# BAB II

# LANDASAN TEORI

## A. Landasan Teori

### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

#### a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

sumber daya manusia dalam organisasi merupakan penentu utama keberhasilan organisasi. Pengelolaan manusia dalam organisasi akan menentukan kesuksesan organisasi dimasa depan. Pengelolaan ini sekaligus menjadi tugas penting manajemen organisasi. Sebab kegagalan pengelolaan sumberdaya ini akan berdampak pada efektifitas organisasi. Pengelolaan ini juga semakin kompleks bergerak seiring perkembangan kemajuan manusia. berbagai faktor bisa mempengaruhi, mulai dari faktor lingkungan, perubahan teknologi yang cepat, kompetisi international, dan kondisi ekonomi tidak menentu.

Membahas organisasi tentunya tidak terlepas dari keberadaan manusia dalam organisasi. bentuk organisasi bisa bermacam-macam dan tujuan yang beraneka ragam. Tapi organisasi dibuat berdasarkan kepentingan manusia dan dikelola oleh manusia itu sendiri. manusia menjadi faktor strategis semua kegiatan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia berikutnya, mengurus sumber daya manusia. Berdasarkan visi organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal.

tuntunan dalam Islam agar pencapaian tersebut dapat dicapai secara maksimal, hadist Nabi Muhammad menyebutkan ciri-ciri manusia yang baik adalah dengan banyak memberikan kebaikan kepada sesama manusia seperti hadit berikut ini:

> "Telah menceritakan kepada kami 'Ubaidullah bin Musa dari Hisyam bin 'Urwah dari bapaknya dari Abu Murawih dari Abu Dzar radliallahu 'anhu berkata; Aku bertanya kepada Nabi shallallahu 'alaihi wasallam, amal apakah yang paling utama?". Beliau menjawab: "Iman kepada Allah dan jihad di jalan-Nya". Kemudian aku bertanya lagi: "pembebasan budak manakah yang paling utama?". Beliau menjawab: "yang paling tinggi harganya dan yang paling berharga hati tuannya". Aku katakan: "bagaimana kalau aku tidak dapat mengerjakannya?". Beliau berkata: "Kamu membantu orang yang telantar atau orang bodoh yang tak mempunyai keterampilan". Aku katakan lagi:"bagaimana kalau aku tidak dapat mengerjakannya?". Beliau berkata: "kamu hindari manusia dari keburukan karena yang demikian berarti sadaqah yang kamu lakukan untuk dirimu sendiri".[1]

Sumberdaya merupakan terjemahan dari "*human resource*". Ada yang menganggapnya sama dengan *manpower* (tenaga kerja). Istilah ini disamakan dengan karyawan, personalia dan lain sebagainya. organisasi sumberdaya manusia merupakan sumberdaya yang memiliki akal perasaan, keinginan, pengetahuan, dorongan, dll. Sebagus apapun keberadaan lain, selain sumberdaya manusia, tujuan akan sulit tercapai bila hal tersebut tidak dikelola dengan baik.[2]

---

[1] Prof. Dr. H. Idri, M. Ag, *Hadis Ekonomi: Ekonomi dalam Perspektif Hadis Nabi*, (Yogyakarta: Kencana, 2011), hal. 45.

[2] Sukmawati Marjuni, *Buku Ajar, Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Makasar, CV. Sah Media, 2015), hal. 5.

Manajemen menjadi istilah yang biasa dipakai dalam organisasi. Keberadaan organisasi merupakan suatu system yang bersifat sosio-ekonomi teknik. Sebuah system tersebut juga sebuah keseluruhan dari bagian-bagian, bergerak dan berkembang kearah suatu tujuan. Sekaligus manusialah yang bergerak didalam dan menggerakan system. Ekonomi dalam organisasi itu sendiri juga sebagai sarana manusia memenuhi kebutuhan manusia. sebab itu, manajemen itu sendiri dapat diartikan sebagai sebuah proses langkat sistematis mengembangkan organisasi sebagai sebuah system yang bersifat sosio-ekonomi-teknis.[3]

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage* yang artinya mengurus. managemen dapat diartikan sebagai tata cara mengatur, membimbing, dan membimbing semua orang yang menjadi tanggungjawab dibawahnya. Hal tersebut agar segala usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan.

Agar tujuan dapat dicapai fungsi manajemen harus mampu menyentuh, memasuki dan mempengaruhi dan menyatu keseluruh aspek kehidupan manusia. Agar manusia mampu mengenali kemampuannya, kekurangan atau kelebihannya. Selain itu juga mampu mengurangi segala hambatan yang datang. Manajemen tidak hanya sebagai ilmu tapi juga sebagai seni. Sebuah seni yang mengatus proses

[3] Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sleman, Deepublish, 2018), hal. 2.

pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

John B. Milner dan Donal P. Crane dalam Purnaya, "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pengembangan, aplikasi, evaluasi kebijakan, prosedur, metode dan program yang berhubungan dengan individu dalam organisasi". T. Hani Handoko dalam Purnaya mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujugan individu, organisasi dan masyarakat. [4]

Harold Koontz dan O' Donel dalam larasati, berpendapat bahwa manajemen berhubungan dengan pencapaian sesuatu tujuan tertentu melalui dan dengan orang lain. Sementara Goorge R. Terry memberikan definisi, manajemen adalah suatu proses yang membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pelaksanaan, dan pengawasan dengan memanfaatkan baik ilmu atau seni, agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. [5]

James A. F. Stoner, menyatakan bahwa manajemen berarti proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan,

---

[4] I Gusti Ketut Purnaya, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, Andi, 2016), hal. 2
[5] *Ibid.*,.\ hal. 3

segala upaya anggota organisasi dan menggunakan semua sumber, daya organisasi untuk, mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berbagai definisi tersebut kita dapat menetapkan bahwa manajemen merupakan suatu kebutuhan yang tidak terelakkan sebagai alat, teknik atau metode beraktifitas. Berfungsi memudahkan pencapaian tujuan manusia dalam sebuah organisasi. Manajemen tersebut digunakan untuk mengelola sumber daya organisasi, seperti manusia, uang, sarana dan prasarana, waktu, material, informasi, budaya, metode dan lainnya secara efektif.

**b. Teori Manajeme Sumber Daya Manusia**

Haris dan Ogbana dalam … menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan program, kebijakan, praktek untuk mengorganisir kekuatan suatu organisasi. Sudut pandang lain diberikan oleh sedarmayanti yang menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.[6]

Pandangan yang sama diberikan oleh H Simamora, bahwa sumber daya manusia adalah hal-hal berkaitan dengan pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia. tugasnya adalah mengelola

[6] *Ibid.*, hal. 8

unsur-unsur manusia dengan segala potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang dapat mencapai tujuan organisasi.

Melalui beberapa konsep tentang manajemen Sumber Daya Manusia adalah membangun keunggulan bersaing, karena keunggulan bersaing merupakan impelementasi strategic, menciptakan suatu kapasitas kearah perubahan dan membangun kesatuan strategis. Demi melaksanakan hal tersebut menurut Bernadin dan Ruseel, dapat menggunakan 6 bidang kegiatan yaitu:[7]

1) Desain organisasional.

   Desain ini mencakup perencanaan tugas pekerjaan berdasarkan interaksi orang-orang, teknologi dan tugas-tugas untuk mencapai misi dan tujuan yang strategis. Aktifitas manajemen sumberdaya manusia seperti perencanaan sumberdaya manusia, analisis jabatan, desain jabatan, tim kerja dan system informas. Hal tersebut masuk dalam wilayah kebijakan manajemen sumber daya manusia. pengurangan sumber daya seringkali dimulai dengan analisis kritis tentang keberadaan pekerjaan dan unit kerja berhubungan satu sama lain.

2) Staffing.

[7] Muhamamad Busro, *Teori-Teori Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Prenamedia Grup, 2018), hal. 15.

Langkah kedua setelah itu, sebuah organisasi layaknya disusun dan jabatan didefinisikan dengan jelas seperti pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang diperlukan. Oleh sebab itu, posisi harus disusun, staffing harus dilakukan dengan aliran organisasi. Penarikan tenaga kerja, orientasi karyawan, seleksi, promosi merupakan beberapa fungsi yang menjadi wewenang manajemen sumberdaya manusia.

3) Komunikasi dan hubungan masyarakat.
4) Kinerja manajemen.
5) Reward, benefit dan pemenuhan.

   Kepada anggota layaknya diberikan sebuah reward. Beberapa tipe reward mungkin tersedia berupa kompensasi, pembayaran jasa, pembagian profit, pemeliharaan kesehatan, pensiun.

6) Pengembangan karyawan dan organisasi.

   Selanjutnya agar anggota organisasi dapat dimanage dengan baik. Menurut Herzberg ada dua faktor yang mempengaruhi perilaku manusia, faktor pemeliharaan dan motivasi. Faktor pemeliharaan merupakan kondisi ekstrinsik karyawan yang menimbulkan ketidakpuasan. Sedangkan faktor motivasi merupakan faktor intrinsik yang terdiri dari upah, keamanan kerja, kondisi kerja, prosedur perusahaan.

Teori tentang motivasi lebih lanjut juga dihipotesiskan oleh Abraham Maslow. Bahwa dalam setiap diri manusia terdapat lima tingkatan kebutuhan, yaitu:

a) Kebutuhan fisiologis, berupa rasa lapar, haus, seks dan segala jenis kebutuhan badaniah lainnya.
b) Kebutuhan rasa aman, termasuk keamanan dan perlindungan (fisik atau emosional).
c) Kebutuhan akan penghargaan, termasuk harga diri, keberhasilan, status, pengakuan dan perhatian.
d) Kebutuhan aktualisasi diri, termasuk kemampuan mencapai sesuatu, kebutuhan berkembang dan menonjolkan potensi diri.

**2. Gaya Kepemimpinan**

**a. Pengertian Gaya**

Gaya adalah suatu tarikan atau dorongan yang dilakukan suatu benda terhadap benda lain. Bila hal itu terjadi pada manusia berarti manusia lain yang mendorong untuk mencapai sesuatu dalam organisasi.

istilah Gaya dalam ilmu fisika, merupakan interaksi apapun yang dapat menyebabkan sebuah benda bermassa mengalami perubahan, gerak, arah, maupun konstruksi geometris. Hal tersebut dapat dipahami, bahwa sebuah gaya dapat menyebabkan objek dengan massa tertentu mengubah kecepatan (termasuk untuk bergerak dari keadaan diam) atau berakselerasi.

**b. Pengertian Kepemimpinan**

Memahami gaya kepemimpinan, ada baiknya jika terlebih dahulu kita ketahui definisi kepemimpinan menurut para ahli. Adalah sebagai berikut :

Pendapat House dalam Gary Yuki,[8] mengatakan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.

Terry dalam Wahjosumidjo,[9] menyatakan bahwa"*Leadership is the activity of infuencing exercised to strive willingly for group objectives"* (Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok). Dari pendapat Terry dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.

---

[8] Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi,* Cet. III (Jakarta: PT. Indeks, 2012) hal. 4.
[9] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi,* (Jakarta: Ghal.ia Grafindo, 2017) hal. 25.

Stogdill dalam Stonner[10], “Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan anggota kelompok”. Pendapat Stogdill tersebut, kemudian dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya dalam mempengaruhi dan mengarahkan suatu kelompok.

Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinnya. [11]

Pemimpin adalah seseorang yang telah diberi tanggungjawab untuk dapat melaksanakan tugas yang telah diembannya dengan baik. Adapun hadist yang berkaitan dengan tanggungjawab pemimpin:

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

*Ibn umar r.a berkata : saya telah mendengar rasulullah saw bersabda : setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannnya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya.*

---

[10] James A.F Stoner, *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid II, (Jakarta: Gramedia Group, 2013), hal. 161.

[11] Sutikno, *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan*, (Lombok: Holistica, 2014), hal. 16.

*Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggungan jawab) darihal hal yang dipimpinnya.* (HR. Bukhari, Muslim).[12]

Hadits di atas berbicara tentang etika kepemimpinan dalam islam. Dalam hadis ini dijelaskan bahwa etika paling pokok dalam kepemimpinan adalah tanggun jawab. Semua orang yang hidup di muka bumi ini disebut sebagai pemimpin. Karenanya, sebagai pemimpin, mereka semua memikul tanggung jawab, sekurang-kurangnya terhadap dirinya sendiri. Dicontohkan seperti seorang suami bertanggung jawab atas istrinya, seorang bapak bertangung jawab kepada anak-anaknya, seorang majikan betanggung jawab kepada pekerjanya, seorang atasan bertanggung jawab kepada bawahannya, dan seorang presiden, bupati, gubernur bertanggung jawab kepada rakyat yang dipimpinnya.

Hakekat kepemimpinan sesungguhnya adalah tanggung jawab dan wujud tanggung jawab adalah kesejahteraan, maka bila orang tua hanya sekedar memberi makan anak-anaknya tetapi tidak memenuhi standar gizi serta kebutuhan pendidikannya tidak dipenuhi, maka hal itu masih jauh dari makna tanggung jawab yang sebenarnya.

---

[12] Abdul, Husain Adullah, *Al-Iqtishad al Islami: ushusun wa muba'un wa akhdaf, (Ekonomi Islam: Prinsip, Dasar, dan Tujuan)* terj. M. Irfa Syofwani, *Edisi Baru* (Yogyakarta: Magistra Insani Press, 2015), hal. 34.

Definisi kepemimpinan di atas dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan berkontribusi dalam mencapai suatu tujuan.

Pengertian tentang kepemimpinan, selanjutnya menjelaskan definisi gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi.

Thoha[13] berpendapat bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Namun, Rivai[14] menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan

[13] Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Managemen,* Edisi I, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2013), hal. 49.

[14] Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Raja gratindo Persada, 2013), hal.42.

bawahannya.Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Gaya artinya sikap, gerak, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Dari dua pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.[15]

[15] Rudi Hermansyah, Skripsi: *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Pada Sekolah Islam Al-Hikmah Jakarta Selatan)*, (Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2018), hal. 14

Secara teoritis kepemimpinan (leadership) merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial. Karena dengan adanya kepemimpinan proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya.[16]

Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam tujuan organisasi, memotivasi prilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interprestasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas yang mencapai sasaran, memelihara kerjasama dan kerja kelompok atau organisasi. Jadi pada hakekatnya esensi kepemimpinan adalah :[17]

1. Kemampuan mempengaruhi tata laku orang lain, apakah dia pegawai bawahan, rekan kerja, atau atasan.
2. Adanya pengikut yang dapat dipengaruhi baik oleh ajakan, anjuran, sugesti, perintah, saran atau bentuk lainnya.
3. Adanya tujuan yang hendak dicapai.

Pemimpin yang baik harus memiliki empat macam kualitas yaitu kejujuran, pandangan kedepan, mengalami pengikutnya, dan kompeten. Pemimpin yang tidak jujur tidak dapat dipercaya dan akirnya tidak di sukai oleh pengikutnya. Pemimpin yang beroandangan kedepan memiliki visi kedepan yang lebih baik. Pemimpin harus dapat mengilhami pengikutnya dengan penuh antusiasme dan optimis.

[16] Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal. 34

[17] *Ibid.*, hal. 52

Pemimpin yang baik juga harus memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas secara efektif, mengerti kekuatannya dan menjadi pembelajar terus-menerus.

Rivai menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas-aktifitas yang ada hubungannya dengan kelompok. Kepemimpinan dipahami dakam dua pengertian yaitu sebagai kekuatan menggerakan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan hanyalah alat sebagai alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar mau melakukan sesuatu denga sukarela/sukacita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakan orang yaitu sebagai ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan.[18]

Salah satu pendekatan kontingensi utama pada kepemimpinan adalah Model Kepemimpinan Situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, dalam Stonner[19] , mengatakan bahwa "Gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan karyawan. Hersey dan Blanchard mendifenisikan kesiapan sebagai keinginan untuk berpretasi, kemauan untuk menerima tanggung jawab, dan kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan

---

[18] Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Raja gratindo Persada, 2013), hal. 3

[19] James A.F Stoner, *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid II, (Jakarta: Gramedia Group, 2010), hal. 171

variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Model situasional ini menarik perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel, bukan statis. Motivasi, kemampuan, dan pengalaman para karyawan harus terus menerus dinilai untuk menentukan kombinasi gaya mana yang paling memadai dengan kondisi yang fleksibel dan berubah-ubah. Maka, seorang pemimpin yang ingin mengembangkan bawahannya, menaikkan rasa percaya diri mereka, dan membantu mereka belajar mengenai pekerjaannya harus mengubah gaya kepemimpinan terus menerus.

Dalam teori ini masih mempunyai beberapa kelemahan, diantaranya bila manajer fleksibel dalam gaya kepemimpinannya, atau bila mereka dapat dilatih untuk mengubah gaya mereka, dapat dianggap mereka akan efektif dalam berbagai situasi kepemimpinan. Bila sebaliknya manajer relatif kaku dalam gaya kepemimpinan, mereka akan bekerja dengan efektif hanya dalam situasi yang paling cocok yang gaya mereka atau yang dapat disesuaikan agar cocok dengan gaya mereka. Kekakuan seperti itu akan menghambat karier pribadi manajer yang menyebabkan tugas organisasi dalam mengisi posisi manajemen tidak efektif.

**c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Tiga macam situasi gaya kepemimpinan atau variabel yang

membantu menentukan gaya kepemimpinan yang akan efektif, yaitu:[20]

1) Hubungan antara pemimpin dengan bawahan (leader-member relations) maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Sikap
2) Bawahan terhadap kepribadian, watak, dan kecakapan atasan.Struktur tugas *(task structure)* maksudnya didalam situasi kerja apakah tugas-tugas telah disusun kedalam suatu pola yang jelas atau sebaliknya.
3) Kewibawaan kedudukan kepemimpinan (*leader's position power*) maksudnya adalah kewibawaan formal pemimpin di mata bawahan.

**d. Dimensi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Umam ada lima dimensi gaya kepemimpinan yaitu:[21]

1) Gaya kepemimpinan autoratis

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

Seorang pemimpin memiliki wewenang (*authority)* dari

[20] Rudi Hermansyah, Skripsi: *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Pada Sekolah Islam Al-Hikmah Jakarta Selatan),* (Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2018), hal. 18-19

[21]Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi,* (Bandung:Pustaka Setia, 2010), hal.278

suatu sumber, pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Pemimpin menggunakan *authority* ini sebagai pegangan atau hanya sebagai alat atau metode agar sesuatunya dapat dijalankan serta diselesaikan.

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong autoratis memiliki serangkaian karateristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin autoratis adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin autoratis akan menunjukan sikap yang menonjolakan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2) Gaya kepemimpinan birokratik

Kepemimpinan jenis ini dijalankan dengan menginformasikan kepada para anggota dan bawahannya dapat bagaimana sesuatu itu harus dilaksanakan. Akan tetapi dasar- dasar dari gaya kepemimpinan ini hampir sepenuhnya menyangkut kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, dan peraturan-peraturan yang terkandung dalam organisasi. Adapun hadits yang

mendukungnya sebagaimana berikut:

حَدَّثَنِي هَارُونُ بْنُ سَعِيدٍ الْأَيْلِيُّ حَدَّثَنَا ابْنُ وَهْبٍ حَدَّثَنِي حَرْمَلَةُ عَنْ عَبْدِ الرَّحْمَنِ بْنِ شِمَاسَةَ قَالَ أَتَيْتُ عَائِشَةَ أَسْأَلُهَا عَنْ شَيْءٍ فَقَالَتْ مِمَّنْ أَنْتَ فَقُلْتُ رَجُلٌ مِنْ أَهْلِ مِصْرَ فَقَالَتْ كَيْفَ كَانَ صَاحِبُكُمْ لَكُمْ فِي غَزَاتِكُمْ هَذِهِ فَقَالَ مَا نَقَمْنَا مِنْهُ شَيْئًا إِنْ كَانَ لَيَمُوتُ لِلرَّجُلِ مِنَّا الْبَعِيرُ فَيُعْطِيهِ الْبَعِيرَ وَالْعَبْدُ فَيُعْطِيهِ الْعَبْدَ وَيَحْتَاجُ إِلَى النَّفَقَةِ فَيُعْطِيهِ النَّفَقَةَ فَقَالَتْ أَمَا إِنَّهُ لَا يَمْنَعُنِي الَّذِي فَعَلَ فِي مُحَمَّدِ بْنِ أَبِي بَكْرٍ أَخِي أَنْ أُخْبِرَكَ مَا سَمِعْتُ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ فِي بَيْتِي هَذَا اللَّهُمَّ مَنْ وَلِيَ مِنْ أَمْرِ أُمَّتِي شَيْئًا فَشَقَّ عَلَيْهِمْ فَاشْقُقْ عَلَيْهِ وَمَنْ وَلِيَ مِنْ أَمْرِ أُمَّتِي شَيْئًا فَرَفَقَ بِهِمْ فَارْفُقْ بِهِ و حَدَّثَنِي مُحَمَّدُ بْنُ حَاتِمٍ حَدَّثَنَا ابْنُ مَهْدِيٍّ حَدَّثَنَا جَرِيرُ بْنُ حَازِمٍ عَنْ حَرْمَلَةَ الْمِصْرِيِّ عَنْ عَبْدِ الرَّحْمَنِ بْنِ شِمَاسَةَ عَنْ عَائِشَةَ عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِمِثْلِهِ

> *'Aisyah r.a berkata : saya telah mendengar rasulullah saw bersabda di rumahku ini : ya allah siapa yang menguasai sesuatu dari urusan umatku, lalu mempersukar pada mereka, maka persukarlah baginya. Dan siapa yang mengurusi umatku lalu berlemah lembut pada mereka, maka permudahlah baginya.* (HR. Muslim)[22]

Hadis ini menerangkan tentang larangan seorang pemimpin untuk bersikap arogan, elitis, represif dan birokratis atau mempersulit urusan-urusan rakyatnya. Karena sebagaimana kita ketahui, tidak sedikit pemimpin yang bersikap arogan dan mempersulit urusan-urusan rakyatnya. Untuk mengurusi dokumen-dokumen kewarganegaraan saja misalkan, seperti ktp, akta

[22] Abdul, Husain Adullah, *Al-Iqtishad al Islami: ushusun wa muba'un wa akhdaf, (Ekonomi Islam: Prinsip, Dasar, dan Tujuan)* terj. M. Irfa Syofwani, (Yogyakarta: Magistra Insani Press, 2016), hal. 23.

kelahiran, perijinan usaha, dsb, seorang rakyat harus melalui tahapan-tahapan yang cukup rumit dan memakan waktu dan biaya yang tidak sedikit.

3) Gaya kepemimpinan diplomatis

Pada gaya ini dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin yang diplomat adalah juga seorang seniman, yang melalui seninya berusaha melakukan persuasi secara pribadi. Jadi, sekalipun ia memiliki wewenang atau kekuasaan yang jelas, ia kurang suka mempergunakan kekuasaannya itu. Ia lebih cenderung memilih cara menjual sesuatu (motivasi) kepada bawahannya dan mereka menjalankan tugas pekerjaannya dengan baik.

4) Gaya kepemimpinan partisipatif

Pemimpin yang selalu mengajak secara terbuka kepada anggota atau bawahannya untuk berpartisipasi atau mengambil bagian secara aktif, baik secara luas atau dalam batas-batas tertentu dalam pengambilan keputusan.

5) Gaya kepemimpinan *free lein leader*

Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin seakan-akan menunggang kuda yang melepaskan kedua kendali kudanya. Walaupun demikian, pemipin dalam gaya ini bukanlah seorang pemimpin yang benar-benar memberikan kebebasan kepada anggota ataupun bawahannya untuk bekerja tanpa pengawasan

sama sekali. Hal yang dilakukan pemimpin tersebut adalah menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh anggota atau bawahannya untuk bebas bekerja dan bertindak tanpa pengarahan atau kontrol lebih lanjut apabila mereka memintanya

**3. Motivasi**

**a. Pengertian Motivasi**

Motivasi adalah kekuatan-kekuatan dari dalam diri individu yang menggerakkan individu untuk berbuat.Jadi suatu kekuatan atau keinginan yang datang dari dalam hati nurani manusia untuk melakukan suatu perbuatan tertentu. Motivasi adalah sesuatu yang menggerak dan mengarahtuju seseorang dalam tindakan-tindakannya sama ada secara negatif atau positif.

Tujuan atau motif adalah sama fungsinya dengan matlamat, wawasan, aspirasi, hasrat atau cita-cita. Jadi, wawasan, cita-cita, impian, keinginan atau keperluan seseorang itu malah bagi sesebuah negara merupakan pendorong utama yang menggerakkan usaha bersungguh-sungguh untuk mencapai apa yang dihajatkan.

Lebih penting sesuatu yang ingin dicapai, dimiliki, diselesaikan atau ditujui, lebih serius dan lebih kuatlah usaha seseorang, sesebuah keluarga, organisasi, masyarakat atau negara untuk mencapai apa juga matlamat yang telah ditetapkan. Jadi, dengan matlamat atau hasrat yang

lebih penting atau besar, lebih kuatlah pula dorongan atau motivasi seseorang itu untuk berusaha bagi mencapai matlamatnya.

Apabila hati dan pikiran seseorang bersih dari hal-hal yan dilarang maka motivasi itu akan mudah muncul sehingga ia akan mudah juga dalam melakukan sesuatu perbuatan tertentu tanpa harus memikirkannya terlebih dahulu. Salah satunya adalah adanya motivasi dalam belajar, dengan hati bersih maka ilmu akan mudah diterima dan ilmu tersebut dapat melekat dipikiran dan hatinya sehingga menjadi ilmu yang bermanfaat bagi dirinya dan orang lain. Adapun hadits yang bersangkutan, adalah sebagai berikut:

عن عمروبن عوف رضى الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: إنى أخاف على امتى من ثلاث زلةعالم ومن هوى متبع ومن حكم جائز. (روه البزار)

Artinya: *"Dari Amru bin Auf r.a. berkata : Saya mendengar Rasulullah saw. Bersabda : Sesungguhnya yang saya takuti yang bakal membahayakan umatku dari tiga perkara, yaitu tergelincirnya orang yang berilmu, hawa nafsu yang dituruti, hokum yang zalim (curang atau tidak adil ).''* ( Diriwayatkan oleh Al-Bazzar) .[23]

عن معاذ رضى الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: أنتم اليوم على بينة من ربكم تأمرون با لمعروف وتنهون عن المنكر وتجاهد ون فى الله, ثم يظهر فيكم السكرتان سكرة حب الجهل وسكرة حب العيش وستحولون عن ذلك فلا تأمرون

[23] Abdul, Husain Adullah, *Al-Iqtishad al Islami: ushusun wa muba'un wa akhdaf, (Ekonomi Islam: Prinsip, Dasar, dan Tujuan)* terj. M. Irfa Syofwani, (Yogyakarta: Magistra Insani Press, 2012), hal. 56.

بالمعروف ولا تنهون عن المنكر ولا تجا هدون فى سبيل الله القا ئمون بالكتاب والسنة لهم أجر خمسين صديقا قالوا يا رسول الله منا ومنهم ؟ قال : بل منكم . رواه أبو نعيم .

Artinya: *"Dari Mu'adz, beliau berkata : Rasulullah saw. Bersabda : 'Kamu sekalian sekarang berada di atas tanda bukti dari Tuhanmu ; Kamu menyuruh orang pada kebajikan, melarang dari kemungkaran, dan berjuang membela agama Allah ; kemudian akan timbul di kalangan kamu semua dua macam kemabukan, yaitu mabuk cinta kebodohan dan mabuk cinta kemewahan hiidup. Disebabkan itu kamu semua akan berpindah haluan ; Lalu kamu tidak mau lagi menyuruh orang pada kebajikan, tidak mau melarang orang dari kemungkaran dan tidak berani berjuang membela agama Allah. Pada masa itu orang-orang yang tegak berpedoman pada Al-Qur'an dan Sunnah, bagi mereka pahala lima puluh shiddiqin. 'Mereka ( para sahabat ) bertanya : 'Ya, Rasulullah ; adakah dari kalangan kami atau mereka. 'Beliau menjawab : Tidak, bahkan dari kalangan kamu sekalian '."* (Diriwayatkan oleh Abu Nu'aim ).[24]

Definisi seputar "motivasi" mempersoalkan tentang bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.[25] Berdasarkan pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu kekuatan atau dorongan agar seseorang dapat melakukan suatu pekerjaan dengan lebih semangat dan penuh totalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

---

[24] Prof. Dr. H. Idri, M. Ag, *Hadis Ekonomi: Ekonomi dalam Perspektif Hadis Nabi*, (Yogyakarta: Kencana, 2011), hal. 181.

[25] Agus Marimin, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Surakarta*, Muqtasid, Volume 2 Nomor 1, Juli 2011, hal. 30

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau lembaga. Keberhasilan dan kegagalan pendidikan memang sering dikaitkan dengan motivasi kerja guru. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan hal yang baik-baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang jika harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya.

Menurut Ngalim Purwanto, motivasi mengandung tiga komponen pokok, yaitu:[26]

1) Menggerakkan, berarti menimbulkan kekuatan pada individu, memimpin seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu.
2) Mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku. Dengan demikian ia menyediakan suatu orientasi tujuan. Tingkah laku individu diarahkan terhadap sesuatu.
3) Untuk menjaga atau menopang tingkah laku, lingkungan sekitar harus menguatkan (reniforce) intensitas, dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan individu.

Berdasarkan beberapa definisi dan komponen pokok diatas dapat dirumuskan motivasi merupakan daya dorong atau daya gerak yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada suatu perbuatan atau pekerjaan.

**b. Jenis-Jenis Motivasi**

[26] Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan*, Cetakan II (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2013), hal. 72

Jenis-jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis menurut Malayu S. P Hasibuan, yaitu:[27]

1) Motivasi positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
2) Motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum.

Pengunaan kedua motivasi tersebut haruslah diterapkan kepada siapa dan kapan agar dapat berjalan efektif merangsang gairah bawahan dalam bekerja.

**c. Tujuan Motivasi**

Karyawan dalam suatu perusahaan terkadang memiliki sikap yang tidak selalu baik, maka dari itu perlu yang namanya pengawasan dan kemudian jika sikap yang ditunjukkan kurang baik maka perlu adanya pengarahan, tujuan dari pengarahan tidak hanya untuk karyawan yang

[27] Malayu S.P Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), hal. 150

kurang baik namun, juga dapat untuk menambah wawasan bagi karyawan. Selain pengawasan dan pengarahan karyawan juga memerlukan motivasi agar dalam mengerjakan tugas bisa dilakukan dengan semangat dan penuh tanggung jawab demi tercapainya suatu tujuan perusahaan.

Sedangkan tujuan motivasi menurut Malayu S. P. Hasibuan mengungkapkan bahwa:[28]

1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4) Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan.
5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas tugasnya.
10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

**4. Kepuasaan Kerja**

[28] *Ibid.*, hal. 146

Werther dan Davis mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi kesukaan atau ketidaksukaan menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Testa dan Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Koesmono mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. [29] Menurut pengertian tersebut kepuasan kerja adalah suatu penilaian dari sudut pandang seorang karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, hal ini termasuk pada bagaimana perasaan seorang karyawan tersebut terhadap pekerjaan yang dihadapinya, apakah senang atau tidak, dan penilaiannya tentang bagaimana lingkungan kerjanya, hubungan antara karyawan, hubungan pimpinan degan karyawan.

Ramayah (2001) dan Janssen (2001) mengemukakan bahwa seorang manajer akan sangat peduli pada aspek kepuasan kerja, karena mempunyai tanggung jawab moral apakah dapat memberikan lingkungan yang memuaskan kepada karyawannya dan percaya bahwa perilaku pekerja

[29] Ida Ayu Brahmasari Dan Agus Suprayetno, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*, Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.10, No. 2, September 2008, hal. 127

yang puas akan membuat kontribusi yang positif terhadap organisasi. Para manajer merasakan usaha dan kinerja mereka berhasil apabila keadilan dalam penghargaan memberikan tingkat kepuasan kerja dan kinerja. Situasi pekerjaan yang seimbang akan meningkatkan perasaan dalam kontrol terhadap kehidupan kerja dan menghasilkan kepuasan kerja. Sehingga para manajer mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan kepuasan kerja para bawahannya agar dapat memberikan kontribusi yang positif pada organisasinya.[30]

Mangkunegara mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.[31]

---

[30] Koesmono H. Teman, Skripsi: *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*, (Surabaya:Universitas Airlangga, 2015), hal. 28

[31] Mangkunegara Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Keenam, (Bandung:PT. Remaja Rosdakarya, 2015), hal. 120

Jika kepuasan kerja dikaitkan dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah tentang ikhlas, sabar, dan syukur. Ketiga hal tersebut dalam kehidupan kita sehari-hari sangat berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam bekerja terutama kepuasan kerja. Bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur kadang-kadang memang tidak menjamin menaikkan output. Tapi sebagai proses, bekerja dengan ketiga aspek tersebut memberikan nilai tersendiri.

Dalam menjalani pekerjaan kita sehari-hari hendaknya kita selalu mensinergikan rasa ikhlas, sabar dan syukur agar dalam bekerja kita bisa memaksimalkan potensi yang ada di diri kita tanpa selalu melihat adanya materi, dan lain-lain.

Dengan bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur maka ada nilai *satisfaction* tertentu yang diperoleh, yang tidak hanya sekedar *output*. Ketika pekerjaan selesai, maka ada kepuasan yang tidak serta merta berkaitan langsung dengan *output* yang diperoleh. Rasa bersyukur yang telah ada hendaknya selalu ditumbuhkan dengan selalu melihat kepada golongan bawah, sebagaimana hadits Nabi yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah RA, dia berkata:

Artinya: "*Rasulullah Saw pernah bersabda, "Lihatlah orang yang dibawahmu, jangan lihat orang yang diatasmu. Dengan begitu maka kamu tidak menganggap kecil terhadap nikmat Allah yang kau terima.*" (HR Bukhari-Muslim).

Hal ini juga telah dijelaskan dalam Al-Quran sebagaimana firman Allah dalam Surat Ibrahim ayat 7:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

Artinya: Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), Maka Sesungguhnya azab-Ku sangat pedih". (QS.Ibrahim:7)[32]

Berbagai sarana telah disediakan bagi tumbuhnya rasa syukur, sabar dan ikhlas dalam diri, baik berupa kenikmatan ataupun ujian, bertafakkur terhadapnya, ambil nilai hikmah, evaluasi diri dan melihat dari dekat ujian yang ditimpakan, tuntutan menyempurnakan ikhtiar, selalu *husnuzhan* kepada Allah, jangan berputus asa dari rahmat-Nya.

**5. Kinerja Karyawan**

**a. Kinerja**

Pengertian kinerja seperti yang telah dikemukakan oleh Mathis dan Jackson[33] bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.[34]

---

[32] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya: Juz 1-30*, (Jakarta: PT. Kumudasmoro Grafindo, 2017), QS. Ibrahim: 7.

[33] Mathis dan Jackson..... (2016), hal. 36.

[34] Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta, 2011, hal. 234

**b. Karyawan**

Karyawan sangatlah di butuhkan oleh setiap perusahaan atau lembaga, karena tanpa karyawan pekerjaan tidak bisa terselesaikan dan tentunya perusahaan tidak dapat beroperasi. Itulah mengapa setiap perusahaan membutuhkan karyawan untuk setiap operasionalnya.

Secara umum yang dimaksud dengan karyawan adalah orang yang bekerja di suatu perusahaan atau lembaga dan di gaji dengan uang. Atau karyawan dapat diartikan juga sebagai orang yang bertugas sebagai pekerja pada suatu perusahaan atau lembaga untuk melakukan operasional tempat kerjanya dengan balas jasa berupa uang.

Karyawan tentunya bertugas sesuai yang telah di tentukan oleh pimpinan atau atasannya. Umumnya karyawan bekerja tinggal melaksanakan tugas-tugas yang sudah di instruksikan saja, atau terkadang bisa juga mengekspresikan kreatifitasnya sesuai yang memberi instruksi saat bekerja.

Kegesitan, ketepatan, ketelitian maupun kerapihan dalam bekerja merupakan hal-hal yang perlu di perhatikan oleh setiap karyawan, karena umumnya hal-hal seperti itu dapat menentukan penilaian karyawan oleh seorang pimpinan. Yang sering menjadi perhatian adalah ketepatan waktu atau kedisiplinan dalam bekerja, banyak sekali perusahaan yang sangat mementingkan hal tersebut dalam menilai karyawannya.

**c. Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk: 1) kuantitas keluaran, 2) kualitas keluaran, 3) jangka waktu keluaran, 4) kehadiran di tempat kerja, 5) Sikap kooperatif.

Di dalam Al-qur'an dan Hadist juga membahas tentang kinerja karyawan yang baik, seperti dijelaskan di dalam Surat al-Shaff ayat 4;

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُوصٌ

*Artinya; "Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh."*[35]

Surat al-shaff ayat 4 yang isinya tentang bagaimana Allah memberikan petunjuk kepada kaumNya untuk berperang dengan barisan yang teratur, dengan orang-orang yang masuk (bekerja dalam) organisasi tertentu. "dalam barisan yang teratur" dapat dijelaskan bahwa ketika masuk di dalam sebuah barisan (organisasi) haruslah melakukan sesuatu yang dengannya diperoleh keteraturan untuk mencapai tujuan, standar-standar kinerja organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga organisasi tersebut menjadi kuat.

[35] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya: Juz 1-30*, (Jakarta: PT. Kumudasmoro Grafindo, 2017), QS. Shaff: 4.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dilakukan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

**d. Aspek Kinerja Karyawan**

Dalam mengukur kinerja (*performance measurement*), organisasi hendaknya dapat menentukan aspek apa saja yang menjadi topik pengukurannya. Dalam menetapkan komponen variabel pengukuran kinerja ke dalam 3 kelompok besar, yaitu: 1) berkaitan dengan karakteristik kualitas kerja karyawan; 2) berkaitan dengan kuantitas kerja karyawan; dan 3) penyesuaian pekerjaan, 4) pengetahuan, 5) keandalan, 6) hubungan kerja dan keselamatan kerja. Penjelasannya sebagai berikut:[36]

1) Kualitas kerja
   Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
2) Kuantitas kerja Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
3) Penyesuaian pekerjaan
   Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.
4) Pengetahuan

[36] Sainul, *Tesis*: Komitmen dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kendari. (Yogyakarta: Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada: 2012), hal. 23

Kemampuan karyawan dalam menggunakan pengetahuan yang dimiliki dan sesuai dengan pekerjaan yang dijabat.

5) Keandalan
   Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6) Hubungan kerja dan keselamatan kerja
   Kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan orang lain dan memprioritas keselamatan kerja.

Dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Sementar Menurut Bernardin and Russel terdapat 6 aspek untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:[37]

1) *Quality yaitu* Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
2) *Quantity yaitu* Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
3) *Timeliness yaitu* Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
4) *Cost effectiveness yaitu* Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.

[37] Bernardin H John and Russel E.A, *Human Resource Management, An Experiental Approach (Terjemahan)*, (Singapore: Mc Graw Hill International Edition Singapore Mag Graw Hill Book Co, 2013), hal. 56

5) *Need for supervision yaitu* Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6) *Interpersonal impact yaitu* Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

Pendapat lain dikemukkan oleh Umar (2003: 46), bahwa aspek kinerja karyawan meliputi: 1) mutu pekerjaan, 2) kejujuran karyawan, 3) inisiatif, 4) kehadiran, 5) sikap, 6) kerjasama, 7) keandalan, 8) pengetahuan tentang pekerjaan, 9) tanggungjawab, 10) pemanfaatan waktu kerja. Sementera menurut Hasibuan (2006) bahwa aspek yang dinilai kinerja karyawan antara lain: kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepribadian, prakarsa, kecakapan dan tanggungjawab, hubungan kerja dan keselamatan kerja. [38]

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, aspek kinerja dalam penelitian ini meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, penyesuaian pekerjaan, pengetahuan, keandalan, hubungan kerja dan keselamatan kerja

**e. Faktor-Faktor yang Mempengarui Kinerja Pegawai**

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya meskipun bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah

[38] Umar Husein, *Riset Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2013), hal. 46

sama. Menurut Mahmudi, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri atas beberapa faktor, sebagai berikut:[39]

1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2) Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader termasuk gaya kepemimpinan.
3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh George dan Jones determinan yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepribadian (*personality*),

[39] Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2015), hal. 76

situasi kerja (*work situation*), pengaruh sosial (*social influence*), dan nilai (*values*). Penjelasannya sebagaimana berikut:[40]

1) Kepribadian (*Personality*)

   Kepribadian merupakan determinan utama yang menunjang setiap orang yang berpikir dan merasakan mengenai pekerjaan atau kepuasan kerjanya. Kepribadian memberi pengaruh terhadap pemikiran dan perasaan seseorang terhadap pekerjaannnya sebagai hal positif atau negatif..

2) Nilai (*Values*)

   Pegawai dengan nilai kerja intrinsik yang kuat (berhubungan dengan jenis kerja itu sendiri), cenderung lebih giat dengan pekerjaan yang menarik dan berarti seperti pekerjaan yang bersifat sosial ketimbang pegawai dengan nilai kerja intrinsik lemah, meskipun pekerjaan bersifat sosial ini memerlukan waktu kerja yang panjang dan bayaran yang kecil. Pegawai dengan nilai kerja ekstrinsik yang kuat (berhubungan dengan konsekuensi kerja) cenderung lebih puas dengan pekerjaan yang dibayar tinggi tetapi jenis pekerjaannya monoton ketimbang pegawai dengan nilai ekstrinsik. rendah.

3) Situasi Kerja

---

[40] George dan Jones, *Understanding and Managing Organizational behaviour 4th edition (Terjemahan)*, (Pearson: Prentice Hal.l, 2015), hal. 56

Sumber dari pendukung kerja yang paling berpengaruh adalah situasi dari lingkungan kerja itu sendiri, seperti: a) Seberapa menarik atau seberapa membosankan tugas yang diberikan, b) Orang-orang yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti pelanggan, bawahan, dan supervisor, suasana sekeliling tempat kerja, seperti tingkat kebisingan, keramaian, dan temperatur udara, c) bagaimana organisasi merancang kondisi kerja, seperti jumlah jam kerja, kenyamanan kerja, dan keadilan dalam pemberian gaji dan fasilitas lainnya.

4) Pengaruh Sosial (*Social Influence*)

Determinan terakhir dari kinerja adalah pengaruh sosial atau pengaruh sikap dan perilaku pegawai. Rekan kerja, budaya kerja, dan gaya hidup pegawai berpotensi untuk mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantara lain gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin dan motivasi kerja pegawai.

## B. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menginisiasi penelitian berikut adalah sebagai berikut:

Penelitian Yang Dilakukan Oleh Randi.[41]yang bertujuan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai LPTI Pelataran Mataram Yogyakarta, hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai LPTI Pelataran Mataram Yogyakarta Hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai LPTI Pelataran Mataram Yogyakarta. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian *ex-post-facto* Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif.. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai LPTI Pelataran Mataram Yogyakarta, yang ditunjukkan dengan nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0, 0,545>0,279) dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 (0,000<0,05), terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai LPTI Pelataran Mataram Yogyakarta, yang ditunjukkan dengan nilai r hitung lebih besar dari r tabel (0,640 >0,279) dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 (0,000<0,05). terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai LPTI Pelataran Mataram Yogyakarta, yang ditunjukkan dengan nilai R hitung sebesar 0,730 lebih besar dari R tabel (0,730 >0,279) dan nilai signifikansi kurang dari 0,050 (0,000<0,05).

[41] Randi Putra dengan Judul Skripsi "Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pengkajian Teknologi Dan Informasi Pelataran Mataram Yogyakarta",2015.

Baroroh dan Dwiyanto[42] dalam Penelitiannya yang bertujuan mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT. Hanil Indonesia dan subjek dalam penelitian ini berjumlah 100 orang. Metode pengambilan data dengan menggunakan skala kepuasan kerja dan dokumentasi kinerja karyawan yang telah ditentukan dari perusahaan. penelitian ini menggunakan korelasi product moment dari Pearson dengan bantuan aplikasi SPSS 15 for Windows. Hasil dari penelitian menujukkan ada hubungan positif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, dimana nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,956 dengan Sig. 0,000 ($p < 0,05$). diketahui bahwa variabel kepuasan kerja mempunyai rerata empirik (RE) sebesar 114,82 dan rerata hipotetik (RH) sebesar 95 dengan kategori tinggi, sedangkan variabel kinerja karyawan mempunyai rerata empirik (RE) sebesar 36,21 dengan kategori sedang atau cukup. Sumbangan efektif variabel kepuasan kerja dengan kinerja karyawan dari koefisien determinan R squared (R2) sebesar (91,4%), sehingga terdapat 8,6% faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

[42] Septiani Baroroh dan Achmad Dwityanto, skripsi dengan judul "Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan" (studi kasus pada PT. Hanil Indonesia) 2013.

Penelitian yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno[43], dengan judul jurnal "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)". Metode yang dilakukan pada Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (*independent variable),* serta penelitian korelasional. Hasil dari penelitian ini adalah 1) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 2) Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. 3) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 4) Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan 5) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan 6) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan 7) Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian Supariyono[44] yang bertujuan untuk mengukur hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Indomarco Adi Prima

---

[43] Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno dengan judul jurnal "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)".

[44] Septiarini Svarnabhumi Supariyono, jurnal dengan judul,"*Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. INDOMARCO ADI PRIMA" (Studi Pada Stock Point HCO Samarinda),* 2015.

(Stock Point HCO Samarinda). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian di lakukan dengan sensus dan sampel yang di gunakan sebanyak 21 responden karyawan pada PT. Indomarco Adi Prima (Stock Point HCO Samarinda). Alat analisis yang digunakan adalah korelasi product moment dengan bantuan statistik manual. Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan metode analisis product moment di peroleh nilai sebesar 0,5443 yang berarti memiliki hubungan yang sedang antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan di dalam penelitian ini terdapat hubungan yang cukup antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berhubugan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Indomarco Adi Prima (Stock Point HCO Samarinda).

Penelitiannya Siswanto dan Hamid bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada karyawan devisi *Human Resourch Management Compensation and Benefits* PT Freeport Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research*. Pengumpulan data dilakukan dengan kuisioner yang disebarkan kepada 53 karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa gaya kepemimpinan konsultasi berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan

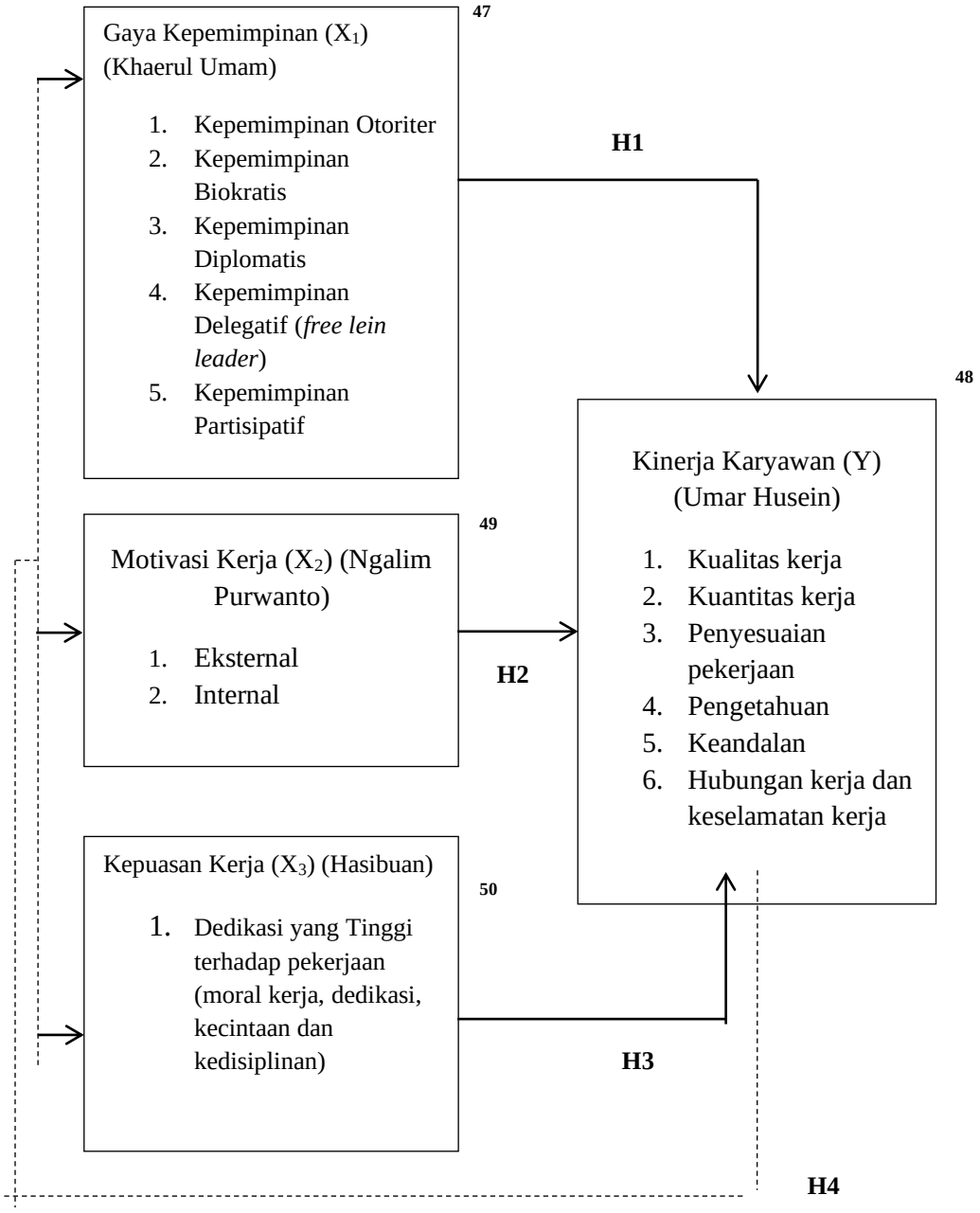
peningkatan sebesar 0,303 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.[45]

Jaya dan Ningsih dalam penelitiannya yang betujuan untuk mengetahui apakah ada hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan pada PT Kao Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan metode analisis korelasional. Hasil diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,540 artinya motivasi kerja dengan kinerja karyawan memiliki hubungan yang sedang. Koefisien determinasi motivasi kerja sebesar 29,16%dan sisanya 70,84% dijelaskan faktor lain yang tidak diteliti. Uji hipotesis korelasi dengan uji t menunjukan (4,889 > 2,002), terdapat hubungan yang nyata antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan .[46]

## C. Kerangka Konseptuan Penelitian

[45] Rendyka Dio Siswanto, Djambur Hamid. . *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi Human Resources Management Compensation And Benefits PT Freeport Indonesia*). Jurnal Administrasi Bisnis. Vol. 42, No.1,2017.

[46] Indara Jaya & Surya Ningsih, . *"Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan ( Studi pada PT Kao Indonesia".* Jurnal Ilmiah Manajemen Vol. 2, No. 1,2016.




[47] Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung:Pustaka Setia, 2010), hal. 278.

[48] Umar Husein, *Riset Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2018), hal. 46.

[49] Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya,2006), hal. 72.

[50] Hasibuan, *Managemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), hal. 202.

Kerangka konseptual diatas dapat dijelaskan, bahwa kinerja karyawan pada perusahaan ditetukan oleh gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan saat bekerja, tambahannya adalah kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan dan motivasi seorang karyawan dalam bekerja merupakan variabel utama dalam penelitian ini. Secara teoritis semakin baik tingkat gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam suatu perusahaan dan motivasi yang positif dari para karyawan, maka diharapkan tingkat kepuasan kerja akan semakin naik sehingga kinerja karyawan semakin baik pula.

Kepuasan kerja merupakan salah satu contoh permasalahan yang cukup menarik di bagi para ahli psikologi terutama dalam bidang psikologi industri. Dari berbagai penelitian ada yang meninjau faktor-faktor (variabel) yang mempengaruhi kepuasan kerja ataupun juga ingin melihat pengaruh kepuasan kerja terhadap variabel-variabel kerja.

Di sebagian besar organisasi, kinerja karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional (dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia, 2011). Hal-hal yang diterima oleh seseorang atau hasil, merupakan penghargaan yang diperoleh sebagai penukaran atau masukan.

Sebagaimana yang telah dijelaskan melalui kerangka konseptual, gaya kepemimpinan, motivasi, juga kepuasan kerja adalah tolak ukur meningkat tidaknya kinerja seorang karyawan. Ketiganya pun juga dipengaruhi oleh tujuan, kendala, serta konteks dalam bekerja.

## D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis terbagi atas dua jenis, yakni hipotesis Nol ($H_0$) yang menyatakan tidak ada pengaruh atau tidak ada hubungan atau tidak ada perbedaan antara variabel X dan variable Y, sedangkan hipotesis alternatif (Ha) yang menunjukkan ada pengaruh atau ada hubungan atau ada perbedaan antara variabel X dan variabel Y.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : adanya hubungan antara gaya kepemimpinana terhadap kinerja karyawan PT Rama Manggala Jaya Gas Blitar.

H2 : adanya hubungan antara motivasi terhadap kinerja karyawan PT Rama Manggala Jaya Gas Blitar.

H3 : adanya hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Rama Manggala Jaya Gas Blitar.

H4 : adanya variabel yang paling berhubungan terhadap kinerja kryawan PT Rama Manggala Jaya Gas Blitar.