

BAB V

PEMBAHASAN

A. Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada BMT Binaan PINBUK Tulungagung. Terbukti dengan pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa t_{hitung} lebih besar dari pada t_{tabel} . Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 teruji. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan adanya pertumbuhan asset BMT – BMT binaan PINBUK Tulungagung ditahun 2018 yang diikuti bertambahnya jumlah karyawan pada beberapa BMT binaan PINBUK Tulungagung. House, mengatakan bahwa : Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.¹ 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.

Penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Astria Khairizah dkk dengan bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di perpustakaan Universitas Brawijaya Malang. Penelitian ini

¹ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Alih Bahasa..., Hal. 4.

menunjukkan bahwa secara simultan variable gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan . Dalam jurnalnya yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang baik memberikan dampak positif pada kinerja karyawan dan mampu menjadikan dampak positif pada keberlangsungan lembaga.² Jadi semakin baik gaya kepemimpinan seorang pemimpin pada bawahannya semakin meningkat dan bagus pula kinerja karyawan pada suatu lembaga tersebut. Dalam hal ini gaya kepemimpinan seorang pemimpin pada BMT binaan PINBUK Tulungagung mendapatkan respon positif dari karyawannya.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Slamet Riyadi yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kompensasi finansial, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini memiliki implikasi bahwa kompensasi finansial tidak secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan.³ Artinya penelitian yang dilakukan oleh Slamet Riyadi pada variabel gaya kepemimpinan ini mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian ini juga didukung oleh teori dari House yang mengatakan bahwa : Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan

² Astria Khairizah, Irwan Noor dan Agung Suprpto, "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan di Perpustakaan...*", Hal. 1268-1272.

³ Slamet Riyadi, "*Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan...*", Hal. 45-50.

keberhasilan organisasi⁴. 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.

James, mengatakan 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 kinerja bawahannya.⁵ 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.

Dengan demikian gaya kepemimpinan merupakan satu asset terpenting bagi seorang pemimpin pada suatu lembaga guna meningkatkan kinerja karyawan dan demi keberlangsungan organisasi ataupun lembaga khususnya Lembaga Keuangan Syariah salah satunya adalah BMT – BMT binaan PINBUK Tulungagung.

⁴ Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Alih Bahasa..., Hal. 4.

⁵ 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.

B. Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pada tabel t data diatas dapat diketahui dari tabel *Coefficient* menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 teruji. Hasil penelitian ini menunjukkan ada hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada BMT binaan PINBUK Tulungagung. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi dan membentuk karyawan yang mempunyai kinerja yang tinggi pula. Karyawan yang mempunyai kepuasan kerja tinggi lebih cenderung membentuk lingkungan kerja dengan baik untuk mencapai kinerja yang bagus.

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yang akhirnya akan berpengaruh pada ektivitas 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.⁶

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh I Gede Sudha Cahyana dan I Ketut Jati yang bertujuan untuk meneliti pengaruh budaya organisasi, stress kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian

⁶ Hessel S. Nogi Tangkilisan, *Manajemen Publik*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2007), Hal. 164.

ini dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama di Denpasar Timur tahun 2016. 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 pegawai⁷. Dalam hal ini variabel kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini juga diperkuat oleh teori dari 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.⁸ Kepuasan kerja merupakan salah satu kunci utama untuk menghasilkan output yang baik atau buruk pada karyawannya. Sama halnya dengan BMT – BMT binaan PINBUK Tulungagung. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh para karyawan menimbulkan kinerja yang baik sehingga dapat mendukung keberlangsungan lembaga.

C. Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tabel t data diatas dapat diketahui dari tabel *Coefficient* menunjukkan bahwa variabel penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini

⁷ I Gede Sudha Cahyana dan I Ketut Jati, “Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai” ..., Hal. 1321.

⁸ Husain Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi...*, Hal. 36.

menunjukkan bahwa hipotesis 3 teruji. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif antara penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan pada BMT Binaan PINBUK Tulungagung. Hal ini dibuktikan dengan adanya penambahan asset pada tahun 2018 dan jumlah karyawan yang meningkat dari tahun sebelumnya pada beberapa BMT binaan PINBUK Tulungagung.

Penelitian ini didukung oleh 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. 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 karyawan⁹. Hal ini membuktikan bahwa penempatan karyawan mampu memberi pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut juga terjadi pada BMT – BMT binaan PINBUK Tulungagung, penempatan karyawan disinyalir mampu memberi pengaruh positif kinerja karyawan BMT binaan PINBUK Tulungagung.

Penelitian ini diperkuat oleh teori Hasibuan yang mengatakan bahwa penempatan karyawan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk

⁹ Ahrul Tsani F, "Pengaruh Kompetensi, Penempatan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri" ..., Hal.16

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.¹⁰ Jadi dapat disimpulkan penempatan kerja merupakan sebuah penegasan seorang karyawan kepada pekerjaan barunya yang sesuai dengan kemampuan dan kecakapannya.

Menurut Sastrohadiwiryo maksud di adakan penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut¹¹; (a) kemampuan, (b) kecakapan, (c) keahlian. Hal ini seperti ini yang telah dilakukan oleh BMT – BMT binaan PINBUK Tulungagung. Salah satunya BMT Pahlawan Tulungagung dan BMT Sahara Tulungagung yang juga melakukan sistem seperti yang teori dipaparkan oleh Sastrohadiwiryo. Dalam wawancara dan penyebaran angket yang dilakukan oleh peneliti menjelaskan bahwa kemampuan dan keahlian karyawan juga

¹⁰ Hasibuan, S.P. Melayu, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”..., hal. 27.

¹¹ Sastrohadiwiryo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), cet. ke-2, Hal. 133.

merupakan faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan ketika terjadi kekosongan karyawan pada suatu lembaga.

D. Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dilihat pada uji t data diatas dapat diketahui dari tabel *Coefficient* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 4 teruji. Hal ini dibuktikan dengan pertambahan jumlah karyawan di tahun 2018 meskipun pada tahun sebelumnya BMT – BMT binaan PINBUK Tulungagung mengalami penurunan jumlah karyawan beberapa BMT tidak mengalami penurunan asset seperti halnya salah satunya adalah BMT Pahlawan Tulungagung dan BMT Sahara Tulungagung.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Navrathin Datu Sabar dkk yang bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh promosi jabatan dan mutasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara. 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 Kinerjanya¹². Promosi jabatan pada karyawan BMT – BMT binaan PINBUK Tulungagung khususnya 6 BMT yang menjadi tempat penelitian berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini pernah terjadi pada salah satu BMT binaan PINBUK Tulungagung menurut penjelasan manager umum BMT Pahlawan Tulungagung ada beberapa jabatan yang dinaikkan ketika kinerja karyawannya mampu *memback-up* pekerjaan yang dinilai pantas dan cocok untuk diberikan¹³.

Penelitian ini juga didukung oleh teori dari 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.¹⁴ Promosi jabatan juga dilakukan pada karyawan BMT binaan PINBUK Tulungagung,

¹² Navrathin Datu Sabar, Adolfina 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.

¹³ Wawancara Manager BMT Pahlawan Tulungagung, tanggal 27 Mei 2019 pukul 10.00 WIB

¹⁴ 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.

dilihat melalui angket yang disebar bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan keberlangsungan BMT.

Menurut Siagian promosi jabatan merupakan pemindahan pegawai atau karyawan, dari satu jabatan atau tempat kepada jabatan atau tempat yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggungjawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang di duduki sebelumnya. 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.¹⁵

E. Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dilihat pada uji t data diatas dapat diketahui dari tabel *Coefficient* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 5 teruji. Hal ini dibuktikan dengan pertambahan jumlah karyawan di tahun 2018 meskipun pada tahun sebelumnya BMT – BMT binaan PINBUK Tulungagung mengalami penurunan jumlah karyawan beberapa BMT tidak mengalami penurunan asset

¹⁵ Siagian P. Sondang, *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja...*, Hal. 169.

seperti halnya salah satunya adalah BMT Pahlawan Tulungagung dan BMT Sahara Tulungagung. Hal ini berarti karyawan merasa pemberian motivasi dapat memberikan dorongan atau semangat untuk para pekerjanya. Penelitian ini sama halnya dengan 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. Hasil analisis regresi berganda dan *t test* 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 karyawan¹⁶.

Hasil ini sesuai dengan teori Robbins. Robbins menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menunjukkan intensitas individu, arah dan ketekunan dari upaya menuju pencapaian tujuan. Sementara motivasi dalam pemahaman yang umum berkaitan dengan upaya untuk mencapai tujuan, kami berfokus pada tujuan organisasi dalam rangka mencerminkan ketertarikan kami terhadap pekerjaan dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut¹⁷.

Melihat hasil penelitian pada variabel motivasi kerja yang berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, maka dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja

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

¹⁷ Donni junni priansa, *perencanaan dan pengembangan MSDM...*, Hal. 200.

merupakan faktor yang mendukung baik dan tidaknya kinerja karyawan. Motivasi kerja yang diberikan oleh BMT binaan PINBUK Tulungagung salah satunya adalah pemberian reward kepada karyawan. BMT binaan PINBUK sendiri juga memberikan target kepada karyawan meliputi pencarian anggota pembiayaan dan anggota tabungan dengan memberikan bonus tambahan gaji bulanan pada karyawan. Hal ini dilakukan oleh seluruh BMT binaan PINBUK Tulungagung yang diketahui oleh peneliti ketika melakukan penelitian dilapangan kepada beberapa karyawan BMT. Hal ini dapat menjadi motivasi tersendiri untuk karyawan dalam meningkatkan kinerjanya sekaligus mampu memberikan kontribusi lebih terhadap keberlangsungan lembaga.

F. Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Hasil penelitian dalam *uji path* menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja terhadap BMT Binaan PINBUK Tulungagung. Artinya hipotesis 6 teruji. Hal tersebut terbukti dengan nilai beta yang diperoleh lebih besar dari beta yang diperoleh dari pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh 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 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 tinggi¹⁸. Sama halnya dengan BMT binaan PINBUK Tulungagung, ketika gaya kepemimpinan pimpinan BMT binaan PINBUK Tulungagung baik dan dapat diterima oleh karyawan (bawahannya) maka mampu menumbuhkan motivasi kerja pada karyawan itu sendiri sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan dan mampu menghasilkan *output* yang baik untuk keberlangsungan lembaga.

Hal ini diperkuat dengan teori 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.¹⁹ 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. 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.

¹⁸ Kusjainah dan Inon Listyorini, "*Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Model Pengujian dengan Variabel Mediasi*...", Hal. 19.

¹⁹ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*..., Hal. 4.

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:²⁰

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.

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. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji *path* mengenai gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

²⁰ Hani Handoko, Manajemen,...Hal. 297.

melalui motivasi kerja yang mampu menambah semangat dalam melakukan pekerjaannya. Dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diberikan oleh pimpinan BMT binaan PINBUK Tulungagung ini mampu memberikan motivasi yang kuat terhadap kinerja karyawan.

G. Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Hasil penelitian dalam *uji path* menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada BMT Binaan PINBUK Tulungagung. Artinya hipotesis 7 pada penelitian ini teruji. Hal tersebut terbukti dengan nilai beta yang diperoleh lebih besar dari beta yang diperoleh dari pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut diperkuat oleh teori 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.

Tingkat kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yang akhirnya akan berpengaruh pada ektivitas organisasi. Kepuasan kerja pegawai juga tidak cukup diberi intensif saja, tetapi pegawai juga

²¹ Husain Umar, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi...*, Hal. 36.

membutuhkan motivasi, pengakuan dari atasan atas hasil pekerjaannya, situasi kerja yang tidak monoton, dan adanya peluang untuk berinovasi dan berkreasi.²² BMT binaan PINBUK Tulungagung sendiri sdalam hal ini setiap bulannya selalu menampung aspirasi dan pemikiran karyawan – karyawannya, yang dilakukan di akhir bulan pada rapat evaluasi kerja bulanan dan di awal bulan ketika memasuki minggu pertama pergantian bulan. Disini karyawan BMT binaan PINBUK Tulungagung diberi ruang untuk mengeluarkan ide ataupun gagasan pada setiap rapat evaluasi ataupun rapat koordinasi setiap bulannya. Hal – hal seperti ini mampu menumbuhkan rasa kepuasan tersendiri atas kinerja yang dilakukan selama setiap bulannya dan mampu memberikan motivasi pada bulan – bulan berikutnya guna menunjang keberlangsungan lembaga.

H. Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Kerja

Hasil penelitian dalam *uji path* menunjukkan bahwa penempatan karyawan secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada BMT Binaan PINBUK Tulungagung. Artinya hipotesis 8 pada penelitian ini teruji. Hal tersebut terbukti dengan nilai beta yang diperoleh lebih besar dari beta yang diperoleh dari pengaruh langsung antara penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini diperkuat oleh teori yang dijabarkan oleh Hasibuan Penempatan karyawan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk

²² Hessel S. Nogi Tangkilisan, *Manajemen Publik...*, Hal. 164.

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.²³ Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai sasarannya. PINBUK Tulungagung sendiri juga selalu membekali manajer manajer BMT binaanya dengan mengadakan pelatihan – pelatihan agar para manager dapat selektif dalam mengelola seluruh karyawannya termasuk menempatkan karyawan dengan bidang pekerjaan ataupun jangkauan lokasi tempatnya bekerja.

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 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

²³ Hasibuan, S.P. Melayu, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” ...,hal. 27.

ketersediaan pegawai secara internal dan eksternal, peningkatan karir dalam aspek pengembangan sumber daya manusia, kepuasan kerja, dan motivasi kerja.

I. Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja

Hasil penelitian dalam *uji path* menunjukkan bahwa promosi jabatan secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada BMT Binaan PINBUK Tulungagung. Artinya hipotesis 9 pada penelitian ini teruji. Hal tersebut terbukti dengan nilai beta yang diperoleh lebih besar dari beta yang diperoleh dari pengaruh langsung antara promosi jabatan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya promosi jabatan pada suatu lembaga atau perusahaan mampu mendorong motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik guna dapat dipromosikan untuk menaiki jabatan yang lebih tinggi atau paling tidak naik satu level dari jabatan semula.

Menurut Mangkuprawira, promosi jabatan memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan, antara lain²⁴:

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.

²⁴ Sjafri T. B. Mangkuprawira, "Manajemen SDM Strategik" ..., Hal. 196.

3. Terdapat kolerasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.

Pada dasarnya promosi jabatan diarahkan kepada peningkatan dari ketetapan lembaga khususnya pada BMT binaan PINBUK Tulungagung yang menjadi obyek penelitian oleh penulius dalam mencapai sasaran melalui pelaksanaan promosi jabatan. Hal ini mampu mendorong karyawan untuk memberikan hasil kerja yang terbaik kepada perusahaan. Dalam hal ini karyawan terdorong dan memiliki motivasi yang lebih dalam pencapaian kinerjanya. Hal tersebut terbukti pada salah satu BMT binaan PINBUK Tulungagung yaitu BMT Pahlawan Tulungagung yang memiliki asset terbesar dibandingkan BMT binaan PINBUK lainnya. Di BMT Pahlawan terbukti beberapa karyawan di BMT Pahlawan kualitas kerjanya meningkat sehingga asset BMT Pahlawan juga meningkat meskipun terjadi penurunan jumlah karyawan di beberapa tahun sebelumnya. Hal ini mampu memotivasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya demi keberlangsungan lembaga.