

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kinerja

1. Definisi Kinerja

Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan baik secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.²⁰

Menurut Wibowo, kinerja adalah hasil kerja yang memiliki hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberi kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah melakukan suatu pekerjaan dan mendapatkan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.²¹

Hasibuan menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang berhasil didapat oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.²²

Lebih jelas lagi Sutrisno menjelaskan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Informasi tentang tinggi rendahnya

²⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013), hal. 67

²¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011), hal. 7

²² Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hal. 32

prestasi kerja seorang karyawan tidak bisa diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses yang panjang, yaitu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang disebut istilah *performance appraisal*.⁴

Kinerja merupakan suatu keberhasilan yang dicapai oleh seorang karyawan yang bekerja disebuah perusahaan dan hasil yang dicapainya tersebut sesuai dengan perannya yang ada di perusahaan. Kinerja karyawan sangat diperlukan, karena menyangkut tercapai atau tidaknya tujuan suatu perusahaan. Kinerja sendiri mencakup tiga aspek yaitu aspek sikap (*attitude*), aspek kemampuan (*ability*) dan aspek prestasi (*accomplishment*). Dari tiga aspek tersebut, perusahaan dapat menilai bagaimana kinerja karyawannya selama ini dalam mencapai targetnya.

Seorang karyawan dituntut untuk memberikan kinerja yang baik pada perusahaan yang ditempatinya, bekerja sesuai target yang diberikan serta memiliki tanggung jawab terhadap hasil yang diperoleh. Disisi lain, perusahaan juga harus membimbing karyawannya agar tidak bermalas-malasan selama proses mencapai targetnya. Perusahaan juga akan menilai bagaimana kinerja karyawannya, apakah ada perkembangan atau tidak ada perkembangan sama sekali. Penilaian tersebut akan memudahkan perusahaan dalam memilih keputusan apa yang akan diambil selanjutnya.

2. Konsep Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah cara untuk mengukur pencapaian-pencapaian dari seseorang didalam perusahaan. Nilai utama dari penilaian kinerja adalah dengan menentukan tingkat pencapaian seseorang atas

⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), hal. 151

kinerja yang dikerjakan dalam penyelesaian tugas-tugas yang diberikan kepadanya.⁵

Menurut Leon C. Megginson⁶ yang dikutip oleh Mangkunegara, *performance appraisal* adalah sebuah proses yang dipakai oleh seorang majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai tersebut telah melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan atau sesuai dengan tujuan perusahaan.

Tujuan dari penilaian kinerja itu sendiri adalah untuk memberikan motivasi anggota untuk mencapai sasaran perusahaan dalam mematuhi aturan standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya guna mendapatkan hasil yang diinginkan oleh perusahaan. Standar perilaku tersebut berupa kebijakan manajemen atau yang terdapat dalam rencana strategik, program, dan anggaran perusahaan. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak seharusnya dilakukan dan untuk menekankan perilaku yang sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan melalui timbal balik antara karyawan dan perusahaan, dimana karyawan menyelesaikan kinerja tepat pada waktunya dengan hasil yang diinginkan, sedangkan perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan atas hasil yang diberikan, baik itu bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.⁷

Penilaian kinerja adalah alat yang digunakan untuk menilai perkembangan individu, tim, dan organisasi. Penilaian kinerja tersebut dilakukan secara teliti dan rinci untuk memperoleh hasil yang tepat. Dari

⁵ Budi Kho, *Pengertian Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) dan Tahapannya*, dalam <https://ilmumanajemenindustri.com> diakses 28 Agustus 2018 pukul 11.40 WIB

⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber...*, hal. 69

⁷ Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hal. 360

hasil penilaian tersebut akan digunakan perusahaan untuk mengetahui kualitas dari para karyawannya. Penilaian kinerja sangat diperlukan perusahaan karena penilaian tersebut dapat digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dalam melakukan penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang mempunyai tingkat dan analisa yang representatif. Menurut Ricky W. Griffin yang dikutip Irham Fahmi⁸ ada dua kategori dasar dalam metode penilaian kinerja yang sering digunakan dalam perusahaan, yaitu:

a. Metode Objektif

Menyangkut sejauh mana seseorang dapat bekerja dan memberikan bukti kemampuannya dalam bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Metode ini dapat memberikan hasil yang kurang akurat bagi banyak pihak karena bisa saja seorang karyawan mempunyai kesempatan yang bagus dimana ia mampu bekerja dengan baik dan semangat, sedangkan karyawan lain tidak memiliki kesempatan tersebut dan ia tidak dapat menunjukkan kemampuannya secara maksimal.

b. Metode Pertimbangan

Metode penilaian dimana yang mempunyai nilai ranking yang tinggi akan mempunyai kualitas kerja yang bagus dan sebaliknya. Sistem ini dianggap mempunyai kelemahan apabila seorang karyawan ditempatkan didalam kelompok kerja yang mempunyai ranking bagus dimana penilaian tersebut dapat mempengaruhi posisinya sebagai salah

⁸ Fahmi Irham, *Manajemen (Teori, Kasus, dan Solusi)*, Cetakan kedua, (Bandung: CV. Alfabeta, 2016), hal. 205-206

satu karyawan yang dianggap baik, dan seorang karyawan yang ditempatkan dalam kelompok dengan ranking ranking yang didapat juga tidak bagus.

Metode penilaian kinerja yang digunakan di tiap organisasi berbeda-beda. Pada suatu organisasi penggunaan satu metode saja mungkin sudah cukup, tetapi organisasi lain mungkin membutuhkan lebih dari satu metode. Selain itu, pemilihan metode penilaian kinerja yang digunakan juga sangat penting diperhatikan karena dapat digunakan untuk melihat tepat atau tidaknya metode penilaian kinerja yang digunakan. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi para manajer dalam memilih metode penilaian kinerja yang akan digunakan pada organisasinya.

3. Sasaran Penilaian Kinerja

Menurut Agus Suyoto, sasaran penilaian kinerja sebagai berikut:⁹

- a. Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik kinerja karyawan ataupun kinerja perusahaan.
- b. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari karyawan melalui audit ketrampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dan didapatkan hasil untuk menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.
- c. Menentukan sasaran kinerja yang akan datang dan memberikan tanggungjawab kepada individu maupun kelompok sehingga pada

⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan Keenam, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2012), hal. 11-12

periode selanjutnya karyawan sudah jelas akan tugasnya, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

- d. Menemukan potensi karyawan yang berhak mendapatkan promosi dan hasil diskusi antara karyawan dan pimpinan digunakan untuk menyusun proposal tentang sistem bijak dan sistem promosi lain seperti imbalan.

4. Kinerja dalam Pandangan Islam

Kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas yang telah diberikan kepadanya. Apabila seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik, maka akan menunjukkan kinerja yang baik dan akan menguntungkan bagi perusahaan tempat dia bekerja. Berikut adalah ayat tentang menjadikan bekerja dan berproduksi sebagai kewajiban untuk orang-orang yang mampu dan Allah akan memberikan balasan yang lebih dari itu sesuai dengan amalan kerja seperti dalam QS.

An-Nahl ayat 97:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۚ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya: “Barang siapa yang mengerjakan amal shaleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik, dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”. (QS. An-Nahl: 97)¹⁰

¹⁰ Departemen Agama Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Quran Pelita II, *Al-Quran dan Tafsirnya*, Juz 14, (Jakarta: PT. Bumi Restu, 1977), hal. 417

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah SWT menganjurkan untuk tetap bekerja keras dan tekun meskipun kesusahan datang menghampiri, tidak mudah menyerah dan selalu bersyukur dengan apa yang diterima. Manusia diwajibkan bekerja keras karena untuk memenuhi kehidupan sehari-hari.

B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor. Kasmir mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya:¹¹

1. Kemampuan dan keahlian

Kemampuan atau skill yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Apabila kemampuan atau skill yang dimiliki karyawan itu tinggi maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya secara benar dan sesuai dengan yang telah ditetapkan dan menghasilkan kinerja yang baik.

2. Pengetahuan

Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang mempunyai pengetahuan tentang pekerjaan yang dilakukannya secara baik akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, sehingga memberikan hasil pekerjaan yang baik.

¹¹ Kasmir, *Manajemen Sumber...*, hal 189-193

3. Rancangan kerja

Apabila suatu pekerjaan mempunyai rancangan kerja yang baik, maka akan memudahkan seseorang untuk menjalankan pekerjaannya secara tepat dan benar. Rancangan kerja diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

4. Kepribadian

Kepribadian yaitu karakter yang dimiliki seseorang. Dimana setiap orang mempunyai karakter atau kepribadian yang berbeda. Seseorang yang mempunyai kepribadian karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya baik.

5. Motivasi kerja

Apabila seorang karyawan mendapatkan dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dari orang lain atau perusahaan, maka karyawan akan terdorong untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan akan menghasilkan kinerja yang baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memberi perintah kepada bawahannya.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan yang diterima secara umum dan harus dipatuhi oleh seluruh anggota suatu organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan kerja

Perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan. Apabila perasaan seorang karyawan baik, maka hasil pekerjaannya akan baik pula.

10. Lingkungan kerja

Suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja yang dapat berupa ruang, layout, sarana dan prasarana serta hubungan dengan rekan kerja.

11. Loyalitas

Kesetiaan yang dimiliki karyawan untuk terus bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

12. Komitmen

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin kerja.

Usaha yang dilakukan karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

Menurut Simamora dalam Mangkunegara, kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh tiga faktor, antara lain:¹²

1. Faktor Individu, terdiri dari kemampuan dan keahlian.
2. Faktor Psikologi, terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran, dan motivasi.
3. Faktor Organisasi, terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, sktruktur, dan job desain.

Menurut As'ad, kepuasan kerja yang didapatkan oleh karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor kepuasan finansial yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan perusahaan serta promosi.¹³

C. Faktor Kemampuan dan Keahlian

1. Definisi Kemampuan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kemampuan berasal dari kata mampu yang mempunyai arti kuasa (sanggup, bisa, melakukan sesuatu, dapat).¹⁴

Kemampuan (*ability*) merupakan kapasitas yang dimiliki oleh seseorang yang digunakan untuk mengerjakan berbagai tugas. Kemampuan adalah suatu pemberian nilai saat ini atas apa saja yang dapat dilakukan oleh seseorang.¹⁵

¹² Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber...*, hal. 14

¹³ Moh. As'ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta: Liberty, 1987), hal. 118

¹⁴ www.kbbi.web.id diakses pada 10 Februari 2019 pukul 21.19 WIB

¹⁵ Stephen P. Robbins dan Timothy a. Judge, *Perilaku Organisasi...*, hal. 57

Menurut Keith Davis yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara¹⁶ secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge dan skill*). Dimana pegawai yang mempunyai IQ diatas rata-rata tersebut dengan tingkat pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil didalam menyelesaikan suatu pekerjaan sehari-hari akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang diinginkan.

Kemampuan dalam hal ini adalah kemampuan atau *skill* individu dalam melakukan suatu pekerjaan. Apabila seorang karyawan mempunyai kemampuan yang tinggi maka kinerja yang akan dihasilkannya akan tinggi pula, sebaliknya apabila seorang karyawan mempunyai kemampuan yang rendah maka kinerja yang akan dihasilkannya akan rendah pula.

2. Komponen Kemampuan

Menurut Schumacher, tiga komponen penting yang terlihat didalam kemampuan diri manusia adalah:¹⁷

a. Keterampilannya

Seorang karyawan yang mempunyai keterampilan berdasarkan atas berapa lama pengalaman yang didapatnya selama bekerja. Keterampilan dapat meningkat apabila masa kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan yang telah lama bekerja dibanding dengan karyawan yang masa kerjanya yang masih sedikit.

¹⁶ Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bogor: IN MEDIA, 2015), hal. 63

¹⁷ Jansen Sinamo, *8 Etos Kerja Dalam Bisnis*, (Jakarta: Institut Darma Mahardika, 2009),

b. Kemampuannya

Kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan berdasarkan atas bakat yang telah dimilikinya sejak kecil atau memperolehnya saat mengikuti pendidikan. Apabila pendidikan seorang karyawan tersebut baik maka kemampuan yang diperolehnya akan semakin tinggi.

c. Etos kerjanya

Etos kerja dihubungkan dengan sikap dan motivasi kerja seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan. Dengan menggunakan prinsip yang tidak mengenal lelah sama sekali dapat digunakan sebagai dasar etos kerja yang tinggi seorang karyawan.

Kemampuan karyawan tidak akan bisa digunakan apabila ketiga komponen yang meliputi keterampilan, kemampuan, dan etos kerja tidak diperhatikan dengan baik. Hal ini perlu diperhatikan karena dapat meningkatkan kemampuan kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Diharapkan karyawan dapat bekerja semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

3. Jenis-Jenis Kemampuan

Dapat dijelaskan bahwa jenis-jenis kemampuan mempunyai bermacam-macam jenis, antara lain:

a. Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual merupakan kemampuan yang dibutuhkan dalam melakukan kegiatan mental seperti berpikir,

menalar, dan memecahkan masalah.¹⁸ Setiap pekerjaan memiliki tuntutan yang berbeda-beda terhadap kemampuan intelektual, karena kemampuan intelektual dibutuhkan untuk pekerjaan tertentu yang sesuai agar hasil yang didapatkan efektif.

Robbins menjelaskan bahwa kemampuan intelektual mempunyai lima dimensi, yaitu:¹⁹

- 1) Kecerdasan numeric yaitu kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat.
- 2) Pemahaman verbal yaitu kemampuan untuk memahami apa yang telah dibaca dan didengar serta hubungan antara kata satu dengan yang lainnya.
- 3) Penalaran induktif yaitu kemampuan dalam mengenali sebuah urutan logis didalam sebuah masalah yang kemudian akan dipecahkan.
- 4) Penalaran deduktif yaitu kemampuan untuk memakai logika dan memberikan nilai keterkaitan dari sebuah argumen.
- 5) Ingatan yaitu kemampuan dalam menahan dan mengingat kembali kenangan masa lalu.

b. Kemampuan Kognitif

Kemampuan ini relevan dengan pekerjaan sebab kemampuan ini menyangkut suatu pekerjaan yang memberikan keterlibatan dalam menggunakan suatu informasi untuk membuat keputusan dan

¹⁸ Stephen P. Robbins, *Prinsip-Prinsip...*, hal. 46

¹⁹ *Ibid.*, hal. 47

memecahkan suatu masalah. Menurut Wibowo kemampuan kognitif memiliki lima tipe, yaitu:²⁰

- 1) Verbal ability yaitu kemampuan dalam menyampaikan suatu ide baik menggunakan cara langsung ataupun tertulis.
- 2) Quantitative ability yaitu kemampuan memilih dan menggunakan formula untuk menyelesaikan suatu masalah yang berkaitan dengan angka.
- 3) Reasoning ability yaitu kemampuan yang memiliki keterkaitan dengan penjelasan dan menuntaskan suatu masalah dengan memakai wawasan, aturan, dan logika.
- 4) Spatial ability yaitu kemampuan yang mempunyai keterkaitan dengan kemampuan visual dimana dapat berimajinasi.
- 5) Perseptual ability yaitu kemampuan yang mempunyai keterkaitan dengan kemampuan mengambil informasi secara cepat meskipun terdapat hambatan.

c. Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik merupakan kemampuan yang dibutuhkan dalam melakukan tugas-tugas yang menggunakan stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan yang sejenis.²¹ Kemampuan ini lebih mengutamakan atau menggunakan kekuatan stamina dan ketangkasan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

²⁰ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hal. 98

²¹ Stephen P. Robbins, *Prinsip-Prinsip...*, hal. 47

d. Kemampuan Emosional

Kemampuan emosional merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam mengendalikan diri atau emosi pada saat terjadi suatu masalah agar tidak memberikan gangguan terhadap kinerjanya atau orang lain yang berada disekitarnya.

4. Indikator Kemampuan

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Agus Dharma²² indikator kemampuan kerja antara lain:

a. Kemampuan teknis, dengan sub indikatornya:

- 1) Penguasaan terhadap peralatan kerja.
- 2) Penguasaan terhadap prosedur dan metode kerja.
- 3) Memahami peraturan tugas/pekerjaan.

b. Kemampuan konseptual, dengan sub indikatornya:

- 1) Memahami kebijakan perusahaan.
- 2) Memahami tujuan perusahaan.
- 3) Memahami target perusahaan.

c. Kemampuan sosial, dengan sub indikatornya:

- 1) Mampu bekerjasama dengan rekan kerja tanpa konflik.
- 2) Mampu untuk bekerja didalam tim.
- 3) Mampu untuk berempati.

5. Kemampuan dalam Pandangan Islam

Manusia merupakan makhluk paling sempurna yang diciptakan oleh Allah SWT, dibekali dengan akal fikiran agar mampu memahami dan

²²Agus Dharma, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 1995), hal 5-6

mengamalkan serta tanggung jawab atas segala perbuatannya.

Kemampuan dalam Islam dijelaskan dalam QS. Al-Baqarah Ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ
لِهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat:

“Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”.

Mereka berkata :”Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di

bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan

menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji

Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku

mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”. (QS. Al-Baqarah: 30)²³

Ayat diatas menjelaskan bahwa Allah SWT menciptakan manusia sebagai khilafah di muka bumi dalam bentuk yang sebaik-baiknya serta untuk mengabdikan kepada Allah SWT agar manusia mampu melaksanakan tugas dan fungsi diciptakannya manusia, maka Allah SWT membekali manusia dengan berbagai potensi yang dianugerahkan-Nya agar bertanggung jawab dalam setiap hal yang dilakukannya.

D. Faktor Motivasi Kerja

1. Definisi Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang memiliki arti dorongan atau daya penggerak. Motivasi tersebut hanya akan diberikan kepada manusia, khususnya bawahan atau pengikut. Motivasi diperoleh karyawan dari perusahaan berupa dorongan agar para karyawan ingin

²³ Departemen Agama Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Quran Pelita II, *Al-Quran dan Tafsirnya*, Juz 14, (Jakarta: PT. Bumi Restu, 1977), hal. 13

bekerja keras dengan cara memberikan seluruh kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya untuk mencapai target perusahaan.²⁴

Menurut M. Uzer Usman, motivasi adalah suatu proses untuk mengingatkan motif-motif menjadi perbuatan untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan, atau keadaan dan kesiapan diri individu untuk mendorong tingkah lakunya berbuat sesuatu dalam mencapai tujuan.²⁵

Motivasi menjadi sesuatu yang sangat penting dalam suatu perusahaan, karena setiap karyawan dituntut agar mau bekerja keras dan antusias dalam semua hal yang mereka kerjakan. Jadi peran perusahaan dalam memotivasi para karyawannya sangat dibutuhkan agar dapat menaikkan produktivas para karyawannya, sehingga hal ini akan berdampak pada tercapainya target perusahaan.

Fungsi motivasi bagi manusia menurut Hadari Nawawi, adalah:²⁶

- a. Sebagai energi atau penggerak bagi manusia.
- b. Sebagai pengatur dalam memilih alternatif lain diantara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan. Karena dengan memperkuat salah satu motivasi dapat memperlemah motivasi lain sehingga seseorang hanya akan fokus terhadap satu aktivitas saja dan meninggalkan aktivitas yang lain.
- c. Sebagai pengatur arah atau tujuan yang mempunyai motivasi yang tinggi dalam melakukan aktivitasnya.

²⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*, Cetakan Ke 4, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), hal. 92

²⁵ Baharudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 190

²⁶ *Ibid.*, hal. 192

2. Teori-Teori Motivasi Kerja

Dalam motivasi kerja terdapat beberapa macam teori, dimana teori tersebut menerangkan tentang cara yang digunakan manusia dalam mendapatkan sesuatu melalui motivasi yang dimiliki. Terdapat dua pendekatan yang dapat memberikan penjelasan terkait dengan teori motivasi, yaitu:

a. Teori Motivasi Kepuasan

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan seseorang yang memberikan motivasi terhadap seseorang untuk bertindak dan berperilaku dengan menggunakan cara tertentu.²⁷ Yang termasuk dalam jenis-jenis teori motivasi kepuasan yaitu:

1) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Menurut Maslow manusia mempunyai lima hierarki kebutuhan, yaitu:²⁸

- a) Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan manusia yang mencakup kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual dan kebutuhan jasmani lainnya. Kebutuhan ini bisa disebut sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b) Kebutuhan rasa aman yaitu kebutuhan manusia yang ingin mendapatkan perlindungan dan keselamatan dari berbagai ancaman baik secara fisik atau emosional.

²⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber...*, hal. 152

²⁸ Badrudin, *Dasar-Dasar Manajemen*, Cetakan Kedua, (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 193-194

- c) Kebutuhan rasa memiliki yaitu kebutuhan manusia untuk dapat diterima dengan baik oleh kelompok, memberikan kasih sayang satu sama lain, berinteraksi dan bersahabat.
- d) Kebutuhan harga diri yaitu kebutuhan manusia untuk selalu dihormati serta dihargai oleh orang lain.
- e) Kebutuhan mengaktualisasi diri yaitu kebutuhan manusia dalam menggunakan kemampuan dan potensi yang dimiliki. Kebutuhan ini digunakan untuk memebrikan pendapat dengan cara memberi ide-ide, penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2) Teori David McClelland

David McClelland mengemukakan apabila kebutuhan manusia dibagi menjadi tiga macam, yaitu:²⁹

- a) *Need of Achievement*, yaitu teori kebutuhan berprestasi yang menjadi daya penggerak untuk mendorong seseorang dalam mengembangkan kreativitas dan mengerahkan seluruh kemampuannya untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- b) *Need of Affiliation*, yaitu kebutuhan manusia dalam berinteraksi atau bergaul dengan orang lain.
- c) *Need of Power*, yaitu kebutuhan manusia untuk menguasai sesuatu hal yang menjadi daya penggerak dalam

²⁹ Badrudin, *Dasar-Dasar...*, hal. 196-197

memberikan motivasi kepada seseorang untuk semangat dalam bekerja.

3) Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*)

Teori yang dikemukakan oleh Clyton Aldefer ini merupakan refleksi dari nama tiga dasar, yaitu:

- a) *Existence Needs* yaitu kebutuhan yang memiliki hubungan dengan kebutuhan manusia berupa kebutuhan fisik dan keaman.
- b) *Relatedness Needs* yaitu kebutuhan yang memiliki hubungan dengan kebutuhan manusia berupa kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain.
- c) *Growth Needs* yaitu kebutuhan yang memiliki hubungan dengan kebutuhan manusia berupa kebutuhan untuk mengembangkan diri.

b. Teori Motivasi Proses

Pendekatan yang digunakan dalam teori ini adalah pendekatan kausalitas atau sebab akibat dimana seseorang dalam bekerja dan bagaimana hasil yang akan diterimanya.³⁰ Dibawah ini jelaskan yang termasuk didalam teori motivasi proses, antara lain:

4) Teori Harapan Victor H. Vroom

Menurut Veitzhal Rivai yang dikutip oleh Badrudin³¹ menyatakan bahwa yang menjadi dasar dari teori ini adalah pemahaman antara seseorang serta hubungannya dengan hasil

³⁰ Suhendra dan Murdiah Hayati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: UIN Jakarta Press, 2006), hal. 99

³¹ Badrudin, *Dasar-Dasar...*, hal. 198-199

kerjanya, kemampuan kerja antara hasil kinerja serta penghargaan, tujuan kepuasan seseorang. Veitzhal Rivai juga menyebutkan jika terdapat empat asumsi tentang perilaku seseorang didalam suatu perusahaan, yaitu:

- a) Perilaku seseorang ditentukan oleh kombinasi antara faktor individu dan faktor lingkungan.
- b) Seseorang akan mengambil kepuasan secara sadar perihal tingkah lakunya sendiri didalam perusahaan.
- c) Seseorang memiliki kebutuhan, keinginan, dan tujuan yang berbeda-beda.
- d) Seseorang memberikan keputusan atas perilaku alternatif yang didasarkan kepada harapannya apabila tingkah laku akan membimbing menuju tujuan yang diharapkan.

5) Teori Keadilan

Teori yang dikembangkan oleh Adams ini menjelaskan bahwa keadilan adalah daya penggerak yang memberikan motivasi berupa semangat seorang dalam bekerja.³² Misalnya usaha seseorang dalam mencapai tujuan suatu organisasi dan berapa imbalan yang diterima seseorang tersebut, apakah sesuai dengan hasil yang telah dicapainya atau tidak.

6) Teori Motivasi Pengukuhan

Pendekatan yang digunakan dalam teori ini berhubungan dengan sebab akibat dimana seseorang dalam

³² Badrudin, *Dasar-Dasar...*, hal.199

melakukan suatu pekerjaan dan mendapatkan *reward* atau imbalan karena telah menyelesaikan pekerjaannya.³³ Seseorang akan terus konsisten melakukan pekerjaannya apabila imbalan yang diterimanya sesuai, sebaliknya jika imbalan yang diterima tidak sesuai maka seseorang tersebut akan menghentikan pekerjaannya.

3. Metode Motivasi Kerja

Metode ini dibagi menjadi dua metode, yaitu :³⁴

a. Motivasi Langsung

Motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap karyawan baik materil dan non materil dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan karyawan yang menerima. Motivasi ini bersifat khusus, seperti penghargaan, pujian, bonus, tunjangan hari raya, dan bintang jasa.

b. Motivasi Tidak Langsung

Motivasi ini diberikan kepada karyawan hanya berupa fasilitas-fasilitas yang dapat mendukung dan membantu kelancaran pekerjaan sehingga karyawan akan lebih bersemangat dan betah dalam menyelesaikan pekerjaannya. Fasilitas yang diberikan seperti mesin yang canggih, ruangan kerja yang nyaman, suasana kerja yang sesuai, dan fasilitas lain yang dapat mendorong keinginan karyawan untuk produktif.

³³ *Ibid.*, hal. 200

³⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber...*, hal. 149

4. Jenis-Jenis Motivasi

Motivasi dibagi menjadi dua jenis, yaitu :³⁵

a. Motivasi Positif

Pimpinan memberikan motivasi kepada bawahan dengan cara memberikan hadiah kepada mereka yang memiliki prestasi yang baik. Dengan memberikan motivasi yang positif, bawahan akan bersemangat dalam bekerja menyelesaikan target yang diberikan.

b. Motivasi Negatif

Pimpinan memberikan motivasi kepada bawahan dengan cara memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik. Dalam jangka pendek, penerapan motivasi ini akan dengan mudah meningkatkan semangat kerja bawahan karena mereka takut untuk dihukum. Tetapi apabila motivasi ini digunakan dalam jangka panjang dapat mengakibatkan hal yang kurang baik terutama pada semangat karyawan.

5. Kendala Motivasi

Beberapa manajer mengalami kesulitan saat memberikan motivasi kepada karyawan karena beberapa sebab, antara lain:³⁶

- a. Sulit menentukan alat motivasi yang paling tepat karena keinginan setiap individu karyawan yang tidak sama.
- b. Kemampuan perusahaan terbatas dalam menyediakan fasilitas dan insentifitas.
- c. Manajer sulit mengetahui motivasi kerja setiap individu karyawan.

³⁵ Ibid., hal. 150

³⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan...*, hal. 102

6. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Yunus dalam Torang menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja adalah sebagai berikut:³⁷

- a. Rasa aman
- b. Kesempatan untuk maju, meliputi: naik tingkat, memperoleh jabatan dan keahlian.
- c. Tipe pekerjaan yang sesuai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, bakat, dan minat karyawan.
- d. Reputasi organisasi, dimana perusahaan dapat memberikan kebanggaan kepada karyawan apabila bekerja pada perusahaan tersebut.
- e. Rekan kerja yang sepeham dan dapat melakukan kerjasama.
- f. Upah yang layak
- g. Pemimpin, dimana pemimpin yang baik memiliki hubungan yang baik dengan karyawan, mengenali karyawannya dengan baik, dan mempertimbangkan pendapat bawahannya.
- h. Jam kerja yang teratur.
- i. Kondisi kerja, meliputi: kebersihan tempat bekerja, suhu yang baik, terdapat ventilasi udara, tidak ribut dan bau.
- j. Fasilitas, meliputi: karyawan mendapatkan kesempatan cuti, memperoleh jaminan kesehatan dan pengobatan, dan lain sebagainya.

³⁷ Syamsir Torang, *Metode Riset Struktur & Perilaku Organisasi*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 123

7. Indikator Motivasi

Ardana mengungkapkan bahwa indikator pengukur motivasi kerja adalah sebagai berikut:³⁸

a. Penempatan kerja yang tepat

Karyawan akan di tempatkan pada bidang yang dikuasainya dan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya.

b. Kondisi pekerjaan yang menyenangkan

Karyawan akan mendapatkan rasa nyaman terhadap pekerjaannya apabila kondisi pekerjaannya menyenangkan.

c. Fasilitas rekreasi

Suatu fasilitas berupa liburan yang diberikan perusahaan untuk karyawannya sebagai penghilang penat selama karyawan bekerja.

d. Jaminan kesehatan

Jaminan yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan rasa aman selama bekerja di perusahaan tersebut.

8. Motivasi Kerja dalam Pandangan Islam

Motivasi kerja dalam islam dilakukan bukan hanya sekedar untuk mengejar hidup hedonis, befoya-foya, bukan untuk menunjukkan tingginya status seseorang, bukan juga untuk mengejar kekayaan dengan menghalalkan segala cara, tetapi motivasi kerja dalam islam dilakukan untuk memenuhi nafkah sebagai kewajiban beribadah kepada Allah, karena bekerja untuk mencari nafkah adalah suatu hal yang istimewa. Dalam islam, motivasi kerja dijelaskan dalam QS. Al-Jumu'ah ayat 10:

³⁸ I Komang Ardana dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hal. 193

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

Artinya: "Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi, dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung." (QS. Al-Jumu'ah: 10)³⁹

Ayat di atas menjelaskan bahwa setiap manusia yang ada di muka bumi harus mempunyai dorongan untuk menjadi lebih baik lagi di dalam dirinya, sebab Allah hanya memberikan karunia, rahmat, serta rizkinya kepada orang-orang yang mempunyai semangat serta motivasi yang kuat. Motivasi juga dapat diartikan sebagai energi bagi amal dilakukan, sebab motivasi bertugas sebagai pendorong yang dapat membuat seseorang lupa akan rasa lelah, letih, dan jenuh selama bekerja sehingga dirinya sanggup untuk bekerja secara maksimal.

E. Faktor Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Ricky W. Griffin yang dikutip oleh Irham Fahmi⁴⁰ menjelaskan individu dapat disebut sebagai pemimpin apabila mampu mempengaruhi tingkah laku orang lain tanpa menggunakan cara yang keras. Selain itu pemimpin adalah seseorang yang diterima baik oleh orang lain sebagai seorang pemimpin.

³⁹ Departemen Agama Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Quran Pelita II, *Al-Quran dan Tafsirnya*, Juz 14, (Jakarta: PT. Bumi Restu, 1977), hal. 933

⁴⁰ Fahmi Irham, *Manajemen (Teori...,* hal. 122

Menurut Werren dalam Covey yang dikutip oleh Dedy Mulyadi⁴¹ kepemimpinan merupakan kapasitas yang digunakan untuk menterjemahkan visi suatu organisasi menjadi realita yang menjadikan kepemimpinan ikut melibatkan orang lain dan lebih mengutamakan visi daripada yang lain dan selanjutnya pelaksanaannya.

Pada hakikatnya, kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain baik perorangan atau kelompok. Kepemimpinan juga tidak harus terikat hanya dalam sebuah organisasi tertentu saja, tetapi kepemimpinan dapat terjadi dimana saja apabila ada seseorang yang dapat menunjukkan kemampuannya dalam mempengaruhi tingkah laku orang lain dalam mencapai tujuan tertentu.⁴²

Dalam menjalankan suatu organisasi, organisasi memang membutuhkan peranan seorang pemimpin. Karena seorang pemimpin memiliki pengaruh besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tanpa pemimpin hubungan yang terjalin diantara tujuan perorangan dan tujuan organisasi akan menjadi renggang. Seorang pemimpin dituntut untuk mempunyai kompetensi dan pengetahuan yang lebih agar organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya dapat berjalan sesuai dengan visi dan misi dalam mencapai tujuannya.

⁴¹ Dedy Mulyadi, *Perilaku Organisasi...*, hal. 141

⁴² Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2010), hal. 9

2. Pendekatan Teori Kepemimpinan

Terdapat beberapa pendekatan dalam teori kepemimpinan, antara lain:⁴³

a. Pendekatan Keturunan (*Heredity Approach*)

Teori ini beranggapan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk dan kepemimpinan akan diwariskan kepada keturunannya atau anaknya. Seseorang yang dianggap sebagai pemimpin apabila orang tuanya adalah seorang pemimpin atau raja dan sebaliknya seseorang tidak dianggap sebagai pemimpin apabila orang tuanya bukanlah seorang pemimpin atau raja.

b. Pendekatan Sifat (*Traits Approach*)

Teori ini menyatakan apabila seseorang yang mempunyai sifat atau karakter yang baik dapat menjadi seorang pemimpin, sifat-sifat kepemimpinan misalnya adil, percaya diri, suka melindungi, memiliki daya tarik, energik, kreatif.

c. Pendekatan Perilaku (*Behavior Approach*)

Teori ini menggambarkan jika dalam kepemimpinan berhasil tidaknya seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasinya dipengaruhi oleh tingkah laku yang dimilikinya.

d. Pendekatan Gaya (*Stylistic Approach*)

Pada teori ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi mengenai tipe-tipe kepemimpinan.

⁴³ Syamsir Torang, *Metode Riset Struktur dan Perilaku Organisasi*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 125-126

3. Tipe Kepemimpinan

Menurut Rivai dalam Syamsir Torang terdapat lima tipe kepemimpinan, antara lain:⁴⁴

a. Tipe Otokratik

Teori ini menempatkan kekuasaan berada ditangan pemimpin. Pemimpin memandang jika dirinya tidak memiliki kekurangan serta kelemahan, menganggap bawahannya rendah yang tidak dapat melakukan apa-apa. Dalam pengambilan keputusan pemimpin tidak melibatkan orang lain tetapi sesuai dengan keputusannya sendiri, bawahan hanya menjalankan keputusan yang telah diambil.

b. Tipe Paternalistik

Pemimpin dengan tipe paternalistik ini menjalankan perannya sebagai pemimpin seperti:

- 1) Mengambil keputusan secara sepihak tanpa melibatkan orang lain.
- 2) Hubungan yang terjalin dengan bawahan diposisikan seperti hubungan antara bapak dengan anak.
- 3) Memberi perhatian dalam memenuhi kebutuhan fisik yang dibutuhkan oleh bawahannya dengan tujuan agar bawahannya menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik.

c. Tipe Kharismatik

Tipe kepemimpinan ini selalu menjaga hubungan baik dengan bawahannya. Selain itu komunikasi juga terjalin dengan baik dimana

⁴⁴ Syamsir Torang, *Metode Riset...*, hal. 127-128

komunikasi yang digunakan pemimpin kepada bawahannya berorientasi rasional. Tipe ini banyak disukai oleh bawahannya karena mampu memberikan teladan yang baik.

d. Tipe Laissez Faire

Tipe kepemimpinan ini mengutamakan hubungan daripada penyelesaian tugas. Tipe ini beranggapan bahwa apabila hubungan antara pemimpin dan bawahannya terjalin dengan baik, otomatis bawahan akan merasa nyaman dan termotivasi untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya.

e. Tipe Demokratik

Tipe kepemimpinan ini menempatkan bawahan sebagai faktor yang sangat penting, dimana segala keinginan, kebutuhan, pendapat, kreatifitas yang berbeda-beda dari setiap bawahan yang harus dihormati. Tipe ini juga selalu melibatkan bawahannya dalam mengambil keputusan serta menghargai pendapat bawahannya dan tidak mengedepankan pendapat serta keputusannya sendiri. Disamping mengutamakan penyelesaian tugas, tipe ini juga mengutamakan hubungan relasional.

4. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Rivai dalam Syamsir Torang terdapat lima fungsi dalam kepemimpinan, antara lain:⁴⁵

a. Fungsi Intstruktif

⁴⁵ Syamsir Torang, *Metode Riset...*, hal 132-133

Fungsi ini menjelaskan bahwa pemimpin hanya menggunakan komunikasi satu arah dimana segala sesuatunya tergantung keputusan pemimpin tanpa ada campur tangan dari orang lain atau bawahan.

b. Fungsi Konnsultatif

Fungsi ini menjelaskan bahwa pemimpin menggunakan komunikasi dua arah dimana didalam menentukan keputusan pemimpin melibatkan bawahan dengan tujuan untuk menanyakan apakah keputusan yang telah ditentukannya telah benar dan untuk memperbaiki keputusan yang telah diambil oleh pemimpin sebelumnya.

c. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini menjelaskan bahwa pemimpin lebih melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan, tetapi pemimpin tetap berperan sebagai sebagai pemimpin bukan sebagai pelaksana keputusan.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini menjelaskan bahwa pemimpin melimpahkan segala wewenang dalam mengambil keputusan kepada bawahan, tetapi bawahan yang mendapat wewenang tersebut adalah bawahan yang dapat dipercaya dan memiliki tanggung jawab atas apa yang dilimpahkan kepadanya.

e. Fungsi Pengendali

Fungsi ini menjelaskan bahwa pemimpin dituntut agar mampu mengarahkan, mengatur, dan mengkoordinasikan aktivitas yang dilakukan oleh bawahannya.

5. Indikator Kepemimpinan

Menurut Siagian, terdapat tujuh indikator dalam kepemimpinan antara lain:⁴⁶

- a. Iklim saling mempercayai
- b. Penghargaan terhadap ide bawahan
- c. Memperhitungkan perasaan bawahan
- d. Perhatian terhadap kenyamanan kerja bagi para bawahan
- e. Perhatian terhadap kesejahteraan bawahan
- f. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan proporsional
- g. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya.

6. Kepemimpinan dalam Pandangan Islam

Kepemimpinan dalam Islam merupakan amanah dan tanggung jawab yang tidak hanya dipertanggung jawabkan kepada anggota-anggota yang di pimpin, tetapi juga dipertanggung jawabkan di hadapan Allah SWT. Kepemimpinan dijelaskan dalam QS. Al-Mu'minun Ayat 8:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَّا نَا تَهُمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ

Artinya: “Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya.” (QS. Al-Mu'minun: 8)⁴⁷

Ayat di atas menjelaskan bahwa menjadi seorang pemimpin tentunya harus dapat menjaga amanah dan janji yang mereka pegang,

⁴⁶ Sondang. P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hal. 121-122

⁴⁷ Departemen Agama Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Quran Pelita II, *Al-Quran dan Tafsirnya*, Juz 14, (Jakarta: PT. Bumi Restu, 1977), hal. 527

karena semua hal yang dilakukan pemimpin akan berdampak pada orang-orang yang dipimpinnya. Allah berfirman dalam QS. An-Nisa Ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّ يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya: “*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha mendengar lagi Maha Melihat*”. (QS. An-Nisa: 58)⁴⁸

Ayat di atas menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah sebuah amanah yang harus diemban dengan sebaik-baiknya dengan penuh keikhlasan. Menjadi seorang pemimpin harus mempunyai sifat amanah, profesional serta mempunyai sifat tanggung jawab. Bukan hanya sekedar memimpin, pemimpin juga harus dapat mengayomi dan berlaku adil.

F. Faktor Disiplin Kerja

1. Definisi Disiplin Kinerja

Menurut Rivai, disiplin kerja merupakan sebuah alat yang digunakan oleh para manajer untuk melakukan komunikasi kepada karyawan agar para karyawan bersedia mengubah tingkah laku serta sebagai cara untuk menambah kesadaran dan kemauan seseorang untuk

⁴⁸ Ibid., hal. 128

mematuhi seluruh peraturan perusahaan beserta norma-norma sosial yang berlaku.⁴⁹

Mangkunegara juga menjelaskan bahwa disiplin kinerja merupakan sebuah pelaksanaan manajemen yang digunakan untuk memperkuat kaidah-kaidah suatu organisasi.⁵⁰

Disiplin kerja sangat penting bagi karyawan yang bersangkutan maupun bagi perusahaan. Oleh karena itu, karyawan merupakan motor penggerak utama dalam organisasi. Setiap perusahaan pasti mempunyai tingkat kedisiplinan kerja yang berbeda, bagi perusahaan yang baik pasti mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi. Tidak menutup kemungkinan untuk karyawan yang disiplin akan bekerja secara efektif dan efisien untuk menghindari pemborosan waktu dan energi. Apabila hal tersebut terpenuhi tujuan perusahaan akan tercapai.

2. Macam-Macam Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara disiplin kerja dibagi menjadi dua bentuk, yaitu:⁵¹

a. Disiplin Preventif

Merupakan usaha untuk mengarahkan pegawai dalam mengikuti dan mematuhi pedoman kerja dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sasaran dari disiplin ini adalah untuk mendorong pegawai agar mendisiplinkan diri.

⁴⁹ Veithzal Rivai dan Ella Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hal. 825

⁵⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Pertama, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000), hal. 129

⁵¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber...*, hal. 129

b. Disiplin Korektif

Merupakan usaha yang digunakan perusahaan untuk melakukan tindakan disipliner dengan cara memberikan sanksi yang sesuai dengan aturan yang berlaku, tujuannya adalah untuk memberikan pelajaran kepada pegawai yang melanggar serta mencegah terjadinya pelanggaran lebih lanjut.

3. Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Sastrohadiwiryono, tujuan dari disiplin kerja para karyawan secara khusus adalah sebagai berikut:⁵²

- a. Supaya para karyawan mematuhi seluruh peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku secara tertulis maupun tidak tertulis serta melaksanakan perintah yang telah diberikan manajemen dengan baik.
- b. Supaya para pegawai melaksanakan perkerjaan dengan baik serta dapat memberikan pelayanan secara maksimal kepada pihak yang mempunyai kepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang yang diamanatkan kepadanya.
- c. Supaya para pegawai bisa menggunakan dan merawat sarana dan prasarana milik organisasi dengan baik.
- d. Supaya para pegawai mampu mengambil tindakan dan ikut berpartisipasi sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dalam perusahaan.

⁵² Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Edisi Kedua, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2002), hal. 292

- e. Supaya pegawai menghasilkan hasil yang tinggi sesuai dengan tujuan organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

4. Indikator Disiplin Kerja

Malayu S.P. Hasibuan mengungkapkan, apabila indikator disiplin kerja terbagi menjadi empat, yaitu:⁵³

- a. Mematuhi semua peraturan perusahaan

Karyawan didalam melaksanakan tugasnya dituntut untuk mematuhi seluruh peraturan perusahaan yang sudah ditetapkan yang sesuai dengan peraturam dan pedoman kerja dengan tujuan agar dalam melakukan pekerjaan terbentuk rasa nyaman dan lancar.

- b. Penggunaan waktu secara efektif

Seorang karyawan diharapkan dapat memanfaatkan waktu yang telah diberikan kepadanya dengan sebaik-baiknya untuk mengejar target yang telah diberikan kepadanya dengan tidak membuang-buang waktu yang ada.

- c. Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas

Apabila seorang karyawan diberi sebuah tanggung jawab dan karyawan tersebut dapat diselesaikan dan tidak sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan perusahaan artinya karyawan tersebut mempunyai tingkat disiplin kerja yang tinggi.

- d. Tingkat absensi

Merupakan tolak ukur perusahaan untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan. Apabila tingkat kehadiran semakin tinggi

⁵³ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Akasara, 2010), hal. 194

dan tingkat kemangkiran karyawan semakin rendah, maka karyawan tersebut telah mempunyai tingkat disiplin kerja yang tinggi.

5. Disiplin Kerja dalam Pandangan Islam

Disiplin merupakan kepatuhan seseorang untuk mematuhi dan melaksanakan suatu sistem yang telah ditentukan tanpa pamrih. Seseorang yang disiplin tidak akan pernah bermain-main dengan waktu. Apabila ingin mencapai tujuan atau cita-cita sangat berkaitan erat dengan disiplin waktu, karena berdisiplin dalam penggunaan waktu merupakan sebuah kunci kesuksesan. Allah berfirman dalam QS. Al-Asr Ayat 1-3:

وَالْعَصْرِ¹ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ² إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا
بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ³

Artinya: “*Demi masa, Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian. Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat-menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat-menasehati supaya menetapi kesabaran*”. (QS. Al-Asr:1-3)⁵⁴

Ayat di atas menjelaskan bahwa di dalam Islam diajarkan bagaimana cara menghargai waktu. Salah satunya disiplin dalam ibadah sholat yang dilakukan lima kali dalam sehari. Apabila seseorang disiplin dalam berbagai hal, maka akan membuahkan keberhasilan. Disiplin akan menumbuhkan sifat yang teguh dalam memegang prinsip, tekun dalam usaha, pantang mundur, dan rela berkorban sehingga menjadi kunci dalam mencapai kesuksesan.

⁵⁴ Departemen Agama Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Quran Pelita II, *Al-Quran dan Tafsirnya*, Juz 14, (Jakarta: PT. Bumi Restu, 1977), hal. 1099

G. Faktor Kompensasi

1. Definisi Kompensasi

Kompensasi merupakan pendapatan berupa uang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah mereka selesaikan dengan baik.⁵⁵

Menurut Soekidjo Notoatmodjo, “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan sebagai bentuk balas jasa untuk hasil kerja mereka”.⁵⁶

Menurut Sadono Sukirno, “Kompensasi adalah upah, gaji, dan semua fasilitas lainnya yang merupakan ganjaran atau pembayaran kepada para pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan mereka”.⁵⁷

Kompensasi menjadi bagian penting dalam hubungan antara karyawan dan perusahaan. Kompensasi merupakan hak bagi karyawan dan perusahaan berkewajiban membayarnya. Perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan karena kerja keras para karyawannya. Timbal balik yang diberikan perusahaan berupa kompensasi. Karyawan yang bekerja diperusahaan dengan menjual tenaga mereka memiliki tujuan untuk memanfaatkan kompensasi yang mereka dapatkan dari perusahaan untuk memenuhi kebutuhan mereka dan keluarga.

Kompensasi merupakan faktor penting dalam mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja disebuah

⁵⁵ Ricky W. Griffin, *Manajemen Edisi Ketujuh*, (Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama, 2007), hal. 432

⁵⁶ Soekidjo Notoadmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003), hal. 153

⁵⁷ Sadono Sukirno, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), hal. 186

organisasi daripada organisasi yang lain. Perusahaan harus lebih kompetitif dalam menggunakan beberapa jenis kompensasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten.⁵⁸

Besar kecilnya kompensasi tergantung dari hasil kerja keras karyawan, apakah baik atau tidak. Apabila kompensasi yang diterima semakin banyak tidak menutup kemungkinan jabatan karyawan tersebut tinggi, mendapat pengakuan dari pimpinan, dan juga kebutuhan akan terpenuhi.

2. Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi pada perusahaan harus dapat diatur sedemikian rupa agar dapat tercapai tujuan-tujuan sebagai berikut:⁵⁹

a. Menghargai Prestasi Kerja

Apabila pemberian kompensasi dilakukan secara memadai, karyawan akan merasa prestasi kerjanya dihargai oleh perusahaan. Keadaan ini akan mendorong perilaku-perilaku karyawan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

b. Menjamin Keadilan

Perusahaan harus menjamin keadilan dalam memberikan kompensasi kepada karyawan. Setiap karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya.

c. Mempertahankan Karyawan

⁵⁸ Robert L. Mathis & John H. Jackson, *Human Resource Manajemen Sumber Daya Manusia* hal. 419

⁵⁹ Soekidjo Notoadmodjo, *Pengembangan Sumber...*, hal. 154-155

Pemberian kompensasi yang baik, karyawan akan bertahan bekerja pada perusahaan tersebut. Hal ini akan mencegah keluarnya karyawan dari perusahaan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik.

d. **Memperoleh Karyawan yang Bermutu**

Jika sistem kompensasi yang digunakan perusahaan baik, tidak menutup kemungkinan akan menaraik banyak pelamar atau calon karyawan. Hal ini akan menguntungkan perusahaan untuk dapat memilih karyawan yang bermutu tinggi.

e. **Pengendalian Biaya**

Apabila kompensasi perusahaan baik, akan mengurangi biaya untuk melakukan rekrutmen dimana banyak karyawan yang keluar untuk mencari pekerjaan baru yang lebih menguntungkan.

f. **Memenuhi Peraturan-Peraturan**

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan yang diminta oleh pemerintah (hukum). Sehingga diwajibkan untuk seluruh perusahaan untuk menggunakan sistem kompensasi yang baik.

3. Asas Kompensasi

Pemberian kompensasi harus sesuai dengan asas-asas yang telah ditentukan, yaitu :⁶⁰

a. **Asas Adil**

Besar kecilnya kompensasi yang diberikan kepada setiap karyawan harus sesuai dengan jenis pekerjaan, prestasi kerja yang dicapai, tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan yang

⁶⁰ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber...*, hal. 122-123

diberikan, risiko yang dihadapi, dan jabatan karyawan dalam perusahaan. Bukan berarti seluruh karyawan akan mendapatkan kompensasi yang sama besarnya. Apabila perusahaan adil dalam pemberian kompensasi tidak bisa dipungkiri apabila suasana yang damai dalam perusahaan akan tercipta dengan sendirinya.

b. Asas Layak dan Wajar

Penetapan besar kecilnya kompensasi yang diterima karyawan berdasarkan batas upah minimal yang ditetapkan pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku didalam perusahaan tanpa harus membandingkan dengan perusahaan yang lainnya. Hal ini sangat penting menyangkut semangat kerja yang ditunjukkan oleh karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

4. Sistem Kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang sering digunakan ada tiga macam, antara lain :⁶¹

a. Sistem Waktu

Dalam sistem ini, besar kecilnya kompensasi yang diterima berdasarkan pada standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Sistem ini mudah diterapkan kepada karyawan yang bekerja tetap diperusahaan atau karyawan yang bekerja harian. Besar kompensasi yang dibayarkan berdasarkan dari lamanya bekerja, tidak berkaitan dengan prestasi kerja. Kelebihan sistem ini adalah pembayaran upah yang dilakukan mudah dan jumlah yang diterima tetap. Sedangkan

⁶¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber...*, hal.124-125

kelemahannya adalah karyawan yang malas untuk bekerja akan tetap mendapatkan kompensasi sesuai perjanjian.

b. Sistem Hasil (*Output*)

Sistem ini menetapkan besar kecilnya kompensasi berdasarkan hasil unit yang dihasilkan oleh karyawan, seperti per meter, per kilogram, per potong, per buah. Sistem ini tidak bisa diterapkan kepada karyawan yang tidak mempunyai standar fisik seperti karyawan administrasi. Kelebihan sistem ini adalah memberi kesempatan kepada karyawan yang bekerja keras dan mempunyai prestasi yang baik untuk mendapatkan kompensasi yang lebih besar. Kelemahan dari sistem ini adalah dari segi kualitas barang dihasilkan yang kurang bagus, selain itu karyawan yang malas untuk bekerja akan mendapatkan kompensasi yang rendah.

c. Sistem Borongan

Penetapan kompensasi pada sistem ini berdasarkan pada volume pekerjaan dan lamanya waktu pengerjaannya. Banyak hal yang harus diperhatikan apabila menggunakan sistem ini, seperti lamanya waktu pengerjaan dan banyak alat yang digunakan untuk menyelesaikannya. Apabila pekerjaan tersebut dapat diselesaikan tepat waktu, maka pekerja akan mendapatkan kompensasi yang relatif besar. Sebaliknya, apabila pekerja tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah disepakati sebelumnya, maka kompensasi yang diterima akan lebih kecil. Jadi kompensasi

yang didapat dari penggunaan sistem ini tergantung dari ketepatan dan kecepatan penyelesaian pekerjaan tersebut.

5. Kompensasi dalam Sudut Pandang Islam

Kompensasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diperoleh seseorang yang bekerja dalam perusahaan atas apa yang telah dikerjakannya. Imbalan yang diberikan tentu harus adil dan sesuai dengan kebutuhan hidup seseorang, agar loyal dan betah bekerja pada perusahaan tersebut dan akan terus berusaha dalam meningkatkan produktivitasnya. Kompensasi dalam Islam dijelaskan dalam QS. At-Taubah Ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ صَلَّى وَسُتْرُدُّونَ اِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

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 ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".* (QS. At-Taubah: 105)⁶²

Ayat diatas menjelaskan bahwa Allah memerintahkan kita untuk bekerja dan Allah akan membalas semua apa yang telah kita kerjakan. Dalam bekerja kita juga dianjurkan untuk memiliki niat yang kuat, sebab niat tersebut dapat menjadi motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan dan Allah akan memberikan balasan yang lebih baik dari apa yang kita kerjakan. Kompensasi juga dijelaskan dalam QS. Al-Kahfi Ayat 30:

⁶² Departemen Agama Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Quran Pelita II, *Al-Quran dan Tafsirnya*, Juz 14, (Jakarta: PT. Bumi Restu, 1977), hal. 298

إِنَّا لَنَدِينُ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا

Artinya: “*Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal shalih, tentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik*”. (QS. Al-Kahfi: 30)⁶³

Ayat diatas menjelaskan bahwa seseorang harus bekerja dengan baik demi dan karena Allah untuk mendapatkan amal saleh yang bermanfaat. Selain itu Allah juga akan memberikan balasan yang adil seadil-adilnya dan tidak akan berlaku zalim dengan menyia-nyiakan amal saleh hamba-Nya. Kompensasi atau upah dalam konsep Islam memiliki dua aspek, yaitu dunia dan akhirat. Dimana imbalan di dunia dalam bentuk materi yang adil dan juga layak, sedangkan imbalan di akhirat dalam bentuk pahala yang merupakan imbalan yang lebih baik.

6. Indikator Kompensasi

Indikator suatu perusahaan dalam memberikan kompensasi untuk karyawannya jelas berbeda-beda. Menurut Hasibuan, indikator kompensasi, yaitu:⁶⁴

- a. Gaji merupakan uang yang diberikan setiap bulan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya.
- b. Upah merupakan imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja.
- c. Insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

⁶³ Departemen Agama Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Quran Pelita II, *Al-Quran dan Tafsirnya*, Juz 14, (Jakarta: PT. Bumi Restu, 1977), hal. 448

⁶⁴ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012), hal. 86

- d. Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya.
- e. Fasilitas merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi.

H. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu gambaran bagi penulis dalam melakukan penelitian, serta merupakan penjelasan singkat terhadap kerangka berfikir didalam pembahasan. Penelitian yang menjadi rujukan bagi penelitian ini adalah sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Desy Damayanthi dengan judul penelitian Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Perusahaan Daerah Pasar Tohaga Kabupaten Bogor bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor individu, faktor psikologi, dan faktor organisasi. Penelitian ini menggunakan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa faktor individu dan faktor psikologi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Sedangkan faktor organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai.⁶⁵ Persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu sama-sama meneliti kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada teknik analisis yang digunakan dan beberapa variabel yang digunakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Jaclyen Tielung dengan judul penelitian Pemberdayaan Karyawan, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah VII Manado

⁶⁵ Desy Damayanthi, "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai di Perusahaan Daerah Pasar Tohaga Kabupaten Bogor", *Journal of Economic Science*, Volume 63, Nomor 1, Tahun 2013.

bertujuan untuk menganalisis pemberdayaan karyawan, motivasi dan komitmen organisasi. Penelitian ini menggunakan metode asosiatif dan teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan, motivasi, dan komitmen secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.⁶⁶ Persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu meneliti motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada teknik analisis yang digunakan dan beberapa variabel yang digunakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Anton Nurcahyo dengan judul penelitian Analisis Variabel-Variabel yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT. Quadra Mitra Perkasa Balikpapan bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, kepemimpinan, disiplin kerja, kemampuan kerja, motivasi, kondisi kerja dan kerjasama terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode survey. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi, kepemimpinan, disiplin kerja, kemampuan kerja, motivasi, kondisi kerja dan kerjasama secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.⁶⁷ Persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu meneliti kompensasi, kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada teknik analisis yang digunakan dan beberapa variabel yang digunakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sri Wahyuni, Adam Idris, dan Muhammad Noor dengan judul penelitian Faktor-Faktor yang Berpengaruh

⁶⁶ Jaclyen Tielung, "Pemberdayaan Karyawan, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah VII Manado", *Jurnal EMBA*, Volume 1, Nomor 4, Tahun 2013.

⁶⁷ Anton Nurcahyo, "Analisis Variabel-Variabel yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT. Quadra Mitra Perkasa Balikpapan", *Jurnal Eksis*, Volume 7, Nomor 2, Tahun 2011.

Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Kutai bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor motivasi kerja, kemampuan, lingkungan kerja, disiplin kerja, kepemimpinan dan kepribadian. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Secara parsial dan simultan motivasi kerja, kemampuan, lingkungan kerja, disiplin kerja, kepemimpinan dan kepribadian mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan.⁶⁸ Persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu meneliti motivasi kerja, kemampuan, lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada teknik analisis yang digunakan dan beberapa variabel yang digunakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Christian Makaluas, Pio, Sumampouw dengan judul penelitian Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR Prisma Dana Manado bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan.⁶⁹ Persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu sama-sama meneliti kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada teknik analisis yang digunakan dan beberapa variabel yang digunakan.

⁶⁸ Sri Wahyuni, Adam Idris, Muhammad Noor, "Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pertanian dan Peernakan Kabupaten Kutai Timur", *eJournal Administrative Reform*, Volume 1, Nomor 2, Tahun 2013.

⁶⁹ Christian Makaluas, Pio, Sumampouw, "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR Prisma Dana Manado", *Jurnal Administrasi Bisnis*, Volume 5, Nomor 5, Tahun 2017.

Penelitian yang dilakukan oleh Diah Ayu Kristiani, Ari Pradhanawati, Andi Wijayanto dengan judul penelitian Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Operator PT. Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Semarang) bertujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan uji regresi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan kerja dan motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.⁷⁰ Persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu meneliti kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada teknik analisis yang digunakan dan beberapa variabel yang digunakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nenny Rinawati dengan judul penelitian Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. MBK Wilayah Bandung bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor kompetensi, faktor kompensasi dan faktor motivasi. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan teknik pengujian inferensial dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kompetensi, kompensasi, dan motivasi baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja karyawan.⁷¹ Persamaan dengan penelitian yang dilakukan penulis yaitu meneliti kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

⁷⁰ Diah Ayu Kristiani, Ari Pradhanawati, Andi Wijayanto, "Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Operator PT. Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Semarang)", *Jurnal Sosial dan Politik*, Tahun 2013.

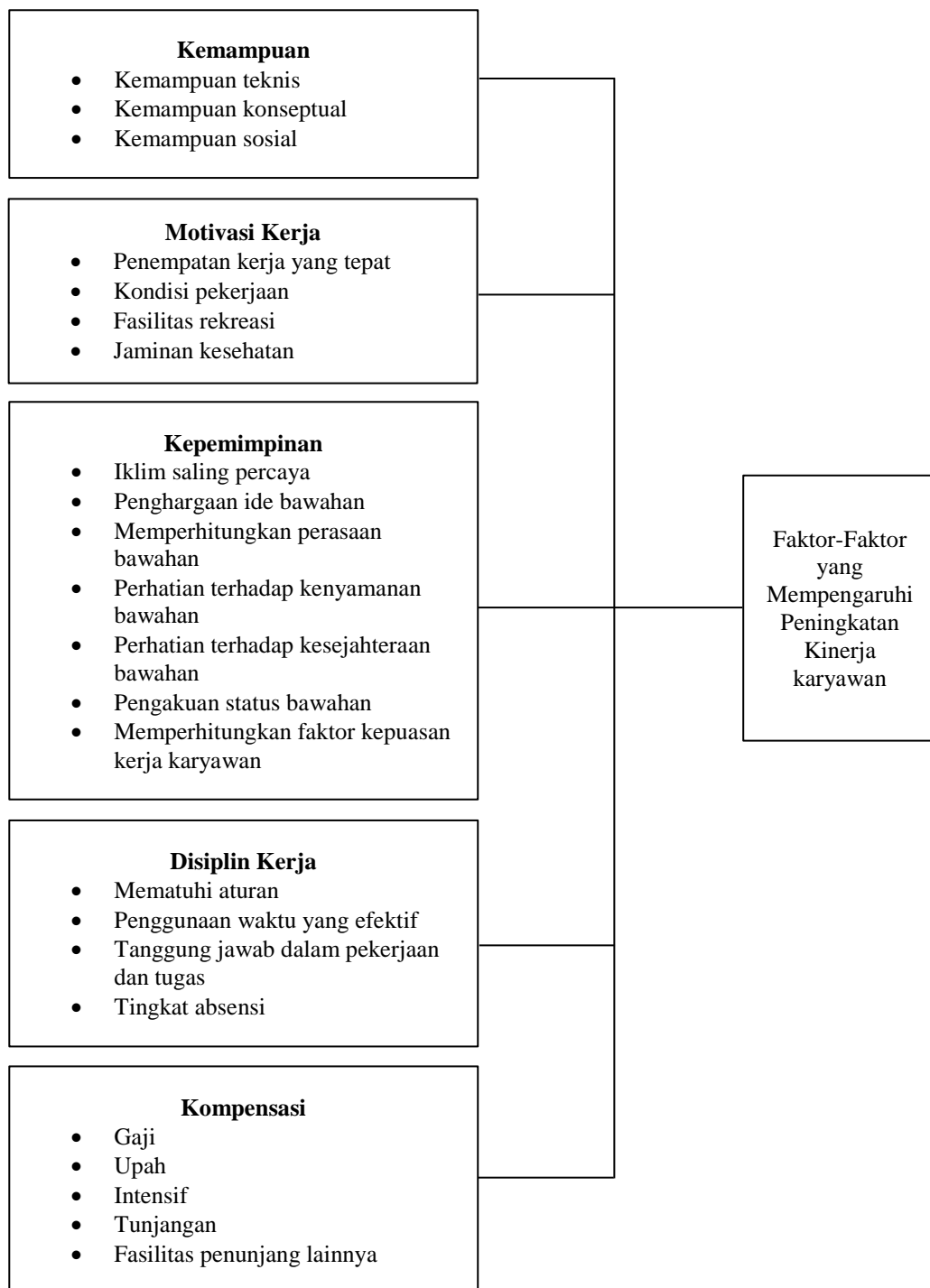
⁷¹ Nenny Rinawati, "Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. MBK Wilayah Bandung", *Jurnal Bisnis dan Iptek*, Volume 9, Nomor 1, Tahun 2016, ISSN: 2502-1559.

Sedangkan perbedaannya terletak pada teknik analisis yang digunakan dan beberapa variabel yang digunakan.

I. Kerangka Konseptual

Tinggi rendahnya kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang sejalan dengan teori yang ada dan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Sehingga didalam penelitian ini kinerja dapat dipengaruhi beberapa faktor diantaranya kemampuan, motivasi kerja, kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi. Kerangka konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



Sumber: Kajian Pustaka, dikembangkan untuk Penelitian tahun 2019

Keterangan:

Faktor kemampuan menurut Agus Dharma dalam bukunya *Manajemen Prestasi kerja* terdapat tiga indikator dari kemampuan yaitu kemampuan teknis, kemampuan konseptual, dan kemampuan sosial.⁷²

Faktor motivasi kerja menurut Ardhana dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* terdapat empat indikator dari motivasi kerja yaitu penempatan kerja yang tepat, kondisi pekerjaan, fasilitas rekreasi, dan jaminan kesehatan.⁷³

Faktor kepemimpinan menurut Sondang dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* terdapat tujuh indikator dari kepemimpinan yaitu iklim saling percaya, penghargaan ide bawahan, memperhitungkan perasaan bawahan, perhatian terhadap kenyamanan bawahan, perhatian terhadap kesejahteraan bawahan, pengakuan status bawahan, dan memperhitungkan faktor kepuasan kerja bawahan.⁷⁴

Faktor disiplin kerja menurut Hasibuan dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* terdapat empat indikator dari disiplin kerja yaitu mematuhi aturan, penggunaan waktu yang efektif, tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas, dan tingkat absensi.⁷⁵

Faktor kompensasi menurut Hasibuan dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* terdapat lima indikator dari kompensasi yaitu gaji, upah, insentif, tunjangan, dan fasilitas penunjang lainnya.⁷⁶

⁷² Agus Dharma, *Manajemen Prestasi...*, hal. 5-6

⁷³ I Komang Ardhana, *Manajemen Sumber...*, hal. 193

⁷⁴ Sondang P. Siagan, *Manajemen Sumber...*, hal. 121-122

⁷⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber...*, hal. 194

⁷⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber...*, hal. 86