

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Beberapa definisi tentang manajemen sumber daya manusia diantaranya disampaikan oleh:¹⁷

- a. H. John Bernandin dan Joice. E.A. Russel menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengurus tentang rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemberian imbalan, usaha mempertahankan, penilaian, dan promosi personel dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah semua orang yang melakukan kegiatan dalam organisasi tersebut. Segala keputusan yang berdampak pada semua orang yang bekerja pada organisasi tersebut adalah urusan fungsi manajemen sumber daya manusia organisasi tersebut.
- b. Gary Dessler menjelaskan definisi manajemen sumber daya manusia sebagai semua konsep dan teknik yang dibutuhkan untuk menangani aspek personalia atau sumber daya manusia dari sebuah posisi manajerial, seperti seleksi, pelatihan, pemberian imbalan, penilaian.

¹⁷ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hal. 19-20

- c. John M. Ivancevich menyatakan secara singkat manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan yang efektif dari manusia dalam pekerjaan mereka, dan manajemen sumber daya manusia meneliti hal-hal yang dapat dilakukan untuk menjadikan orang yang bekerja menjadi lebih produktif dan lebih puas.
- d. R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe dalam menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan aset-aset insani perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang berhubungan dengan organisasi.

Berdasarkan definisi para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan mengurus tentang rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemberian imbalan, usaha mempertahankan, penilaian, dan promosi personel dalam sebuah organisasi, menjadikan orang yang bekerja menjadi lebih produktif untuk mencapai tujuan-tujuan yang berhubungan dengan organisasi.¹⁸

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia mengoptimalkan produktivitas semua pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini, produktifitas diartikan sebagai hasil produksi (*output*) sebuah perusahaan (barang dan jasa) terhadap masuknya (manusia, modal, bahan-bahan energi). Sementara itu tujuan khusus

¹⁸ *Ibid.*, hal 20

sebuah departemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer ini, atau manajer manajer fungsional yang lain, agar dapat mengelola para pekerja itu secara lebih efektif. Ada 4 (empat) manajemen SDM adalah sebagai berikut:¹⁹

a. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

¹⁹ Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), hal. 10-11

3. Kajian Keislaman Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam Islam, pembangunan manusia pada prinsipnya telah dibekali Tuhan. Dalam diri manusia terdapat potensi atau daya-daya yang dapat dibangun. Daya-daya tersebut antara lain kemampuan dan ketrampilan teknis.

1. Daya tubuh, yang memungkinkan manusia memiliki antara lain kemampuan dan ketrampilan teknis.
2. Daya kalbu, yang memungkinkan manusia mampu memiliki kemampuan moral, estetika serta mampu berkhayal, beriman dan merasa kebesaran Ilahi.
3. Daya akal, yang memungkinkannya memiliki kemampuan mengembangkan ilmu dan teknologi.
4. Daya hidup, yang memungkinkannya memiliki kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan, mempertahankan hidup, dan menghadapi tantangan.

Apabila manusia dibangun sesuai petunjuk Ilahi, maka manusia akan menjadi aset nasional dan internasional dalam rangka menyediakan sumber daya manusia yang produktif dan memasuki milenium ketiga. Dalam hal ini, sejak dini Al-Quran menjelaskan perlunya pembangunan daya-daya tersebut secara seimbang.

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفَا كَانَتْهُمْ بَنِيَانٌ مَرُصُوصٌ*

Artinya: *“Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang terarur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. (Q.S Al-Saff: 4)*

Kualitas kehidupan kerja mengandung makna adanya supervisi yang baik, dan pekerjaan yang menarik, menantang dan memberikan reward yang memadai. Kualitas kehidupan kerja merupakan usaha yang sistematis dari organisasi untuk memberikan kesempatan yang lebih besar kepada pekerja untuk mempengaruhi pekerjaan mereka dan kontribusi mereka terhadap pencapaian efektifitas proaktif dan departemen SDM mencari upaya untuk mendorong pekerjaan sehingga mereka dapat menggunakan kemampuan “akal” mereka.²⁰

B. Karakteristik Biografis

Dalam dunia bisnis yang saat ini makin berkembang, semua itu tidak terlepas dari adanya teknologi yang canggih. Hal itu guna mencapai kemajuan dalam bisnis. Akan tetapi, teknologi tidak akan bisa bermanfaat apabila seseorang tidak bisa memanfaatkannya untuk bidang pekerjaan yang dia geluti. Karena dalam hal ini perilaku seseorang individu sangatlah mempengaruhi kinerja yang dia miliki.

Ilmu manajemen, seorang manajer harus mengetahui perilaku individu. Dimana setiap individu ini tentu saja memiliki karakteristik individu yang menentukan terhadap perilaku individu, yang pada akhirnya

²⁰ Abdul Hakim, *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Semarang: Ef Press Digimedia, 2014), hal. 24-26

menghasilkan sebuah motivasi individu.²¹ Dalam mencapai keberhasilan seorang atasan harus mengetahui lebih detail terkait dengan individu karyawannya. Karena dengan semakin tahu biografis dari individu tersebut maka semakin mudah pula dalam menilai kinerjanya.

1. Ciri-Ciri Pribadi Karakteristik Biografis

Menurut Robbins dan Coulter, karakteristik biografis adalah karakteristik perseorangan seperti usia, gender, ras, dan masa kerja, yang mudah diperoleh secara mudah dan obyektif dari arsip pribadi seseorang. karakteristik biografis pegawai dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Karakteristik biografis yang mendasari adalah usia dan masa kerja Karakteristik biografis usia baik usia muda maupun usia tua sama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja.. Karakteristik biografis masa kerja menunjukkan bahwa masa kerja pegawai mempengaruhi kinerja pegawai. Semakin lama masa kerja, maka akan berdampak baik pada kinerja pegawai.²² Secara umum pengertian karakteristik biografis adalah ciri-ciri pribadi yang obyektif seperti usia, jenis kelamin, status pernikahan, masa kerja.²³ Berikut akan dibahas lebih mendetail satu per satu ciri-ciri pribadi yang dimaksud.

²¹ Miftah Toha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), hal. 33

²² Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary, *Manajemen Edisi Kesepuluh*, (Jakarta: Erlangga, 2010), hal. 63

²³ Alifulahtin Utaminingsih, *Perilaku Organisasi...*, hal. 5

a. Usia

Hubungan antara usia dan kinerja diperkirakan akan terus menjadi isu yang penting dimasa yang akan datang. Keyakinan yang meluas bahwa kinerja merosot seiring dengan usia. Kualitas positif yang dimiliki para pekerja yang lebih tua pada pekerjaan mereka, khususnya pengalaman, penilaian, etika yang kuat, dan komitmen terhadap kualitas. Tetapi para pekerja tua dianggap kurang memiliki fleksibilitas dan sering menolak teknologi baru.

Seiring berjalannya waktu, organisasi secara aktif mencari individu yang dapat dengan mudah menyesuaikan diri dan terbuka terhadap perubahan, dan sifat-sifat negatif terkait usia secara nyata menghalangi perekrutan awal para pekerja yang lebih tua serta meningkatkan kemungkinan bahwa mereka akan dilepaskan selama masa pengurangan karyawan.

Secara umum pekerja yang lebih tua memiliki tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah dibandingkan dengan para pekerja yang lebih muda, jadi semakin bertambah usianya maka kemungkinan untuk semakin tidak hadir (mangkir) dari pekerjaannya semakin besar. Hal ini disebabkan mungkin ada kecenderungan bagi pekerja yang lebih tua (yang karena rata-rata memiliki pengalaman kerja, pengetahuan akan situasi kondisi organisasi/perusahaan) maka lebih berani untuk mangkir, berbeda dengan pekerja yang usianya lebih tua karena belum memiliki

pengalaman kerja, pengetahuan akan situasi kondisi tentang organisasi yang memungkinkan lebih berani untuk mangkir serta masih membutuhkan pencitraan yang baik melalui pembuktian kerja dengan tidak mangkir.²⁴ Dyne dan Graham menyatakan bahwa pegawai yang berusia lebih tua cenderung lebih mempunyai rasa keterikatan atau komitmen pada organisasi dibandingkan dengan yang berusia muda sehingga meningkatkan loyalitas mereka pada organisasi. Hal ini bukan saja disebabkan karena lebih lama tinggal di organisasi, tetapi dengan usia tuanya tersebut, makin sedikit kesempatan pegawai untuk menemukan organisasi.²⁵ Menurut Hery terdapat kepercayaan yang luas bahwa kinerja pekerjaan menurun seiring bertambahnya usia. Pekerja tua dipandang kurang memiliki fleksibilitas dan sering menolak teknologi baru. Seiring berjalannya waktu, organisasi secara aktif mencari individu yang dapat dengan mudah menyesuaikan diri dan terbuka terhadap perubahan.²⁶

b. *Gender* (jenis kelamin)

Jenis kelamin umumnya tidak ada perbedaan yang konsisten antar pria dan wanita dalam hal kemampuan memecahkan masalah, keterampilan analisis, dorongan kompetitif, motivasi, sosiabilitas, produktivitas pekerjaan, kepuasan kerja, atau kemampuan belajar. Namun hasil studi menunjukkan bahwa wanita lebih bersedia

²⁴ Astadi Pangarso, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Deepublish, 2016), hal. 48-49

²⁵ Dyne, L, Graham J.W, *Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition Measurement and Validation*, *Academily Managemen Journal*, 37, hal. 765

²⁶ Hery, *Soal Jawab Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Grasindo, 2018), hal.19

mematuhi wewenang, dibandingkan pria yang lebih agresif dan lebih besar kemungkinannya dalam memiliki pengharapan untuk sukses, namun tetap saja perbedaannya kecil.

Biasanya yang membuat adanya perbedaan adalah karena posisi wanita sebagai yang juga harus merawat anak-anaknya. Ini juga yang mungkin menimbulkan anggapan bahwa wanita lebih sering mangkir daripada pria. Jika anak-anak sakit, tentulah ibu yang akan merawat dan menemani di rumah. Sedangkan jika dikaitkan dengan pengunduran diri, keabsenan, produktivitas, dan kepuasan kerja maka akan dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pengunduran diri antara pria dan wanita: tidak terdapat perbedaan yang mencolok. Artinya baik pria dan wanita sama-sama memiliki kecenderungan untuk mengundurkan diri.
- 2) Keabsenan: wanita lebih tinggi, hal ini disebabkan secara alamiah wanita pada usia tertentu akan mengalami hal-hal umum, yaitu siklus menstruasi bulanan, rata-rata menikah serta hamil, mengandung lalu melahirkan dimana biasanya pada waktu-waktu tersebut wanita mengambil cuti kerja. Kedua hal ini memungkinkan wanita lebih sering absen bekerja dari pada pria.
- 3) Produktivitas dan kepuasan kerja: tidak ada perbedaan yang mencolok. Dalam hal ini dapat disimpulkan sementara bahwa tidak terdapat pengaruh antara jenis kelamin (baik pria dan wanita) dengan produktivitas dan kepuasan kerja. Dalam hal

kemampuan belajar, daya ingat, kemampuan menalar, kreativitas dan kecerdasan ada kecenderungan sama antara pria dan wanita. Pदान konteks masyarakat dengan nilai-nilai persamaan antara pria dan wanita akan menyebabkan berkurangnya perbedaan perlakuan berdasarkan gender.²⁷

c. Perkawinan

Terdapat beragam pendapat dari para ahli yang menjelaskan tentang pengertian perkawinan. R. Subekti memberi definisi perkawinan adalah pertalian yang sah antara seorang laki-laki dengan seorang perempuan untuk waktu yang lama.

Dalam Undang-undang Nomor 1 Tahun 1974, perkawinan adalah ikatan lahir batin antara seorang pria dengan seorang wanita sebagai suami istri dengan tujuan membentuk suatu keluarga (rumah tangga) yang bahagia dan kekal berdasarkan Ketuhanan Yang Maha Esa.²⁸

Status perkawinan biasanya akan menentukan rasa tanggung jawab seorang karyawan terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Pekerjaan mempunyai nilai yang penting dan lebih berharga karena mempunyai tanggung jawab untuk kehidupan anggota keluarganya. Pada umumnya karyawan yang sudah

²⁷ Astadi Pangarso, *Perilaku Organisasi...*, hal. 50-51

²⁸ Zainuddin dan Afwan Zainuddin, *Kepastian Hukum Perkawinan Siri dan Permasalahannya*, (Yogyakarta: Deepublish, 2017), hal. 1

menikah akan merasa puas dengan pekerjaannya dibandingkan dengan yang belum menikah.²⁹

Karyawan yang menikah lebih rendah tingkat keabsenannya. Hal ini diakibatkan dengan dugaan bahwa karyawan telah memiliki tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan keluarganya maka akan cenderung hadir tepat waktu dalam bekerja dan kemungkinan kecil untuk mangkir. Ada dorongan untuk menaati peraturan perusahaan terkait kehadiran kerja karena waspada agar berusaha memastikan atau mengamankan setiap bulan minimal kebutuhan keluarga terpenuhi dengan adanya gaji dari perusahaan (organisasi) tempat bekerja.

Karyawan yang menikah lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada rekan sekerjaannya yang belum/tidak menikah. Hal ini disebabkan dengan dugaan bahwa karyawan yang menikah lebih terpenuhi kebutuhan akan status sebagai pria dan wanita yaitu menjadi suami atau istri yang akan makin penuh lagi apabila dipercayakan status sebagai ayah atau ibu, pemenuhan akan status ini akan kemungkinan besar memberikan rasa puas bagi yang bersangkutan.³⁰

d. Masa Kerja

Masa kerja menentukan pengalaman yang dimiliki karyawan, dan semakin banyak pengalaman idealnya semakin tinggi

²⁹ Alifulahtin Utaminingsih, *Perilaku Organisasi.....*, hal. 6

³⁰ Astadi Pangarso, *Perilaku Organisasi....*, hal. 51

prestasi yang dicapai. Sehingga sering masa kerja dijadikan pertimbangan dalam rekrutmen pegawai baru dan sebagai dasar sistem penggajian atau reward.³¹

Semakin lama seseorang berada dalam pekerjaan, semakin kecil kemungkinan ia akan mengundurkan diri. Hal ini kemungkinan besar diakibatkan karena secara umum apabila seseorang dapat menyesuaikan diri dan diterima di lingkungan pekerjaannya untuk jangka waktu yang cukup lama (kurang lebih 5 tahun) maka untuk memutuskan untuk mengundurkan diri yang bersangkutan akan berpikir dahulu, hal ini menjadi pertimbangan yang cukup serius dan penting bagi yang bersangkutan apabila ingin mengundurkan diri dari pekerjaannya.

Karyawan yang lebih senior memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk cenderung tidak/kurang absen. Hal ini dapat terjadi tentunya karena semakin senior idenya seseorang akan semakin rajin masuk kerja dengan harapan minimal pendapatannya per bulan tidak terpotong (yang mungkin terjadi apabila kehadiran merupakan rata-rata menjadi faktor penting bagi perusahaan sebagai organisasi tempatnya bekerja)³²

2. Kajian Keislaman Karakteristik Biografis

Menurut pendapat M. Nasyaruddin Latief mengenai hukum Islam terhadap peran ganda perempuan, ia menyatakan bahwa tidak

³¹ Alifulahtin Utaminingsih, *Perilaku Organisasi...*, hal. 6

³² Astadi Pangarso, *Perilaku Organisasi.....*, hal. 52

ada aturan yang normatif Islam yang melarang perempuan bekerja diluar rumah dengan syarat tidak menghalangi fungsi utamanya sebagai ibu rumah tangga. Sedangkan dalam komparasi pemikiran M. Quraishi Shihab dan Paku Buwono IX, Chusnul Huda menjelaskan bahwa perempuan diperbolehkan bekerja di sektor publik atau mengembangkan bakatnya karena hal tersebut sesuai dengan firman Allah dalam Surat An-Nisa ayat 32:

وَلَا تَتَمَنَّوْا مَا فَضَّلَ اللَّهُ بِهِ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ لِلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا كَتَبُوا وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِّمَّا كَتَبْنَ وَأَسْأَلُوا اللَّهَ مِنْ فَضْلِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمًا

Artinya: *“Dan janganlah kami iri hati terhadap apa yang dikaruniakan Allah kepada sebagian kamu lebih banyak dari sebagian yang lain. Karena bagi orang laki-laki ada bagian dari pada yang mereka usahakan, dan bagi para wanita pun ada bagian dari apa yang mereka usahakan, dan mohonlah kepada Allah sebagian dari karunia-Nya. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui segala sesuatu”*. (Q.S An-Nisa: 32)

Dari ayat ini dapat dipahami bahwa dalam beribadah maupun berkarya, wanita memperoleh imbalan dan pahala yang tidak berbeda dengan pria. Islam tidak membedakan pengakuan dalam apresiasi terhadap kinerja atas dasar jenis kelamin. Bahkan ditegaskan bahwa prestasi akan dicapai jika usaha dilakukan secara maksimal disertai do'a. Dengan demikian, jelaskan kiranya bahwa wanita bisa bekerja dan dapat mencapai prestasi sama dengan pria atau bahkan melebihi,

bergantung pada usaha dan do'anya. Penegasan Allah SWT bahwa wanita dan pria diberi hak dan peluang yang sama baik dalam beramal, bekerja maupun berprestasi.³³

C. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Suatu organisasi dapat berjalan dengan baik dipengaruhi oleh adanya hubungan yang terjadi di dalamnya, baik hubungan dengan sesama karyawan maupun dengan pimpinannya. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi.

Berikut ini adalah pengertian kepemimpinan menurut beberapa ahli:³⁴

- a. Menurut Robbins, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pada pencapaian tujuan. Sumber dari pengaruh mungkin bersifat formal, seperti yang diberikan pada jabatan manajerial dalam organisasi.
- b. Menurut Greenberg dan Baron memberikan definisi kepemimpinan sebagai proses di mana satu individu mempengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian

³³ Nurul Iffakhatul Sholekhah, *Senarai Penelitian Islam Kontemporer Tinjauan Multikultural*, (Yogyakarta: Deepublish, 2018), hal. 82

³⁴ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi...*, hal. 264

kelompok atau organisasional yang didefinisikan. Sedangkan pemimpin adalah individu dalam kelompok atau organisasi yang paling berpengaruh terhadap orang lain.

- c. Menurut McShane dan Von Glinow, kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi ke arah efektivitas dan keberhasilan organisasi mereka.

Berdasarkan definisi para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi, memotivasi suatu kelompok atau organisasional menuju pencapaian tujuan ke arah efektivitas dan keberhasilan organisasi mereka. Hasibuan menyebutkan bahwa kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam organisasi dapat menciptakan integritas yang serasi dan mendorong gairah kerja untuk mencapai sasaran yang maksimal, bisa dikatakan bahwa motivasi seseorang dalam bekerja sangat bergantung pada kemampuan pimpinan melalui kepemimpinan.³⁵

2. 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

³⁵ Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal. 10

pemimpin merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu dalam situasi sosial suatu kelompok.

a. Menciptakan Visi

Visi adalah apa yang diimpikan, keadaan masyarakat yang dicita-citakan, apa yang ingin dicapai oleh pemimpin dan para pengikutnya di masa yang akan datang. Jadi visi yang menarik pemimpin dan pengikut untuk bergerak ke arah masa depan. Visi yang memotivasi dan mendorong serta mengenergi mereka bergerak untuk menciptakan perubahan. Dalam kaitan ini pemimpin dalam menciptakan visinya mempelajari perkembangan sejarah masyarakat di masa lalu, masa sekarang dan memproyeksikannya ke masa yang akan datang. Karena visinya bukan hanya untuk dirinya sendiri tapi untuk para pengikut dan masyarakat luas, maka pemimpin mengikutsertakan para pengikutnya dalam menciptakan visi melalui dialog mengenai apa yang diinginkan dan diharapkan di masa yang akan datang.

b. Mengembangkan budaya organisasi

Budaya organisasi adalah norma, nilai, asumsi, filsafat organisasi dan sebagainya yang dikembangkan oleh pemimpin organisasi dan diajarkan kepada para anggota baru dan diterapkan dalam perilaku organisasi mereka.

c. Menciptakan Sinergi

Tugas penting seorang pemimpin adalah mempersatukan para pengikut, dan menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap anggota organisasi yang berada di unit-unit organisasi yang mempunyai fungsi-fungsi yang berbeda, wajib memberikan kontribusinya untuk mencapai tujuan organisasi.

d. Mencapai Perubahan

Seorang pemimpin merupakan agen perubahan yang berupaya menciptakan terobosan (*breakthrough*) meninggalkan masa lalu menuju ke masa depan yang lebih baik. Perubahan merupakan perbedaan keadaan dari waktu ke waktu lebih baik, lebih tinggi, dan lebih sempurna daripada keadaan waktu sebelumnya.

e. Memotivasi Para Pengikut

Sebagian tugas terbesar teori kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi dan tugas pemimpin adalah memotivasi diri sendiri dan para pengikutnya. Memotivasi para pengikut merupakan upaya yang memerlukan pemikiran sistematis mengenai keadaan para pengikut dan teknik motivasi yang digunakan.

f. Memberdayakan Pengikut

Menurut Judith F. Vogt dan Kenneth L. Murrell dalam buku Wirawan memberdayakan artinya mampu, membolehkan atau mengizinkan baik atas inisiatif diri sendiri atau oleh orang lain. Bagi para agen perubahan sosial pemberdayaan suatu tindakan

membangun, mengembangkan dan meningkatkan kekuasaan melalui kerja sama, berbagi dan kerja sama.

g. Mewakili Sistem Sosial

Seorang pemimpin mewakili sistem sosial yang dipimpinnya, ia bertindak sebagai tokoh, simbol, wajah sistem sosial yang dipimpinnya. Sistem sosial tercermin pada wajah, sikap dan perilaku pemimpinnya. Misalnya, Microsoft Corporation tercermin pada wajah, sikap, pemikiran dan perilaku Bill Gates pendiri dan pemimpin perusahaan tersebut. Adolf Hitler mencerminkan Negara Fasis Jerman pada masa Perang Dunia Dua II. Bung Karno mencerminkan wajah negara Indonesia pada masa Orde Lama dan Suharto menggambarkan wajah pemerintahan Indonesia Pada Era Orde Baru.

h. Manajer Konflik

Pemimpin harus memimpin para pengikutnya yang mempunyai latar belakang, ras, agama, pendidikan, jenis kelamin, budaya, pengalaman, dan sebagainya. Keadaan ini dapat menimbulkan konflik kalau pemimpin tidak mampu mempersatukannya. Disamping itu konflik dapat terjadi antara pemimpin dengan para pengikutnya dan antara para organisasi dengan orang luar organisasi atau dengan organisasi lainnya. Jika konflik tidak dimenejemeni semenjak awal dapat berkembang menjadi konflik destruktif yang dapat mengganggu pelaksanaan

aktivitas dan kinerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam kaitan konflik, pemimpin berfungsi sebagai manajer konflik yang berperan menyelesaikan konflik yang terjadi dalam organisasi. Organisasi yang mapan mempunyai asumsi, kebijakan dan prosedur menyelesaikan konflik yang terjadi.³⁶

3. Etika Pemimpin

a. Dedikasi

Merupakan etika yang ditunjukkan pemimpin kepada karyawan agar karyawannya merasakan kenyamanan dalam bekerja. Pemimpin yang mempunyai dedikasi yang cukup tinggi akan membela, melayani, mendorong baik karyawannya maupun rekan kerjanya untuk mencapai cita-cita bersama sebagai wujud kecintaan dan pengabdian untuk perkembangan serta kemajuan perusahaan.

b. Empathy

Merupakan etika yang ditunjukkan pemimpin kepada bawahannya dengan merasakan apa yang dirasakan karena pemimpin mempunyai kemampuan dapat mengetahui lewat kenyataan dan perasaannya sehingga dapat mengetahui lewat kenyataan dan perasaannya sehingga dapat mengetahui kelemahan dan kekuatan kelompok kerja karyawan maupun lingkungan kerja efek yang dapat ditimbulkan adalah kegairahan untuk memperkuat

³⁶ Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi, dan Penelitian*, (Depok: PT Raja Grafindo, 2013), hal. 64-79

kredibilitas dan kompetensi orang yang dipimpinnya tanpa henti-henti.

c. Memaafkan dan melupakan kesalahan

Merupakan etika yang ditunjukkan pemimpin kepada bawahannya karena pemimpin yang baik adalah orang yang mempunyai jiwa besar yaitu dengan memaafkan bawahan/karyawannya yang telah melakukan kesalahan betapapun besarnya kesalahan yang diperbuat begitu juga sebaliknya.

d. Cinta

Merupakan etika yang ditunjukkan pemimpin karena hidupnya yang penuh dengan cinta dan dia membutuhkan sikap saling mencintai dilingkungan pekerjaannya.³⁷

4. Tipe Gaya Utama Kepemimpinan

Menurut Martin Evans dan Robert House dalam buku Miftah Toha, teori *path goal* versi House, memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Direktif

Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari Lippit dan White. Bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

³⁷ Hersey P. dan Blanchard K, *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia edisi 4*, (Jakarta: PT Penerbit Erlangga, 2007), hal. 118-124

b. Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive Leadership*)

Mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

c. Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan sarana-saran dari para bawahannya. Namun, pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

d. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi

Menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.³⁸

5. Ayat-ayat Terkait Kepemimpinan

a. Surat Al-Baqarah ayat 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالُوا إِنَّا نَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ (30)

Artinya : Dan ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah dimuka bumi”. Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan barang disana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu? “Dia Berfirman, “Sesungguhnya Aku

³⁸ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2010), hal. 44

mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”.³⁹ (Q.S Al Baqarah : 30)

b. Surat Shad ayat 26

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ
فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا
نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ (26)

Artinya: (Allah berfirman) “wahai Dawu! Sesungguhnya engkau Kami menjadikan khalifah (penguasa) di bumi, maka berilah kepuasan (perkara) diantara manusia dengan adil dan janganlah engkau mengikuti hawa nafsu, karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan dari perhitungan”.⁴⁰ (Q.S Shaad : 26)

c. Surat An-Nisa Ayat 59

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُوْبِ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ
فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ
ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا (59)

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasulullah (Muhammad), dan ulil Amri (penguasa kekuasaan) diantara kamu Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian yang demikian itu, lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.⁴¹ (Q.S An-Nisa 59).

³⁹ UU Wahyudin, Al-Qur'an Al-Karim Dan Terjemah, (Surabaya: UD Halim, 2013), hal.

⁴⁰ UU Wahyudin, Al-Qur'an Al-Karim.....,hal. 454

⁴¹ Ibid., hal. 87

D. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa pendapat mengenai pengertian kinerja, Kinerja berasal dari kata “kerja” atau dalam bahasa Inggris *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan dengan kemampuan kerja, sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperhatikan.⁴² Berikut ini pendapat para tokoh mengenai kinerja:

- a. Payaman Simanjuntak mendefinisikan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.
- b. Menurut Stephen P. Robin mengatakan kinerja adalah jawaban atas pertanyaan “apa hasil yang dicapai seseorang sesudah mengerjakan sesuatu.
- c. Menurut Schermerson, Hunt dan Osbon mengatakan kinerja adalah kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok maupun organisasi.
- d. Menurut Judith R, Gordon mengatakan kinerja adalah suatu fungsi kemampuan kerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja. Kinerja yang pengertiannya telah diuraikan di atas perlu atau harus dinilai dan hasilnya harus dipergunakan untuk membantu

⁴² Tim Penyusun Kamus Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi ke 3 (Jakarta: Balai Pustaka, 2007), hal. 570

pekerja/karyawan, agar secara terus-menerus berusaha memiliki kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas pokoknya.⁴³

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Ada empat kategori Tujuan dilakukannya penilaian kinerja ini yaitu:

- a. Evaluasi ini dilakukan sebagai perbandingan antar karyawan. Proses penilaian ini dilakukan tidak hanya menilai seseorang saja tanpa adanya pembandingan. Evaluasi kinerja atau penilaian kinerja ini akan memberikan hasil perbandingan antara satu karyawan dengan karyawan lainnya.
- b. Sistem pengembangan SDM yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu. Hal ini dilakukan karena penilaian karyawan dilakukan secara berkelanjutan, sehingga akan muncul perbandingan kinerja seseorang dari satu periode ke periode yang lain.
- c. Pemeliharaan sistem yang digunakan sebuah perusahaan. Dengan adanya hasil penilaian kinerja sebuah perusahaan dapat mengetahui seberapa efektif sistem yang digunakan oleh perusahaan. Sebagai contoh, ketika sistem distribusi barang di tahun 2016 mengalami perubahan, ternyata hasil karyawan departemen distribusi mengalami peningkatan. Itu artinya sistem yang baru dapat meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di departemen tersebut.

⁴³ Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan perusahaan dan Industri*, (Yogyakarta, Gajah Mada Universitas Press, 2006), hal. 62

- d. Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia bila terjadi peningkatan. Penilaian kinerja dapat dijadikan dokumentasi dalam penetapan kebijakan baru yang akan dibuat oleh perusahaan.

Sedangkan teori lain menjelaskan bahwa adanya penilaian kinerja memiliki tujuan, yaitu:

- a. Meningkatkan kemampuan karyawan. Salah satu tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Namun, syarat tercapainya tujuan ini adalah adanya *tools* yang dapat meningkatkan motivasi karyawan, sebagai contoh misalnya diberlakukannya sistem *punishment* dan *reward* bagi setiap karyawan. Setelah diketahui seberapa baik keberhasilan karyawan, maka akan memunculkan semangat dan motivasi bagi mereka untuk selalu meningkatkan prestasi. Sedangkan bagi karyawan yang memiliki kemampuan yang kurang dibandingkan rekan kerja yang lain akan tergerak untuk mencapai prestasi yang terbaik.
- b. Identifikasi faktor penghambat kinerja. Dilakukannya proses penilaian kinerja diharapkan dapat membantu perusahaan untuk memperoleh informasi mengenai mengapa seseorang karyawan memiliki perbedaan dalam hal kemampuan walaupun memiliki fasilitas kerja dan gaji yang sama. Perusahaan dapat juga mengidentifikasi kendala apa saja yang menghambat pencapaian prestasi yang diharapkan.

- c. Menetapkan kebijakan strategis. Hasil akhir dari penilaian kinerja dapat membantu pihak manajemen untuk merumuskan kebijakan-kebijakan yang sesuai dengan aspek-aspek yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Sebuah kebijakan akan memiliki nilai strategis apabila kebijakan tersebut dapat membawa perubahan-perubahan positif bagi perusahaan, seperti menurunnya faktor penghambat pencapaian prestasi kerja karyawan dengan meningkatnya produktivitas karyawan.⁴⁴

3. Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran menjadi tolak ukur dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat bagi banyak pihak.

Menurut John Miner, mengemukakan 4 dimensi yang dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja yaitu:⁴⁵

- a. Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan
- b. Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu: tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- d. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

⁴⁴ Fajar Nur'aini Dwi Fatimah, *Panduan Praktis Evaluasi Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Quadrant, 2017), hal. 18-21

⁴⁵ Sudarmanto, "*Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi R&D)*", (Bandung: Alfabeta, 2017), hal. 172-173

4. Ayat-ayat Terkait Kinerja Karyawan

a. Surat Al-Ahqaf ayat 19

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَيُؤْتِيهِمْ أَعْمَالُهُمْ وَهُمْ لَا يَظْلَمُونَ (19)

Artinya: *Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.*⁴⁶ (Q.S Al-Ahqaf ayat 19)

b. Surat Al-A'raf ayat 39

وَقَالَتْ أُولَاهُمْ لِأَخْرَاهُمْ فَمَا كَانَ لَكُمْ عَلَيْنَا مِنْ فَضْلٍ فَذُوقُوا الْعَذَابَ بِمَا كُنْتُمْ تَكْسِبُونَ (39)

Artinya: *Dan berkata orang-orang yang masuk terdahulu di antara mereka kepada orang-orang yang masuk kemudian: "Kamu tidak mempunyai kelebihan sedikit pun atas kami, maka rasakanlah siksaan karena perbuatan yang telah kamu lakukan"*⁴⁷. (Q.S Al-A'raf ayat 39)

E. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi, berasal dari kata motif (*motive*), yang berarti dorongan, motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Mathis dan Jackson dalam buku Wilson Bangun mendefinisikan motivasi merupakan hasrat di dalam

⁴⁶ UU Wahyudin, *Al-Qur'an Al-Karim Dan Terjemah*,... hal. 203

⁴⁷ *Ibid.*, hal. 554

seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk suatu hal dalam mencapai tujuan.⁴⁸ Motivasi mempersonalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur. Motivasi merupakan tugas bagi manajer untuk mempengaruhi orang lain (karyawan) dalam suatu perusahaan. Motivasi perlu dilakukan oleh pemimpin agar semangat kerja tetap terpelihara, sehingga karyawan selalu memberikan motivasi yang tepat kepada para sumber daya manusia, sehingga pada mereka timbul keinginan untuk berbuat dan bekerja dengan baik sesuai dengan tuntutan dan keinginan organisasi. Dengan pemberian motivasi yang tepat diharapkan mereka akan terdorong untuk bekerja lebih baik. Pada diri mereka akan timbul keyakinan bahwa dengan bekerja baik, tujuan organisasi akan dapat lebih mudah tercapai, sehingga tujuan pribadi juga akan terpenuhi.⁴⁹

⁴⁸ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 312

⁴⁹ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Grafindo Persada, 2013), hal. 274

2. Tujuan Pemberian Motivasi

Saydam dalam buku M. Kadarisman mengemukakan tujuan pemberian motivasi kerja kepada karyawan adalah:⁵⁰

- a. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.
- b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
- c. Meningkatkan disiplin kerja.
- d. Meningkatkan prestasi kerja.
- e. Meningkatkan rasa tanggung jawab.
- f. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
- g. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Faktor sumber daya manusia memiliki peran penting. Dimana diketahui bahwa keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia terutama dalam kinerjanya. Menurut Keith Davis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi.⁵¹

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan. Saydam dalam buku M. Kadarisman mengemukakan sebagai berikut:

⁵⁰ *Ibid.*, hal. 291-292

⁵¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PTRemaja Rosdakarya, 2011), hal. 67

- a. Faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri.
- b. Faktor ekstern yang berasal dari luar diri karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri misalnya dapat terlihat pada sering resahnya atau bergejolaknya pegawai. Munculnya kasus unjuk rasa, pemogokan, dan lain-lain. Semua ini telah menunjukkan terjadinya ketidakseimbangan dan ketidakharmonisan hubungan kerja antara organisasi dengan pegawainya.

Ketidakharmonisan tersebut merupakan gambaran adanya sesuatu yang tidak beres dalam organisasi, yaitu adanya rasa ketidakpuasan pegawai terhadap perlakuan buruk pimpinan organisasi. Bila organisasi tetap konsisten memperlakukan pegawai dengan baik, memberikan hak-hak bagi mereka dengan baik, tentu tidak timbul keresahan demikian yang bisa menimbulkan kerugian bagi kedua belah pihak.

Oleh karena itu, organisasi harus dapat menciptakan kepuasan kerja bagi pegawainya dengan tetap memberikan hak-hak mereka sesuai dengan peraturan yang berlaku. Begitu pula, dengan ketidakpuasan tersebut akan menimbulkan stres atau tekanan batindan goncangan mental yang besar bagi para pegawai.

Selanjutnya, dari sisi lain dapat dikemukakan bahwa faktor intern yang mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang

tersebut antara lain: kematangan pribadi, tingkat pendidikan, keinginan dan kepuasan kerja.⁵²

Menurut Toha dalam Ilmu manajemen seorang manajer harus mengetahui perilaku individu. Dimana setiap individu ini tentu saja memiliki karakteristik individu yang menentukan terhadap perilaku individu, yang pada akhirnya menghasilkan sebuah motivasi individu.⁵³

Gitosudarmo dan Mulyono dalam bukunya arifin, bahwa motivasi atau dorongan untuk bekerja sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan atau organisasi. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan atau pekerja untuk bekerjasama untuk kepentingan organisasi maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila terdapat motivasi yang besar dari para pegawai maka hal tersebut merupakan satu jaminan atas keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.⁵⁴

Menurut Siagin faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dapat diketahui berdasarkan karakteristik dari individu yang bersifat khas yaitu karakteristik biografis.⁵⁵ Tetapi pentingnya motivasi tanpa memandang siapa yang bekerja merupakan keberhasilan dalam memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Sebagaimana teori motivasi dari Abraham Maslow, yaitu motivasi untuk

⁵² Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, 296-297

⁵³ Miftah Toha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2008), hlm. 33

⁵⁴ Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Teras, 2010), hal. 31

⁵⁵ Desi Kristanti, *Kiat-Kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi*, (Surabaya: Media Sahabat Cendekia, 2019), hal. 25

bekerja atau berbisnis adalah memenuhi kebutuhan manusia baik hak fisik, psikologis, maupun kebutuhan sosial.⁵⁶

4. Indikator Motivasi

Dalam Teori Herzberg menyatakan ada lima indikator motivasi yaitu hubungan kinerja dengan rekan kerja dan atasan, lingkungan kerja, kesempatan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, fasilitas penunjang pekerjaan sesuai dengan kebutuhan, gaji dan pemberian tunjangan.

Indikator motivasi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:⁵⁷

a. Hubungan kerja dengan rekan kerja dan atasan

Dalam suatu perusahaan 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.

b. Lingkungan kerja

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

⁵⁶ *Ibid.*, hal. 34

⁵⁷ Ichlapio Fitrianto, "Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bumi Rama Nusantara", (Jurnal Mirai Managemen Vol. 1 No. 1 2016)

- c. Kesempatan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan
- Meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan 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 pekerjaan 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 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.

5. Ayat-ayat Terkait Motivasi

- a. Surat At-Taubah ayat 105

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ (105)

Artinya: *Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu*

diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".⁵⁸ (Q.S At Taubah: 105)

b. Surat Al-Jumu'ah ayat 10

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ (10)

Artinya: Apabila telah ditunaikan sembahyang, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.⁵⁹ (Q.S At Jumu'ah : 10)

c. Surat Saba' ayat 15

لَقَدْ كَانَ لِسَبَإٍ فِي مَسْكَنِهِمْ آيَةٌ جَنَّتَانِ عَنْ يَمِينٍ وَشِمَالٍ كُلُوا مِنْ رِزْقِ رَبِّكُمْ وَاشْكُرُوا لَهُ بَلَدَةٌ طَيِّبَةٌ وَرَبُّ غَفُورٌ (15)

Artinya: Sesungguhnya bagi kaum Saba' ada tanda (kekuasaan Tuhan) di tempat kediaman mereka yaitu dua buah kebun di sebelah kanan dan di sebelah kiri. (Kepada mereka dikatakan): "Makanlah olehmu dari rezeki yang (dianugerahkan) Tuhanmu dan bersyukurlah kamu kepada-Nya. (Negerimu) adalah negeri yang baik dan (Tuhanmu) adalah Tuhan Yang Maha Pengampun".⁶⁰ (Q.S Saba': 15)

⁵⁸ UU Wahyudin, *Al-Qur'an Al-Karim Dan Terjemah...*, hal. 203

⁵⁹ UU Wahyudin, *Al-Qur'an Al-Karim Dan Terjemah...*, hal. 554

⁶⁰ *Ibid.*, hal. 430

F. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Andriyani dan Zunaidah⁶¹ dengan rumusan masalah yaitu 1). Seberapa besar karakteristik biografis dan kemampuan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja dosen Politeknik Negeri Sriwijaya?. 2). Seberapa besar karakteristik biografis dan kemampuan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja dosen Politeknik Negeri Sriwijaya?. 3). Indikator mana yang dominan terhadap kinerja dosen Politeknik Negeri Sriwijaya?. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, variabel independen menggunakan karakteristik biografis dan kemampuan individual dosen sedangkan variabel dependen menggunakan kinerja. Metode penelitian menggunakan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis data analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik biografis tidak mempunyai pengaruh yang signifikan pada kinerja dosen. Terdapat pengaruh simultan dari variabel karakteristik biografis dan kemampuan kerja terhadap kinerja, berarti jika karakteristik biografis dan kemampuan kerja disatukan maka akan berpengaruh terhadap kinerja.

Yang menjadi persamaan dengan penelitian ini variabel yang diukur sama, yaitu gaya kepemimpinan sebagai variabel independen, kinerja karyawan. Perbedaan dengan penelitian ini, penelitian dilakukan dengan menggunakan subjek penelitian yaitu karyawan BTM Surya Madinah Tulungagung.

⁶¹ Titi Andriyani, Zunaidah, “*Pengaruh Karakteristik Biografis dan Kemampuan Kerja Individual Dosen Terhadap Kinerja Dosen di Politeknik Negeri Sriwijaya*”, (Jurnal Ilmiah Orasi Bisnis, ISSN: 2085-1375 2010)

Penelitian yang dilakukan oleh Saputro dan Siagian⁶² dengan rumusan masalah 1). Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Head Office PT Marifood?. 2). Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja di Head Office PT Marifood?. 3). Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Head Office PT Marifood?. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, variabel independen menggunakan gaya kepemimpinan, variabel dependen menggunakan kinerja karyawan dan variabel intervening menggunakan motivasi. Penelitian menggunakan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil pengujian menunjukkan gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja, motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja yang ada dalam diri karyawan.

Yang menjadi persamaan dengan penelitian ini variabel yang diukur sama, yaitu gaya kepemimpinan sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependenden dan motivasi sebagai variabel intervening. Perbedaan dengan penelitian ini teknik analisis data dalam penelitian berbeda yaitu menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

⁶² Guntur Bayu Saputro, Hotlan Siagian, “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Intervening Motivasi Kerja di Head Office PT Marifood*”, (Jurnal Manajemen Bisnis Vol. 5 No. 3 2017)

Penelitian dilakukan dengan menggunakan subjek penelitian yaitu karyawan BTM Surya Madinah Tulungagung.

Penelitian yang dilakukan oleh Nugroho dkk⁶³ dengan rumusan masalah 1). Apakah budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Danamon Devisi Semm Area Ngawi?. 2). Apakah kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Danamon Devisi Semm Area Ngawi?. 3). Apakah Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Danamon Devisi Semm Area Ngawi?.). Apakah ada berpengaruh secara bersama-sama variabel budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Danamon Devisi Semm Area Ngawi?. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, variabel independen menggunakan budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja, variabel dependen menggunakan kinerja karyawan. Metode penelitian menggunakan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil pengujian budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh secara bersama-sama variabel budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

⁶³ Febriawan Ardi Nugroho, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Danamon Devisi Semm Area Ngawi", (Jurnal Bidang Ilmu Ekonomi Vol. 12 No. 2 2017)

Yang menjadi persamaan dengan penelitian ini variabel yang diukur sama, yaitu kepemimpinan dan motivasi kerja sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Perbedaan dengan penelitian ini, penelitian dilakukan dengan menggunakan subjek penelitian yaitu karyawan BTM Surya Madinah Tulungagung.

Penelitian yang dilakukan oleh Fajrin dan Suselo⁶⁴ dengan rumusan masalah 1). Apakah terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya otoriter terhadap motivasi kerja. 2). Apakah terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya partisipatif terhadap motivasi kerja. 3). Apakah terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya delegatif terhadap motivasi kerja. 4). Apakah terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya otoriter terhadap kinerja karyawan. 5). Apakah terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya partisipatif terhadap kinerja karyawan. 6). Apakah terdapat pengaruh signifikan dari variabel gaya delegatif terhadap motivasi kerja. 7). Apakah terdapat pengaruh signifikan dari motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. 8). Apakah terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Yang menjadi persamaan dengan penelitian ini variabel yang diukur sama, yaitu gaya kepemimpinan sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan motivasi sebagai variabel intervening. Perbedaan dengan penelitian ini, penelitian dilakukan dengan

⁶⁴ Istiqomah Qodriani Fajrin, Heru Susilo, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)", (Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 61 No. 4 2018)

menggunakan subjek penelitian yaitu karyawan BTM Surya Madinah Tulungagung.

Penelitian yang dilakukan oleh Albanjari⁶⁵ dengan rumusan masalah 1). Apakah ada pengaruh antara karakteristik biografis terhadap motivasi secara signifikan. 2). Apakah ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap motivasi secara signifikan. 3). Apakah ada pengaruh antara karakteristik biografis terhadap kinerja karyawan secara signifikan. 4). Apakah ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. 5). Apakah ada pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan secara signifikan. 6). Apakah ada pengaruh antara karakteristik biografis terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. 7). Apakah ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

Yang menjadi persamaan dengan penelitian ini variabel yang diukur sama, yaitu karakteristik biografis dan kepemimpinan sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan motivasi sebagai variabel intervening. Perbedaan dengan penelitian ini, penelitian dilakukan dengan menggunakan subjek penelitian yaitu karyawan BTM Surya Madinah Tulungagung.

Penelitian yang dilakukan oleh Wahyuni⁶⁶ dengan rumusan masalah 1). Apakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. 2). Apakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. 3). Apakah

⁶⁵ Fatkhur R. Albanjari, "Pengaruh Biografis dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi Pada BMT Binaan PINBUK Tulungagung", (Jurnal An-Nisbah Vol. 2 No. 2 2016)

⁶⁶ Eni Wahyuni, "Pengaruh Budaya Organisasi....."

pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. 4). Apakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.

Yang menjadi persamaan dengan penelitian ini variabel yang diukur sama, yaitu kepemimpinan variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan motivasi sebagai variabel intervening. Perbedaan dengan penelitian ini, penelitian dilakukan dengan menggunakan subjek penelitian yaitu karyawan BTM Surya Madinah Tulungagung.

Penelitian yang dilakukan oleh Kidharta⁶⁷ dengan rumusan masalah 1). Apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap motivasi 2). Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap motivasi 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja 4). Apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja 5). Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja 6). Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja 7). Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja 8). Apakah motivasi mempengaruhi hubungan antara karakteristik individu terhadap kinerja karyawan 9). Apakah motivasi mempengaruhi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Yang menjadi persamaan dengan penelitian ini variabel yang diukur sama, yaitu karakteristik biografis (karakteristik individu) sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan motivasi sebagai variabel intervening. Perbedaan dengan penelitian ini, penelitian

⁶⁷ Danar Kridharta, "Analisis Pengaruh Karakteristik...."

dilakukan dengan menggunakan subjek penelitian yaitu karyawan BTM Surya Madinah Tulungagung.

Penelitian yang dilakukan oleh Moses⁶⁸ dengan rumusan masalah

- 1).Apakah karakteristik individu berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- 2).Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- 3).Apakah karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan.

Yang menjadi persamaan dengan penelitian ini variabel yang diukur sama, yaitu karakteristik biografis (karakteristik individu) sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Perbedaan dengan penelitian ini, penelitian dilakukan dengan menggunakan subjek penelitian yaitu karyawan BTM Surya Madinah Tulungagung.

⁶⁸ Rendi Mahardika Moses, “*Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (studi pada karyawan PT. Inti Bara Mandiri Tuban)*, (Jurnal Administrasi Bisnis Vo. 12 No. 1 2014)

G. Kerangka Konseptual

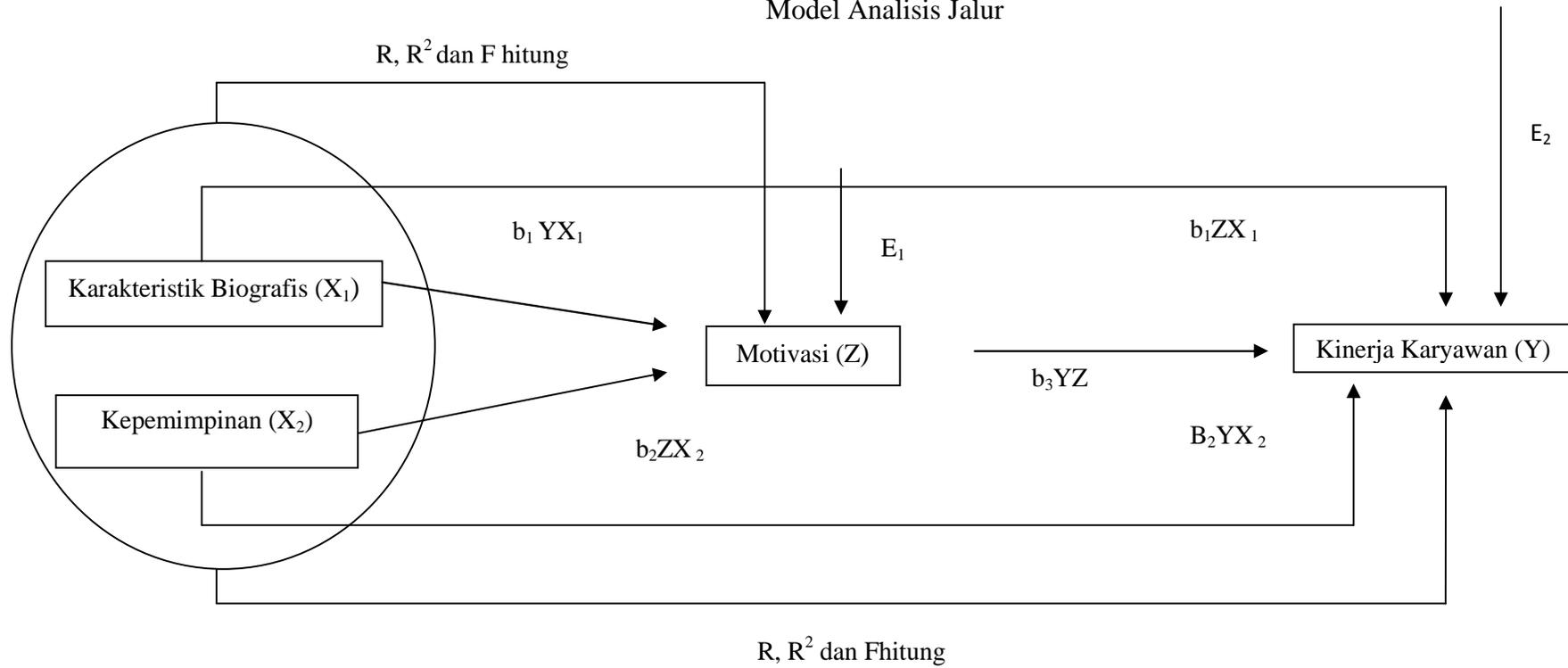
Adapun kerangka pemikiran yang digunakan peneliti dalam merumuskan permasalahan ini adalah sebagai berikut:

$$Z = a + b_1ZX_1 + b_2ZX_2 + E_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$Y = a + b_1YX_1 + b_2YX_2 + b_3YZ + E_2 \dots \dots \dots (2)$$

Gambar 2.1

Model Analisis Jalur



Keterangan:

Y = *variabel dependent* (kinerja karyawan)

X₁ = *variabel independent* (karakteristik biografis)

X₂ = *variabel independent* (kepemimpinan)

Z = *variabel intervening* (motivasi)

a = Harga Konstanta (Harga Y bila X=0)

b₁, b₂, b₃, b₄, b_n = angka arah atau koefisien regresi, yang menunjukkan angka peningkatan ataupun penurunan *variable dependent* yang didasarkan pada perubahan *variabel independen*. Bila (+) maka terjadi kenaikan dan bila (-) maka terjadi penurunan.

H. Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu konklusi yang sifatnya masih sementara atau pernyataan berdasarkan pengetahuan tertentu yang masih lemah dan harus dibuktikan kebenarannya. Dapat dirumuskan dalam hipotesis penelitian ini, yang selanjutnya akan diuji:

1. Hipotesis 1

Pengaruh Karakteristik Biografis terhadap Motivasi

- a. H₀: Tidak ada pengaruh secara signifikan antara karakteristik biografis terhadap motivasi pada BTM Surya Madinah Tulungagung.

- b. H_a: Ada pengaruh secara signifikan antara karakteristik biografis terhadap motivasi pada BTM Surya Madinah Tulungagung.

Hipotesis ini digunakan dengan menyesuaikan hipotesis yang digunakan pada penelitian terdahulu yaitu Albanjari⁶⁹ dan Kridharta⁷⁰, sesuai dengan teori Thoha⁷¹ dan Siagian.⁷²

2. Hipotesis 2

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi

- a. H₀: Tidak ada pengaruh secara signifikan antara kepemimpinan terhadap motivasi pada BTM Surya Madinah Tulungagung.
- b. H_a: Ada pengaruh secara signifikan antara kepemimpinan terhadap motivasi pada BTM Surya Madinah Tulungagung.

Hipotesis ini digunakan dengan menyesuaikan hipotesis yang digunakan pada penelitian terdahulu yaitu Saputro dan Siagian⁷³ dan sesuai dengan teori Kadarisman⁷⁴, dan Hasibuan.⁷⁵

3. Hipotesis 3

Pengaruh Karakteristik Biografis terhadap Kinerja Karyawan

- a. H₀: Tidak ada pengaruh secara signifikan antara karakteristik biografis terhadap kinerja karyawan pada BTM Surya Madinah Tulungagung.

⁶⁹ Fatkhur R. Albanjari, "*Pengaruh Biografis.....*

⁷⁰ Danar Kridharta, Endang Rusdianti, "*Analisis Pengaruh Karakteristik.....*

⁷¹ Miftah Toha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar.....*, hal. 33.

⁷² Desi Kristanti, *Kiat-Kiat Merangsang Kinerja*, hal. 25

⁷³ Guntur Bayu Saputro dan Hotlan Siagian, "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan.....*

⁷⁴ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan,.....* hal. 274

⁷⁵ Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya,.....* hal. 10

- b. H_a: Ada pengaruh secara signifikan antara karakteristik biografis terhadap kinerja karyawan pada BTM Surya Madinah Tulungagung.

Hipotesis ini digunakan dengan menyesuaikan hipotesis yang digunakan pada penelitian terdahulu yaitu Titi dan Zunaidah.⁷⁶ dan sesuai dengan teori Ardana⁷⁷ dan Hery.⁷⁸

4. Hipotesis 4

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

- a. H₀: Tidak ada pengaruh secara signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada BTM Surya Madinah Tulungagung.
- b. H_a: Ada pengaruh secara signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada BTM Surya Madinah Tulungagung.

Hipotesis ini digunakan dengan menyesuaikan hipotesis yang digunakan pada penelitian terdahulu yaitu Nugroho⁷⁹ dan sesuai dengan teori Greene.⁸⁰

5. Hipotesis 5

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

- a. H₀: Tidak ada pengaruh secara signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada BTM Surya Madinah Tulungagung.
- b. H_a: Ada pengaruh secara signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada BTM Surya Madinah Tulungagung.

⁷⁶ Titi Andiyani dan Zunaidah, "*Pengaruh Karakteristik.....*"

⁷⁷ Ardana, dkk, *Perilaku Organisasi,* hal. 31

⁷⁸ Hery, *Soal Jawab Perilaku.....*, hal.19

⁷⁹ Febriawan Ardi Nugroho, "*Pengaruh Budaya.....*"

⁸⁰ Miftah Toha, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar.....*, hal. 33

Hipotesis ini digunakan dengan menyesuaikan hipotesis yang digunakan pada penelitian terdahulu yaitu Fajrin dan Suselo⁸¹ dan sesuai dengan teori Maslow⁸².

6. Hipotesis 6

Pengaruh Karakteristik Biografis terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi

- a. H₀: Tidak ada pengaruh secara signifikan antara karakteristik biografis terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada BTM Surya Madinah Tulungagung.
- b. H_a: Ada pengaruh secara signifikan antara karakteristik biografis terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada BTM Surya Madinah Tulungagung.

Hipotesis ini digunakan dengan menyesuaikan hipotesis yang digunakan pada penelitian terdahulu yaitu Albanjari⁸³ dan Kidharta⁸⁴, sesuai dengan teori Davis⁸⁵ dan Yusuf⁸⁶.

7. Hipotesis 7

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Karyawan melalui Motivasi

- a. H₀: Tidak ada pengaruh secara signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada BTM Surya Madinah Tulungagung.

⁸¹ Istiqomah Qodriani Fajrin dan Heru Susilo, "*Pengaruh Gaya.....*"

⁸² M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi,.....*hal. 34.

⁸³ Fatkhur R. Albanjari, "*Pengaruh Biografis.....*"

⁸⁴ Danar Kridharta, Endang Rusdianti, "*Analisis Pengaruh Karakteristik.....*"

⁸⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber.....*, hal. 67

⁸⁶ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber.....*, hal. 264

b. H_a: Ada pengaruh secara signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada BTM Surya Madinah Tulungagung.

Hipotesis ini digunakan dengan menyesuaikan hipotesis yang digunakan pada penelitian terdahulu yaitu Albanjari⁸⁷ dan Wahyuni⁸⁸, sesuai dengan teori Hasibuan⁸⁹ dan Yusuf⁹⁰.

⁸⁷ Fatkhur R. Albanjari, "*Pengaruh Biografis.....*

⁸⁸ Evi Wahyuni, "*Pengaruh Budaya Organisasi.....*

⁸⁹ Malayu. S.P Hasibuan, *Manajemen: Dasar.....*, hal. 43

⁹⁰ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya.....*, hal. 264