teori yang digunakan yaitu teori perilaku organisasi.⁹⁷ **Perbedaan** pada penelitian saya dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Luh Komang Sri Noviani dan Ni Luh Sari Widhiyani terletak pada salah satu variabel independen yang digunakan. Pada penelitian Ni Luh Komang Sri Noviani dan Ni Luh Sari Widhiyani menggunakan variabel pelatihan sedangkan pada penelitian saya tidak, namun sama – sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan namun yang membedakan adalah variabel gaya kepemimpinan ini lebih spesifik yaitu gaya kepemimpinan situasional sedangkan pada penelitian saya lebih luas. **Persamaan** pada penelitian Ni Luh Komang Sri Noviani dan Ni Luh Sari Widhiyani dengan penelitian yang saya lakukan adalah sama – sama menggunakan variabel motivasi sebagai variabel independen dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Penelitian yang dilakukan oleh Slamet Riyadi bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kompensasi finansial, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan perusahaan manufaktur. Responden adalah manajer manajemen menengah di perusahaan manufaktur sebanyak 110 orang yang dipilih secara acak dari kerangka sampling berjumlah 152. Data dikumpulkan menggunakan instrumen dalam bentuk kuesioner.

⁹⁷ Ni Luh Komang Sri W. dan Ni Luh Sari W, “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Pelatihan Pada Kinerja Karyawan di Koperasi Pasar Srinadi Klungkung*”..., Hal. 2212-2241.

Instrumen dikalibrasi menggunakan validitas item dan koefisien reliabilitas. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan paket *PLS Smart*. Temuan ini memiliki implikasi bahwa kompensasi finansial tidak secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan⁹⁸. **Perbedaan** yang terletak pada penelitian saya dengan penelitian yang dilakukan oleh Slamet Riyadi terletak pada alat uji analisis data. penelitian yang dilakukan oleh Slamet Riyadi menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan paket *PLS Smart*. Selain itu pada penelitian ini variabel motivasi kerja diletakkan pada variabel independen sedangkan pada penelitian saya variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening. **Persamaan** penelitian Slamet Riyadi dengan penelitain saya sama – sama menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Penelitian yang dilakukan oleh Muslichah yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Populasi penelitian termasuk semua karyawan di Kantor Sekretariat Daerah Pasuruan Indonesia, yang dihitung untuk 170 orang. Sebuah kuesioner dibagikan kepada populasi ini, dan 151 kuesioner dikembalikan, yang dengan demikian menghasilkan tingkat

⁹⁸ Slamet Riyadi, “*Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur*”..., Hal. 45-50.

respons 88,82%. Prosedur analisis data adalah analisis jalur yang difasilitasi oleh perangkat lunak komputer PLS. **Perbedaan** penelitian saya dengan penelitian yang dilakukan oleh Muslichah terletak pada beberapa variabel yang digunakan. Pada penelitian Muslichah menggunakan *Trust in Leader* sebagai variabel intervening sedangkan pada penelitian saya menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening. Selain itu pada beberapa variabel independen juga berbeda, yang mana pada penelitian Muslichah menggunakan 2 variabel independent dan pada penelitian saya menggunakan 4 variabel independen⁹⁹. **Persamaan** penelitian saya dengan penelitian **Muslichah** adalah sama – sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen dan juga menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Penelitian yang dilakukan oleh Suharni Rahayu yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana promosi jabatan dan kinerja karyawan pada PT. Garuda Metalindo serta untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT. Garuda Metalindo. Objek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Garuda Metalindo, sampel dalam penelitian ini sebanyak 40 responden. Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah dengan analisis kuantitatif yaitu dengan mendeskripsikan keadaan responden serta deskripsi variabel penelitian

⁹⁹ Muslichah, “*The Effect of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction with Trust-In-Leader as Intervening Variable*”..., Hal. 61-70.

dalam tabel frekuensi dan persentase dari hasil penyebaran angket dengan melalui prosedur analisis data yaitu, wawancara, kuesioner dan studi kepustakaan. Hasil analisis regresi sederhana diperoleh $Y = 32,48 + 0,397X$ yang berarti terdapat pengaruh sebesar 0,397 antara variabel promosi jabatan terhadap variabel kinerja. Dan r_{xy} sebesar 0,335 yang berarti terdapat hubungan yang sedang antara promosi jabatan dan kinerja karyawan, sedangkan koefisien determinasi promosi jabatan (X) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 11,22% dan sisanya sebesar 88,78% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Dan hasil uji hipotesis diperoleh thitung (2,204) > ttabel (1,900) pada taraf 5%, hal ini menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Metalindo¹⁰⁰. **Perbedaan** penelitian saya dengan penelitian Suharni terletak pada jumlah variabel yang digunakan. Pada penelitian Suharni menggunakan 1 variabel independen yaitu promosi jabatan sedangkan penelitian saya menggunakan 4 variabel independen. **Persamaan** penelitian saya dengan penelitian ini adalah sama – sama menggunakan variabel promosi jabatan sebagai variabel dependent dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

Penelitian yang dilakukan oleh Navrathin Datu Sabar dkk yang bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh promosi jabatan dan

¹⁰⁰ Suharni Rahayu, *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Metalindo...*, Hal. 59-75.

mutasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara. Metode yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Sampel yang digunakan sebanyak 30 pegawai dengan metode purposive sampling. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan dan mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hubungan antara Promosi jabatan dan mutasi terhadap kinerja pegawai kuat. Promosi Jabatan dan mutasi merupakan salah satu kegiatan yang penting dalam pengembangan pegawai karena dengan adanya promosi jabatan dan mutasi dapat memberi motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan Kinerjanya¹⁰¹. **Perbedaan** penelitian saya dengan penelitian Navrathin terletak pada variabel yang digunakan dan jumlah variabel yang digunakan. Pada penelitian ini menggunakan 2 variabel independen sedangkan saya menggunakan 4 variabel independen dan 1 variabel intervening. **Persamaan** penelitian ini dengan penelitian saya adalah sama – sama menggunakan variabel promosi jabatan sebagai variabel independen selain itu sama – sama menggunakan analisis regresi.

Penelitian yang dilakukan oleh I Gede Sudha Cahyana dan I Ketut Jati yang bertujuan untuk meneliti pengaruh budaya organisasi, stress kerja dan

¹⁰¹ Navrathin Datu Sabar, Adolfini dan Lucky O.H. Dotulong, “Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara)...”, Hal. 404-413.

kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Denpasar Timur tahun 2016. Jumlah sampel yang diambil 70 pegawai yang bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini. Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan metode *single random sampling*. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode *survey*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis Regresi Linier Berganda. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda dengan tingkat signifikansi 5 persen, maka hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, variabel stress kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai¹⁰². **Perbedaan** penelitian saya dengan penelitian I Gede Sudha Cahyana dan I Ketut Jati terletak pada beberapa variabel dependent yang digunakan. Penelitian saya menggunakan 4 variabel sedangkan pada penelitian I Gede Sudha Cahyana dan I Ketut Jati menggunakan 3 variabel. Selain itu variabel 1 dan 2 juga berbeda penelitian I Gede Sudha Cahyana dan I Ketut Jati menggunakan budaya organisasi dan stress kerja sedangkan pada penelitian saya tidak menggunakan variabel tersebut. **Persamaan** pada penelitian ini adalah sama – sama menggunakan teknik analisis linier berganda dan menggunakan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

¹⁰² I Gede Sudha Cahyana dan I Ketut Jati, “Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai” ..., Hal. 1321.

Penelitian yang dilakukan oleh Ahrul Tsani yang bertujuan untuk menganalisis seberapa kuat pengaruh kompetensi, penempatan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan Sekretariat Jenderal Departemen Luar Negeri. Fenomena menunjukkan bahwa pencapaian kinerja Kementerian ditunjukkan oleh hasil penilaian LAKIP hanya memenuhi kriteria CC. Hal ini dapat dikaitkan dengan rendahnya kinerja staf Kementerian, dipengaruhi oleh kompetensi, penempatan kerja dan faktor motivasi. Desain penelitian ini adalah desain kausal yang bertujuan untuk mengukur seberapa kuat adalah efek dari kompetensi, penempatan kerja dan motivasi terhadap kinerja. Pengukuran variabel menggunakan skala Likert dan data dikumpulkan melalui kuesioner kepada 186 responden. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan SPSS. Hasil analisis regresi berganda dan ttest membuktikan bahwa kompetensi tidak berpengaruh, sedangkan penempatan kerja dan motivasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Kesimpulannya, penelitian menunjukkan bahwa proses penempatan kerja dengan mempertimbangkan prestasi akademik dan motivasi dari hubungan yang baik dengan atasan dapat mempengaruhi pada pencapaian kinerja karyawan. **Perbedaan** penelitian saya dengan penelitian Ahrul Tsani terletak pada beberapa variabel independen yang digunakan. Pada penelitian Ahrul menggunakan variabel kompetensi sebagai salah satu variabel independen dan pada penelitian saya tidak. Selain itu variabel motivasi pada penelitian Ahrul digunakan sebagai variabel dependent sedangkan pada penelitian saya sebagai

variabel intervening. **Persamaan** penelitian saya dengan penelitian Ahrul Tsani terletak pada variabel kinerja karyawan yang sama – sama sebagai variabel dependen.

Penelitian yang dilakukan oleh Fuad Ramadhan yang bertujuan untuk mengetahui bentuk pelatihan karyawan dan posisi promosi dan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan posisi promosi terhadap produktivitas karyawan di PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. Penelitian ini dilakukan di PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep, Sulawesi Selatan. Desain penelitian ini adalah kuantitatif dengan, Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh. *Sampling saturation* adalah teknik penentuan sampel ketika semua anggota populasi dijadikan sampel dalam penelitian ini yang dilakukan oleh *Accidental Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang dapat dilakukan setiap saat hingga jumlah sampel yang diinginkan (kuota) terpenuhi, instrumen penelitian menggunakan kuesioner, dengan jumlah responden 50 orang¹⁰³. **Perbedaan** penelitian ini dengan penelitian saya terletak pada beberapa variabel independen yang mana pada penelitian ini menggunakan 1 variabel yang berbeda yakni variabel pelatihan. **Persamaan** pada penelitian ini adalah sama – sama menggunakan variabel promo jabatan sebagai variabel independen.

¹⁰³ Fuad Ramadhan, “*Analisis Pengaruh Pelatihan dan Promosi Jabatan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Semen Tonasa Kab. Pangkep*” ..., Hal. 77.

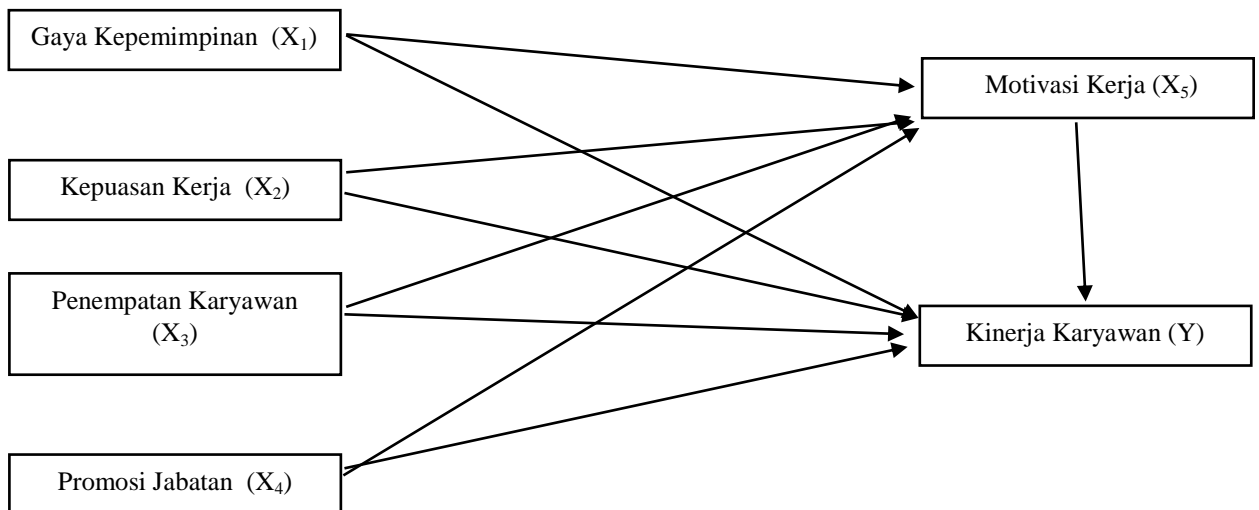
A. Kerangka Konseptual

Pada penelitian ini peneliti menggunakan judul dengan variabel dependent Gaya Kepemimpinan (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), Penempatan Karyawan (X_3), Promosi Jabatan (X_4) terhadap variabel independent Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (X_5) yang dilakukan pada BMT Binaan PINBUK Tulungagung.

Dari judul tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.2

Model Analisi Jalur



Keterangan pada gambar diatas dapat dijelaskan bahwa :

1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada BMT Binaan PINBUK Tulungagung dengan melihat hasil pengujian

regresi. Penelitian ini didukung oleh penelitian dari Muslichah¹⁰⁴, Slamet Riyadi¹⁰⁵, Biatna Tampubolon¹⁰⁶ Ni Luh Komang Sri Noviani dan Ni Luh Sari W¹⁰⁷ dan didukung dengan teori Gary¹⁰⁸.

2. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada BMT Binaan PINBUK Tulungagung dengan melihat hasil pengujian regresi. Penelitian ini didukung oleh penelitian dari Muslichah¹⁰⁹, Riane Johnly dkk¹¹⁰, I Gedhe Suda Cahyana dan I Ketut Jati¹¹¹ Vip Paramarta dan Tendi Haruman¹¹² dan didukung dengan teori dari Husein Umar¹¹³.

¹⁰⁴ Muslichah, “*The Effect of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction with Trust-In-Leader as Intervening Variable*”, P-ISSN: 2580-9431 E-ISSN: 2581-2025 dalam *Jurnal of innovation in bussines and economics*, Vol. 02, No. 2, Desember 2018, Hal. 61-70.

¹⁰⁵ Slamet Riyadi, “*Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur*”, ISSN: 1411-1438 dalam *jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol. 13, No. 1, 2011, Hal. 45-50.

¹⁰⁶ Biatna Tampubolon, “*Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi yang Telah Menerapkan*” ISNI 19-9001-2001”, dalam *Jurnal Standarisasi*, No. 9, Hal. 107.

¹⁰⁷ Ni Luh Komang Sri W. dan Ni Luh Sari W, “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Pelatihan Pada Kinerja Karyawan di Koperasi Pasar Srinadi Klungkung*” ISSN: 2302-8556, dalam *jurnal Akuntansi*, Vol. 25, No. 3, Desember 2018, Hal. 2212-2241.

¹⁰⁸ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Alih Bahasa: Budi Supriyanto (Jakarta:Indeks, 2009) Hal. 4.

¹⁰⁹ ¹⁰⁹ Muslichah, “*The Effect of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction with Trust-In-Leader as Intervening Variable*” ..., Hal. 61-70.

¹¹⁰ Riane Johnly Pio, Umar Nimram, Taher Alhabsji dan Djamhur Hamid, *Pengaruh Kepemimpinan Spriritual Terhadap Perilaku Etis, Kualitas Hidup Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Influence Of Spiritual Leadership on Ethical Behavior, Quality of Work Life, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Employee Perfomance)*, ISS: 1907-0853, dalam *Jurnal Manajemen* Vol. 10, No. 1, 2015, Hal. 22-60.

¹¹¹ I Gede Sudha Cahyana dan I Ketut Jati, “*Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*” ..., Hal. 1321.

¹¹² Vip Paramarta dan Tendi Haruman, *Kepuasan Kerja: Konsep, Teori, Pendekatan, dan Skala Pengukuran*, dalam *Jurnal Bisnis Manajemen dan Ekonomi*, Vol. 6, No. 3, Februari 2005, Hal. 487-502.

¹¹³ Husain Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi* ..., Hal. 36

3. Terdapat pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada BMT Binaan PINBUK Tulungagung dengan melihat hasil pengujian regresi. Penelitian ini didukung oleh penelitian dari Ahrul Tsani¹¹⁴ dan Nashar¹¹⁵ yang didukung oleh teori Hasibun¹¹⁶.
4. Terdapat pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada BMT Binaan PINBUK Tulungagung dengan melihat hasil pengujian regresi. Penelitian ini didukung oleh penelitian dari Fuad ramadhan¹¹⁷, Suharni Rahayu¹¹⁸ dan Navrathin Datu Sabar dkk¹¹⁹ yang didukung oleh teori Mangkuprawira¹²⁰.
5. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada BMT Binaan PINBUK Tulungagung dengan melihat hasil pengujian regresi. Penelitian ini didukung oleh penelitian Slamet Riyadi¹²¹, Bambang

¹¹⁴ Ahrul Tsani F, "Pengaruh Kompetensi, Penempatan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri" ..., Hal.16.

¹¹⁵ Nashar, *Pengaruh Kebijakan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Pamekasan*, ISSN: 1907-7211, dalam Jurnal Penelitian Ilmu Sosial dan Keagamaan Islam, Vo. 11, No. 2, Desember 2014, Hal. 446 – 462.

¹¹⁶ Hasibuan, S.P. Melayu, "Manajemen Sumber Daya Manusia" ..., Hal. 27 dan 124.

¹¹⁷ Fuad Ramadhan, "Analisis Pengaruh Pelatihan dan Promosi Jabatan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Semen Tonasa Kab. Pangkep" ..., Hal. 77

¹¹⁸ Suharni Rahayu, *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Metalindo*, ISSN: 2339-0689, dalam Jurnal Pemasaran, Sumberdaya Manusia dan Keuangan Vol. 5, No. 1, Oktober 2017, Hal. 59-75.

¹¹⁹ Navrathin Datu Sabar, Adolfini dan Lucky O.H. Dotulong, "Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara)", ISSN 2303-1174, dalam Jurnal Riset Ekonomi Manajemen, Bisnis dan Akuntansi Vol. 5, No. 2, Juni 2017, Hal. 404-413.

¹²⁰ Sjafrli T. B. Mangkuprawira, "Manajemen SDM Strategik" ..., Hal. 196.

¹²¹ Slamet Riyadi, "Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur" ..., Hal. 45-50.

Ernanto dkk¹²², Ni Luh Komang Sri Noviani dan Ni Luh Sari W¹²³ yang didukung oleh teori Donni¹²⁴.

6. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada BMT Binaan PINBUK Tulungagung dengan melihat hasil pengujian regresi. Diperkuat oleh teori dari Gary¹²⁵.
7. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada BMT Binaan PINBUK Tulungagung dengan melihat hasil pengujian regresi. Diperkuat oleh teori dari Husein Umar¹²⁶.
8. Terdapat pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada BMT Binaan PINBUK Tulungagung dengan melihat hasil pengujian regresi. Diperkuat oleh teori dari Hasibun¹²⁷.
9. Terdapat pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada BMT Binaan PINBUK Tulungagung dengan melihat hasil pengujian regresi. Diperkuat oleh teori dari Mangkuprawira¹²⁸.

¹²² Bambang Ernanto, Lukman M. Baga dan Euis Sunarti, "Pengaruh Penerapan Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan di PT. Rekayasa Industri", ISSN: 2460-7819, dalam Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen Vol. 1, No. 1, Agustus 2015, Hal. 1-11.

¹²³ Ni Luh Komang Sri W. dan Ni Luh Sari W, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Pelatihan Pada Kinerja Karyawan di Koperasi Pasar Srinadi Klungkung" ..., Hal. 2212-2241.

¹²⁴ Donni Junni Priansa, "Perencanaan dan Pengembangan MSDM" ..., Hal. 200.

¹²⁵ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*..., Hal. 4.

¹²⁶ Husain Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*..., Hal. 36.

¹²⁷ Hasibuan, S.P. Melayu, "Manajemen Sumber Daya Manusia" ..., Hal. 27 dan 124.

¹²⁸ Sjafri T. B. Mangkuprawira, "Manajemen SDM Strategik" ..., Hal. 196