

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Motivasi Kerja**

Setiap individu pekerja pada dasarnya mempunyai kebutuhan dari masing-masing pribadi, seperti kebutuhan untuk memperoleh penghasilan, menghidupi diri dan keluarganya, rasa bangga, dan aktualisasi diri. Motivasi adalah sesuatu yang mendorong karyawan/anggota organisasi untuk mendukung tindakan nyata dalam merealisasikan kebutuhan. Jika demikian halnya, maka motivasi merupakan dorongan pribadi karena kemauannya yang disebabkan dari dalam dirinya maupun yang berasal dari lingkungan lainnya. Armstrong dan Murlis (1988) mengatakan motivasi adalah bentuk tingkah laku manusia sesuai dengan keinginan pencapaian goal yang memberikan pengharapan yang diinginkan.

##### **1. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi memiliki beragam definisi. Motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan dalam diri individu yang menyebabkan mereka berperilaku dengan cara untuk dapat menjamin tercapainya suatu tujuan. Definisi tersebut seiring dengan pandangannya Armstrong, motivasi lebih diartikan sebagai bentuk tingkah laku manusia yang sesuai dengan keinginan pencapaian goal yang memberikan pengharapan yang diinginkan. Dari kedua definisi tersebut sangat jelas bahwa motivasi

sebenarnya hanyalah sebagai variabel perantara dalam kerangka pencapaian tujuan yang diharapkan di pihak lain bahwa motivasi dapat menggerakkan sebuah perilaku individu.

Menurut Siagian Motivasi tidak mudah karena sebagai alasan dan pertimbangan akan tetapi yang jelas motivasi yang tepat, karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan perusahaan akan mencapai tujuan dan sarananya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota perusahaan tersebut juga akan terpelihara.<sup>13</sup>

Motivasi mengenal dua faktor yaitu *motivasional* dan *higiene* atau pemeliharaan. Menurut teori Herzberg 1959, *motivasional* adalah hal-hal pendorong motivasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber pada diri seseorang yang menyangkut pada pekerjaan itu sendiri seperti kecocokan pada pekerjaan, pekerjaan maupun target sesuai yang diharapkan, rasa tanggung jawab karena merasa dipandang penting, kesempatan berkambang, kesempatan berkarir, maka motivasi yang diharapkan bertipe intrinsik. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor *higieni* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari perusahaan, dorongan tersebut sangat berkaitan dengan imbalan yang disediakan perusahaan seperti gaji, bonus, promosi jabatan dan

---

<sup>13</sup> Hendy Tannady, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta:Expert, 2017), hlm. 198286-287

penghargaan/*reward* dalam bentuk selain uang yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekaryaanya.

Motivasi kerja menurut Terry Mitchell dapat diartikan sabagai proses psikologis yang menyebabkan timbulnya tindakan, yang memiliki arah dan terus menerus utuk mencapai tujuan.<sup>14</sup> Motivasi kerja memiliki beberapa faktor yg mempengaruhi:

- a. Kebijakan perusahaan, yang memberikan dampak kecil terhadap capaian kinerja individu adapun itu seperti pemberian stunjangan karyawan dan juga skala upah. Meskipun memberi dampak kecil kebijakan perusahaan ini mampu menarik minat karyawan baru untuk masuk ke perusahaan dan juga dapat mempengaruhi karyawan lama untuk berada di perusahaan atau meninggalkan perusahaan.
- b. Sistem bonus, kenaikan gaji, balas jasa atau imbalan, dan promosi jika di jalankan dengan baik diberikan dengan tepat maka akan memberikan memberikan pengaruh yang tinggi terhadap prestasi atau capaian seseorang. Agar tidak menimbulkan rasa iri terhadap yang lain atau bahkan menurunkan prestasi yang telah dibuat sendiri dikarenakan kecewa atas apa yang diterima, maka sangat penting mengelola upah dengan tepat dan adil kepada kepada seluruh kelompok kerja.

---

<sup>14</sup> Werner, John. M. & DeSimone, Randy. L. *Human Resource Development*. (United States of America : Thomson, 2006) Hlm. 48

- c. Kultur organisasi, meliputi nilai, norma, dan keyakinan bersama anggotanya yang dapat meningkatkan atau menurunkan prestasi individu. Kultur yang baik untuk suatu organisasi perusahaan harus jauh dari kultur yang acuh tak acuh, tidak peduli sesama, dan juga sangat terikat. Kultur yang dapat meningkatkan kinerja karyawan ialah kultur yang memberikan keluwessan untuk memenuhi tugasnya dan merencanakan ide untuk menyelesaikan tugasnya sehingga mereka merasa diberikan kemandirian atas tanggung jawab yang telah diberikan.

## **2. Pendekatan Motivasi Kerja**

Menurut Wilson Bangun (2012) pendekatan motivasi antara lain :

- a. Pendekatan Tradisional. Pada pendekatan ini, manajer menentukan cara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan dengan sistem upah, semakin banyak yang dihasilkan maka semakin besar upah yang diterima. Dengan menggunakan insentif, manajer dapat memotivasi bawahannya. Semakin banyak yang diproduksi, maka semakin besar penghasilan yang diperoleh. Dalam banyak situasi pendekatan ini sangat efektif.
- b. Pendekatan Hubungan Manusia menunjukkan bahwa kebosanan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak sosial membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi. Sebagai kesimpulan, manajer dapat

memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial serta dengan membuat mereka merasa berguna dan lebih penting.

- c. Pendekatan Sumber Daya Manusia Pendekatan ini merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan. Para ahli mengatakan bahwa, pendekatan tradisional dan hubungan manusia terlalu menyederhanakan motivasi hanya dengan memusatkan pada satu faktor saja, seperti uang dan hubungan manusia.
- d. Pendekatan Kontemporer didominasi oleh tiga tipe motivasi yaitu teori isi, teori proses dan teori penguatan. Dalam teori isi menekan pada teori kebutuhan-kebutuhan manusia, menjelaskan berbagai kebutuhan manusia mempengaruhi kegiatannya dalam organisasi.<sup>15</sup>

### **3. Dasar Hukum Motivasi Kerja**

Motivasi berperan penting dalam diri manusia, karena tidak akan ada yang memenuhi semua kebutuhan kita, dan tidak akan mendapat apa yang kita inginkan kecuali dengan berusaha untuk meraihnya sendiri. Orang yang memiliki motivasi yang kuat pada dirinya selalu menanamkan niat yang sungguh-sungguh, dan selalu bekerja keras, kerja yang baik menurut Islam dapat diartikan dengan makna yang umum dan makna yang khusus.

---

<sup>15</sup> Hendy Tannady, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta:Expert, 2017), hlm. 198

Motivasi dalam Islam juga diartikan sebagai energi bagi amal yang dilakukan. Sesuai dengan firman Allah SWT dalam QS Al-An'am 162-163 :

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ  
 لَا شَرِيكَ لَهُ ۚ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ

*Katakanlah : sesungguhnya sembahyangku, ibadahku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam. Tiada sekutu baginya, dan demikian itulah yang diperintahkan kepadaku dan aku adalah orang yang pertama-tama menyerahkan diri (kepada Allah).<sup>16</sup>*

Menurut tafsir Ibnu Katsir Maksud dari ayat tersebut tentang motivasi adalah motivasi sebagai pendorong membuat seseorang (karyawan) menjadi lupa akan rasa letih, lelah dan jenuh dalam bekerja sehingga dirinya mampu bekerja dengan semaksimal mungkin.

Dalam Islam motivasi kerja dijelaskan dalam Al-Qur'an surah Al-Jumuah ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ (١٠)

---

<sup>16</sup> Departemen Agama RI, Al-Hikmah, *Al-Qur'an dan Tejemahnya*, CV Diponegoro, Bandung, 2010, hlm.554.

*Artinya : apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu dimuka bumi, dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.*<sup>17</sup>

Menurut tafsir Al-Jalalain ayat di atas menjelaskan bahwa setiap manusia yang ada di bumi ini harus memiliki dorongan untuk lebih baik lagi dalam dirinya, hal tersebut di karenakan Allah SWT hanya memberi karunia, rahmat, serta rizkinya kepada orang-orang yang memiliki semangat serta motivasi yang kuat dalam dirinya.

#### **4. Prinsip Motivasi**

Beberapa prinsip dasar atau pedoman untuk analisis masalah motivasi:

- a. Perilaku berganjaran cenderung akan diulangi
- b. Faktor motivasi yang digunakan harus diyakini yang bersangkutan, dan
  - 1) Standart untuk kerjanya dapat dicapai
  - 2) Ganjaran yang diharapkan memang ada
  - 3) Ganjaran akan memuaskan kebutuhannya
- c. Memberi ganjaran atas perilaku yang diinginkan adalah motivasi yang lebih efektif dari pada menghubungkan perilaku yang tidak dikehendaki.
- d. Perilaku tertentu lebih “*reinforced*” apabila ganjaran atau hukuman bersifat segera dibandingkan dengan yang ditunda.

---

<sup>17</sup> *Ibid*

- e. Nilai motivasional dari ganjaran atau hukuman yang diantisipasi akan lebih tinggi bila sudah pasti akan terjadi dibandingkan dengan yang masih bersifat kemungkinan.
- f. Nilai motivasional dari ganjaran atau hukuman akan lebih tinggi baik yang berakibat pribadi dibandingkan dengan yang organisasional.<sup>18</sup>

## 5. Indikator Motivasi Kerja

Dalam penelitian ini menggunakan indikator motivasi dari teori Maslow. Teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow menurut Sofyandi dan Garniwa (2007). Terdiri dari:<sup>19</sup>

### a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological-need*)

Kebutuhan Fisiologis Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

### b. Kebutuhan rasa aman (*Safety-need*)

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman.

Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan

---

<sup>18</sup> I Komang Ardana dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, Graha Ilmu, 2012), Hlm. 199

<sup>19</sup> I Komang Ardana dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, Graha Ilmu, 2012), hal. 194-195

dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

c. Kebutuhan sosial (*Social-need*)

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

d. Kebutuhan penghargaan (*Esteem-need*)

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-actualization need*)

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang

mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

## B. Gaya Kepemimpinan

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan diartikan sebagai cara untuk mencapai tujuan organisasi atau dalam situasi tertentu dengan cara mengarahkan pekerjaan yang dilaksanakan. Pada dasarnya kepemimpinan ialah mengarahkan seseorang atau individu guna mencapai tujuan bersama. Maka dari itu perlu diperhatikan hubungan antara tugas dengan manusia dari dua hal itu dapat mempengaruhi gaya seorang pemimpin.<sup>20</sup>

Menurut George R. Terry yang dikutip oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard, bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mengarahkan seorang atau kelompok guna mencapai tujuan bersama dengan efektif.<sup>21</sup> Kepemimpinan dapat didefinisikan cara mengarahkan seseorang untuk melakukan kegiatan guna mencapai tujuan. Kepemimpinan mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok dalam suatu aktivitas menjadikan seseorang yang mengarahkan yang bisa disebut sebagai pemimpin.<sup>22</sup> Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses, pengkoordinasian serta pengarahan kerja orang lain.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Paul Hersey dan Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 1995), hlm. 100.

<sup>21</sup> *Ibid*, hlm. 98-99.

<sup>22</sup> Manullang, *Sumber Daya Manusia Jilid 1*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1987), hlm. 127.

<sup>23</sup> *Ibid*, hlm. 127.

Menurut Daft (2003) kepemimpinan didefinisikan sebagai, “kemampuan mempengaruhi orang lain yang mengarah pada pencapaian tujuan. Dari definisi kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk mencapai tujuan organisasi melalui hubungan yang baik dengan bawahan.

Kepemimpinan menurut Handoko (2003) adalah, “kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran”. Sedangkan menurut Stoner,dkk (1996) mendefinisikan kepemimpinan sebagai, “Proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok”. Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan menggunakan pengaruh yang ditujukan pada peningkatan kemampuan seorang bawahan.<sup>24</sup>

Efektifitas pemimpin dalam menghadapi aktifitas organisasi sekarang ini sangat ditentukan oleh kualitas hubungan (relasi) antara pemimpin dan bawahan. Hubungan yang terjalin antara pemimpin dengan bawahan hendaknya tidak hanya sebatas hubungan kerja formal dimana pemimpin bertindak sebagai atasan bagi bawahan mereka dalam organisasi, namun hubungan tersebut harus terjalin secara luas dimana pemimpin dapat bertindak sebagai patner bagi bawahan mengatasi

---

<sup>24</sup> Priyono, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2010), Hlm.

berbagai hambatan dan dapat memotivasi bawahan untuk berprestasi dalam pekerjaannya.

Karena itu keberadaan seorang pemimpin merupakan hal yang sangat mutlak diperlukan dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta ataupun organisasi profit maupun non profit. Kesuksesan suatu perusahaan akan sangat ditentukan pada peranan pemimpin dalam mengelola sumber daya organisasi dan menjalankan segala aktivitas organisasi secara optimal.

Pemimpin dalam islam sering disebut juga dengan kata Umara yang sering disebut juga dengan ulul amri yang berarti orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Selain umara pemimpin juga sering disebut dengan khodimul ummah yang mempunyai arti seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan masyarakat. Seorang pemimpin perusahaan harus berusaha berpikir cara-cara agar perusahaan yang dipimpinnya maju, karyawan sejahtera, serta lingkungannya menikmati kehadiran perusahaan tersebut. Bagi pemimpin yang bersikap melayani, maka kekuasaan yang dipimpinnya bukan sekedar kekuasaan yang bersifat formalistik karena jabatannya, melainkan sebuah kekuasaan yang melahirkan sebuah *power*.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Didin Hafiduddin Hendri Tanjung, Manajemen Syari'ah dalam Praktik (Jakarta: Gema Insani Press, 2003), hal. 119

Kepemimpinan dalam Qur'an Surat Al-An'am ayat 165, Allah SWT

berfirman:

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۗ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ {١٦٥}

*Artinya:*

*Maka setelah mereka melupakan apa yang diperingatkan kepada mereka, Kami selamatkan orang-orang yang melarang orang berbuat jahat dan Kami timpakan kepada orang-orang yang zalim siksaan yang keras, disebabkan mereka selalu berbuat fasik.<sup>26</sup>*

Kepemimpinan merupakan cara mengarahkan, yaitu untuk mengarahkan kegiatan seseorang terhadap suatu tujuan. Pemimpin membimbing, karena dalam mencapai tujuan perlu mengarahkan atau membimbing seseorang menjadi seorang yang mandiri karena hal ini merupakan gaya yang efektif bagi seorang pemimpin.<sup>27</sup> Berikut wewenang serta tanggung jawab dari pemimpin:<sup>28</sup>

- a. Menjaga struktur kelompok, serta menjaga hubungan komunikasi yang lancar, dapat memberikan kemudahan melaksanakan tugas pekerjaan.

---

<sup>26</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemah*, hal. 231

<sup>27</sup> Howard Morgan, Phil Harkins, dan Marshal Goldsmith, *The Art and Practice Leadership Coaching*, (Tangerang: PT. Trans Media, 2006), hlm. 175.

<sup>28</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2008), hlm. 118.

- b. Menjamin rasa aman kepada seluruh anggota sehingga terciptanya partisipasi penuh dari anggota.
- c. Menanamkan rasa disiplin terhadap peraturan, larangan, dan norma-norma kelompok agar tercapai kekompakan kelompok, serta meminimalkan konflik.

Pemimpin adalah pengaruh bagi orang yang dipimpinnya. Seorang pemimpin dituntut untuk mengetahui secara utuh potensi organisasi yang dibawahinya untuk mampu memahami permasalahan dari segala aspek. Selain itu, pemimpin juga dituntut memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan masalah dengan baik dan membungkusnya agar tidak menjadi kekhawatiran bagi bawahan yang dipimpinnya. Namun penerapannya, pimpinan masih kurang optimal untuk mengelola bawahannya serta dalam mengatasi permasalahan yang ada dibawah. Disinilah kematangan berfikir, keahlian berkomunikasi, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung dari seorang pemimpin dibutuhkan.

Gaya kepemimpinan yang ditemukan oleh peneliti, antara lain :

- a. Blake dan Mounon (1991) menemukan lima gaya kepemimpinan yaitu : gaya tim (*team style*), gaya pertengahan (*middle of the road style*), gaya kerja (*authority style*), gaya santai (*country club style*), dan gaya mengalah (*improverished style*).

- b. Fiedler (1972) menemukan dua gaya kepemimpinannya yaitu : gaya orientasi hubungan ( *relationship oriented*) dan gaya orientasi tugas ( *task oriented*).
- c. Harsey dan Blanchard (1984) dengan 4 gaya kepemimpinan yaitu : gaya instruktif (kompetisi dan komitmen bawahan rendah), gaya konsultatif (kompetisi rendah dan komitmen tinggi), gaya berpartisipasi ( *participating*), dan gaya mendelegasikan ( *delegating*).
- d. Burns (1978) meneliti gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam dunia politik. Kemudian gaya kepemimpinan tersebut dipopulerkan dan dikembangkan oleh Bass tahun 1980 menjadi gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez faire*.

## **2. Karakter Pemimpin**

Menurut Bass (2010) dan Kirkpatrick dan Lock (Kirkpatrick & Locke, 2001) menyimpulkan beberapa karakter pribadi pada seseorang pemimpin. Beberapa kategori karakter pribadi seseorang pemimpin adalah sebagai berikut:

- a. Karakteristik fisik, terdiri dari energi dan stamina fisik
- b. Kepribadian terdiri dari tingkat kepercayaan diri, kejujuran dan integritas, antusiasme, hasrat memimpin, kemandirian

- c. Karakter pekerjaan terdiri dari dorongan untuk berprestasi, kegigihan dalam mencapai tujuan, kegigihan menghadapi tantangan dan keuletan
- d. Kecerdasan dan kemampuan terdiri dari kecerdasan, kemampuan kognitif, ketegasan
- e. Karakter sosial terdiri dari ketrampilan interpersonal, kerjasama, diplomasi
- f. Latar belakang sosial terdiri dari pendidikan

Menurut Yukl (2010) seorang pemimpin memiliki berbagai karakteristik, di mana karakteristik tersebut digolongkan menjadi 3 karakteristik, yakni:

- a. Karakteristik Pemimpin, yang meliputi: Ciri (motivasi, kepribadian, nilai), keyakinan dan optimisme, ketrampilan dan keahlian, perilaku, integritas dan etika, taktik pengaruh, sifat pengikut
- b. Karakteristik Pengikut, yang meliputi: Ciri (motivasi, nilai, konsep pribadi), keyakinan dan optimisme, ketrampilan dan keahlian, sifat dari pemimpin, komitmen dan upaya tugas, kepuasan terhadap pemimpin dan pekerjaan
- c. Karakteristik Situasi, yang meliputi: jenis unit organisasi, besarnya unit organisasi, posisi kekuasaan dan wewenang, struktur dan kerumitan tugas, ketergantungan tugas, keadaan lingkungan yang tidak menentu, ketergantungan eksternal.

### 3. Fungsi Pemimpin

Kotter (1990) di dalam Northhouse (2013) mengemukakan model dari fungsi manajemen dan kepemimpinan, di mana manajemen memiliki fungsi dalam menghasilkan keteraturan dan konsistensi, sementara kepemimpinan memiliki fungsi menghasilkan perubahan dan pergerakan dengan dimensi sebagai berikut:

- a. Menentukan Arah: menciptakan visi, menjelaskan gambaran besar, menetapkan strategi
- b. Menyatukan Orang-orang: mengkomunikasikan tujuan, mencari komitmen, membangun tim dan koalisi
- c. Memotivasi dan memberi Inspirasi: Menginspirasi dan menyemangati, memberdayakan pengikut, memenuhi kebutuhan yang belum

### 4. Prinsip Kepemimpinan

Northhouse (2013) mengidentifikasi 5 prinsip kepemimpinan yang etis, yakni:

- a. Menghargai orang lain

Pemimpin mampu menghargai orang lain juga memungkinkan mereka untuk menjadi dirinya sendiri. Mereka mendekati orang lain dengan memahami harga diri mereka tanpa syarat dan menghargai perbedaan individu. Penghargaan termasuk bagaimana seorang

pemimpin dapat menerima ide orang lain dan menerima mereka sebagai manusia, pemimpin juga harus tulus mengakui keunggulan orang lain

b. Melayani orang lain

Pemimpin yang melayani adalah altruistik, mereka sangat mengutamakan kesejahteraan pengikut dalam rencananya. Di dalam tempat kerja, perilaku layanan altruistik dapat diamati dalam aktivitas seperti pendampingan, perilaku pemberdayaan, pembentukan tim, dan perilaku yang bertanggung jawab pada masyarakat. Dengan bertindak sebagai pelayan berarti seorang pemimpin telah menjelaskan dan mengembangkan visi yang lebih besar daripada diri sendiri. Ini berarti mereka tidak berpusat pada diri sendiri. Ini berarti mereka tidak berpusat pada diri, melainkan mengintegrasikan visi yang dimiliki dengan visi orang lain dalam organisasi

c. Menunjukkan Keadilan

Pemimpin yang etis terkait erat dengan keadilan dan kesetaraan. Mereka memprioritaskan perlakuan yang setara kepada semua pengikut. Keadilan menuntut pemimpin untuk menjadikan isu keadilan sebagai dasar utama segala keputusan yang akan diambil

d. Menampilkan Kejujuran

Ketidajuran dapat menghasilkan banyak hal yang tidak menyenangkan, salah satu hal yang dihasilkan oleh ketidakjujuran adalah rasa tidak percaya. Ketika seorang pemimpin bertindak tidak jujur, maka pengikutnya akan merasa pemimpin tersebut tidak dapat diharapkan dan diandalkan. Rasa hormat dari dari karyawan terhadap pemimpin akan berkurang karena tidak ada lagi yang percaya pada pemimpin itu

e. Membangun komunitas

Tujuan bersama yang dimiliki oleh orang-orang dalam organisasi menuntut seorang pemimpin dan pengikutnya menyepakati arah yang akan diambil bersama. Pemimpin yang etis memperhitungkan tujuan semua orang yang terlibat dalam kelompok dan perhatian terhadap kepentingan komunitas dan budaya.

## 5. Tipe Pemimpin<sup>29</sup>

Didalam teori versi yang baru (House and Dessler, 1974), model path-goal mengidentifikasi secara jelas empat tipe perilaku pemimpin:

a. *Supportive Leadership*. Pemimpin dengan gaya ini menunjukkan perhatiannya pada kesejahteraan dan kebutuhan pribadi bawahannya.

Pemimpin ini berusaha untuk mengembangkan kepuasan hubungan

---

<sup>29</sup> *Ibid*, hal. 127

interpersonal diantara anggota kelompok dan menciptakan iklim keakraban didalam kelompok kerja.

- b. *Directive Leadership*. Pemimpin dengan gaya ini menyediakan pedoman spesifik untuk bawahannya melalui penentuan standar kinerja, penjadwalan dan koordinasi pelaksanaan pekerjaan, dan mengatakan kepada bawahannya untuk mengikuti prinsip-prinsip dan peraturan, yang telah ditetapkan. Pemimpin dengan gaya ini membiarkan bawahan mengetahui tentang apa yang diharapkan darinya.
- c. *Achievement-oriented Leadership*. Gaya kepemimpinan ini melibatkan penetapan tujuan yang menantang, mencari perbaikan kinerja, menekankan pada kinerja yang baik (excellence), dan menunjukkan kepercayaannya bahwa bawahan akan dapat mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi;
- d. *Participative Leadership*. Pemimpin dengan gaya ini mencari pendapat dan saran dan bawahannya serta mengambil informasi ini sebagai salah satu pertimbangannya saat mengambil keputusan.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Priyono, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2010), Hlm.

## 6. Indikator Gaya Kepemimpinan

Siagian Sondang P. berpendapat, tujuh indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:<sup>31</sup>

a. Iklim saling mempercayai

Hubungan saling mempercayai akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memberlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggung jawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

b. Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi tempat bekerja.

c. Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

---

<sup>31</sup> Siagian, P, Sondang, *Sumber Daya Manusia* , (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal. 97

d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperhatikan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan diantaranya dengan cara memberikan

gaji tepat pada waktunya, memberikan tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya.

- f. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan adanya

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahannya akan tercapai.

- g. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional

Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan profesional. Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

## C. Kompensasi

### 1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi Martoyo (2007) menyatakan bahwa kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees*, baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial).<sup>32</sup>

Kompensasi menurut Sastrohadiwiryono (2015) bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kompensasi adalah bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas prestasi yang telah dicapai. Kompensasi merupakan pemberian penghargaan sebagai apresiasi terhadap karyawan yang telah menjalankan pekerjaan dalam suatu keorganisasian.<sup>33</sup>

Sementara itu, Werther dan Davis (1996) menyatakan bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi organisasi. Apabila dikelola dengan baik maka kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan dan

---

<sup>32</sup> Lijan, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta, Bumi Aksara, 2016), Hlm. 216

<sup>33</sup> Veithzal Rivai Zainal, Mansyur Ramly, Thoby Mutis, dan Willy Arafah, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori dan Praktik...*, hlm. 542.

memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang memadai maka karyawan yang ada saat ini sangat mungkin akan meninggalkan organisasi, dan organisasi akan kesulitan merekrut kembali karyawan yang sesuai dengan kebutuhan.

Hal mengenai kompensasi atau balasan atas pekerjaan, sebagaimana firman Allah ta'ala dalam Al Qur'an Surat *An Nahl* ayat 97:

مَنْ عَمِلْ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةًۭ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ {٩٧}

*Artinya:*

*Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, 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.*<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> *Ibid*

Dalam riwayat Ibnu Majah, Nabi Muhammad Shalallahu ‘Alaihi Wasallam, bersabda:

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ

*Artinya:*

*Berikan kepada seorang pekerja upahnya sebelum keringatnya kering.*

(HR. Ibnu Majah)

Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.<sup>35</sup>

## 2. Fungsi Kompensasi

Berikut Fungsi dari pemberian kompensasi: <sup>36</sup>

- a. Lebih efisien dalam pengalokasian sumber dana. Karyawan akan meningkatkan hasil kerjanya dan akan terus berprestasi dengan diberikannya kompensasi.
- b. Lebih efisien dan efektif dalam pengumuman sumber daya manusia. menjadikan lebih efisien dan efektif untuk organisasi/ perusahaan

---

<sup>35</sup> Imam Mahfud., *Kompensasi Dan Evaluasi Kinerja Dalam Perspektif Ilmu Ekonomi Islam*, (Madani Syari’ah: 2019), Vol. 2, hal. 47

<sup>36</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Keuangan Syariah....*, hlm. 241.

dalam manajemen tenaga kerja karyawan karena diberikannya kompensasi.

- c. Menciptakan stabilitas organisasi serta pertumbuhan ekonomi mengalami peningkatan. Stabilitas dalam organisasi tercipta dengan diberikannya kompensasi pada karyawan dengan begitu dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

### **3. Tujuan Kompensasi**

Menurut Werther dan Davis (1996) menjelaskan bahwa tujuan pemberian kompensasi yang efektif dipengaruhi oleh 8 faktor:<sup>37</sup>

- a. Mendapat sumber daya manusia yang kompeten. Pelamar akan lebih tertarik dengan di berikannya kompensasi yang tinggi pada suatu perusahaan.
- b. Mempertahankan karyawan yang ada. Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi di dalam perusahaan.
- c. Keadilan dapat terjamin. Keadilan internal dan eksternal pun tercapai dengan dilakukannya manajemen kompensasi. Dapat memenuhi keadilan internal jika pemberian kompensasi dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan yang dilakukan. Dapat memenuhi keadilan

---

<sup>37</sup> Lijan, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta, Bumi Aksara, 2016), Hlm. 217

eksternal bahwa pemberian kompensasi dibandingkan dengan pemberian kompensasi perusahaan lain.

- d. Memberikan suatu penghargaan terhadap pencapaian karyawan. Pemberian kompensasi dapat mempertahankan pencapaian karyawan dan dapat memberikan peningkatan pencapaian lagi untuk kedepannya.
- e. Mengendalikan Biaya. System kompensasi yang rasional membantu organisasi memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen efektif, bias jadi pekerja dibayar upah atau gaji diatas standar.
- f. Mengikuti aturan hukum. System kompensasi yang sehat mempertimbangkan factor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.
- g. Memfasilitasi pengertian. Kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajemen operasi, dan para karyawan.
- h. Meningkatkan efisiensi administrasi. Program kompensasi hendaknya di rancang untuk dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM Optimal, walaupun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lainnya.

#### **4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

##### **a. Faktor Intern Organisasi**

Faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah:

###### **1) Dana Organisasi**

Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Maka Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi/perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik. Begitu pula sebaliknya.

2) Serikat pekerja Para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja di dalam menuntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen.

##### **b. Faktor Pribadi Karyawan**

1) Produktivitas kerja Produktivitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang

berbeda. Pemberian kompensasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

- 2) Posisi dan Jabatan Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya.
- 3) Pendidikan dan Pengalaman Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Karyawan yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari karyawan yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya.
- 4) Jenis dan Sifat Pekerjaan Besarnya kompensasi karyawan yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis.

Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme karyawan juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikul oleh karyawan yang bersangkutan. Sebagai contoh, kebanyakan organisasi/perusahaan karyawan yang bertugas di lapangan biasanya mendapatkan kompensasi antara 2-3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan/kantor. Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikulnya.

c. Faktor Ekstern

- 1) Penawaran dan Permintaan kerja Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (*supply*) tenaga kerja lebih dari permintaan (*demand*) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaliknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar. Besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon karyawan untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.
- 2) Biaya hidup Besarnya kompensasi terutama upah/gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*). Yang

dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau diatas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.

- 3) Kebijakan Pemerintah Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan keadilan. Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja/ hari, untuk pria dan wanita, pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut pemerintah menjamin berlangsungnya proses pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktek-praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.
- 4) Kondisi Perekonomian Nasional Kompensasi yang diterim oleh karyawan di negaranegara maju jauh lebih besar dari yang diterima negaranegara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasiorganisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

## 5. Jenis Kompensasi

Jenis-jenis kompensasi menurut Simamora (2004) terdiri dari dua macam, yaitu:

a. Kompensasi finansial yang dapat dibagi dengan kompensasi langsung, terdiri dari:

- 1) Bayaran pokok (*base pay*), yaitu gaji dan upah
- 2) Bayaran prestasi (*merit pay*)
- 3) Bayaran insentif (*incentive pay*), yaitu bonus, komisi, pembagian laba, pembagian keuntungan, dan pembagian saham
- 4) Bayaran tertangguh (*deffered pay*), yaitu program tabungan, dan antusiasian pembelian saham

Kemudian kompensasi tidak langsung, terdiri dari:

- 1) Program perlindungan, yaitu asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, dan asuransi tenaga kerja
- 2) Bayaran di luar jam kerja, yaitu liburan, cuti hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil

b. Kompensasi Nonfinansial dapat dibagi menjadi

- 1) Pekerjaan, yakni tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian
- 2) Lingkungan kerja, yaitu kebijakan yang sehat, supervisor yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

Jenis-jenis kompensasi tersebut dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, prestasi kerja, maupun komitmen organisasional. Dalam pemberian kompensasi, tingkat dan besarnya kompensasi menentukan gaya hidup, harga diri, dan nilai organisasi. Implikasi dari ketidakpuasan dalam pemberian yang di rasa kurang akan menurunkan kinerja karyawan, meningkatkan keluhan-keluhan, mogok kerja, dan mengarah pada tindakan fisik dan psikologis negative, seperti tidak disiplin, membolos bahkan sampai keluar dari perusahaan. Kompensasi mempunyai pengaruh yang besar dalam penarikan karyawan, motivasi, produktivitas, dan tingkat perputasan karyawan.

## **6. Indikator Kompensasi**

Menurut Siagian ada beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai indikator kompensasi, indikator-indikator tersebut diantaranya adalah :<sup>38</sup>

- a. Upah dan Gaji merupakan hal yang berbeda. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan atau untuk pekerja harian yang bukan karyawan atau karyawan tetap. Pemberian upah biasanya bersifat harian, mingguan atau bulanan sesuai dengan kesepakatan antara pekerja dengan pemberi kerja. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan yang diberikan secara tetap.
- b. Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Insentif biasanya diberikan oleh

---

<sup>38</sup> Siagian, P, Sondang, *Sumber Daya Manusia* , (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal. 64-66

perusahaan atas dasar prestasi kerja karyawan atau produktivitas karyawan. Karyawan dengan prestasi atau produktivitas kerja yang baik maka akan mendapat insentif dari perusahaan.

- c. Tunjangan Tunjangan merupakan pembayaran atau jasa yang diberikan oleh perusahaan sebagai pelindung atau pelengkap gaji pokok. Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kekaryawanan.
- d. Fasilitas Kompensasi yang berbentuk fasilitas diberikan oleh perusahaan untuk menunjang, memperlancar dan mempermudah serta sebagai sebuah motivasi karyawan atau karyawan dalam bekerja. Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus atau akses internet, seragam kerja dan sebagainya.

## **D. Lingkungan Kerja**

### **1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dalam aktivitas pekerjaan merupakan salah satu faktor yang sangat penting. Semangat kerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja, dengan lingkungan kerja yang mendukung seperti terciptanya suasana kerja yang bisa memberikan motivasi serta rasa semangat dalam menjalankan tugas yang diberikan maka hal tersebut dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja telah tercapai dengan baik. Pengertian lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas- tugas yang dibebankan.

Menurut Robbins (2003) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus.

Lingkungan kerja dapat didefinisikan sebagai Keseluruhan Sarana Prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pekerjaan itu sendiri.<sup>39</sup> Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja karena memang menjadi salah satu faktor penting, walaupun begitu

---

<sup>39</sup> *Ibid*, hlm. 226

kondisi lingkungan kerja dalam perusahaan masih banyak pula yang terabaikan.

Menurut Saydam (2000) Lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri dalam menyelesaikan tugasnya.

Jika karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan telah merasa nyaman, menyenangkan, serta aman maka lingkungan kerja tersebut telah dapat dinilai sebagai lingkungan kerja yang baik. Lingkungan kerja harus diciptakan dengan baik agar dapat mengikat hubungan pekerja dengan lingkungannya oleh karena itu perlu dilakukan manajemen lingkungan kerja dengan sedemikian rupa.<sup>40</sup> Maka akan tercapai sebuah hasil yang optimal sesuai dengan tujuan yang diharapkan seiring terbentuknya lingkungan kerja yang menyenangkan sehingga membuat karyawan merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Dan sebaliknya tidak akan tercapai hasil yang optimal sehingga terjadi penurunan produktivitas kinerja yang disebabkan oleh lingkungan kerja tidak memadai.

Menurut Sedarmayati definisi lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan

---

<sup>40</sup>Sedarmayanti, *Pengembangan Kepribadian Karyawan*. Bandung: Mandar Maju, 2009, hlm. 235

sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok.<sup>41</sup>

Lingkungan kerja menurut Nitisemito bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan.

Lingkungan kerja islami adalah keberadaan manusia di sekeliling untuk saling mengisi dan melengkapi satu dengan yang lainnya sesuai dengan perannya masing-masing dengan menjaga alam (lingkungan) dan makhluk ciptaan Allah SWT yang lain yakni sebagai khalifah (pemimpin) yang harus menggunakan nilai-nilai syariat islam dalam segala aktivitasnya. Allah telah menurunkan aturan syariat sistem sosial yang mengatur kehidupan manusia dalam politik, manajemen, sosial, ekonomi, yang sesuai dengan rahasia penciptaannya, yakni beribadah kepada Allah. Beribadah bukan berarti putus menjalankan pekerjaannya dan mengasingkan diri dari kehidupan dunia.<sup>42</sup>

## **2. Jenis Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja sangat berperan penting dalam keberlangsungan perusahaan, sehingga sangat penting diperhatikan oleh seorang pemimpin di suatu perusahaan akan kenyamanan

---

<sup>41</sup> Lewa, S. *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2005, hlm. 21

<sup>42</sup> Tasmara, T. (2002). *Membudayakan etos kerja Islami*. Gema Insani.

lingkungan kerja. Menurut Siagian (2014), Menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terdapat dua jenis yaitu:

a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik dapat di artikan semua keadaan yang ada disekitar tempat kerja, yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Sedarmayanti (2009) yang dimaksud lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Selanjutnya menurut Nitisemito (2000) beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja fisik meliputi warna, kebersihan, sirkulasi udara, penerangan dan keamanan. Sedangkan menurut Setiawan (2008) faktor-faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu lingkungan kerja diantaranya adalah temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis dan keamanan.

Dari beberapa pendapat di atas yang telah dijelaskan mengenai unsur-unsur lingkungan kerja fisik mencakup pencahayaan, sirkulasi udara, warna, kebersihan dan keamanan. Berikut ini adalah unsur-unsur dari lingkungan kerja fisik.

1) Pencahayaan

2) Sirkulasi Udara

3) Warna

4) Kebersihan

5) Keamanan

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2009) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Sedangkan menurut Nitisemito (2000) lingkungan kerja non fisik juga mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan dengan bawahan maupun sesama rekan kerja yang memiliki status jabatan sama di perusahaan.

Berikut unsur-unsur lingkungan kerja non fisik :

1) Hubungan Atasan dengan Bawahan

Hubungan atasan dengan bawahan terjadi saat atasan memberikan tugas-tugas untuk dikerjakan bawahannya.

2) Hubungan antar Karyawan

Hubungan antar karyawan dalam lingkungan kerja dalam perusahaan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan sebab yang mana akan menimbulkan tingkat kepuasan kinerja karyawan.

situasi lingkungan dalam menyelesaikan pekerjaan dan interaksi antar karyawan demi untuk menciptakan kelancaran kerja.

### **3. Indikator Lingkungan Kerja**

Indikator lingkungan kerja yang dikemukakan oleh Nitisemito (1992) yaitu sebagai berikut:

- a. Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut
- b. Hubungan dengan rekan kerja Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja.
- c. Hubungan antara bawahan dengan pimpinan Hubungan antara karyawan dengan pimpinan yaitu hubungan dengan karyawan yang baik dan harmonis dengan pimpinan tempat kerja. Hubungan yang baik dan harmonis dengan pimpinan tempat kerja merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan.

- d. Tersedianya fasilitas kerja Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

## **E. Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja Karyawan merupakan hasil dari pekerjaan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan yang dapat dinilai secara kualitas dan kuantitas yang telah dilaksanakan. Kinerja karyawan Secara etimologi, kata kinerja berasal dari kata *performance*. Mangkunegara menyampaikan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tupoksinya.<sup>43</sup>

Menurut Seymour dalam Swasto (1996), kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan yang dapat diukur. Sedangkan Stoner (1986), mendefinisikan kinerja sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu, kelompok atau organisasi.<sup>44</sup>

Siahaan (2007), berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau organisasi sesuatu kriteria yang berlaku

---

<sup>43</sup> Desi Kristani dan Ria Lestari, *Kiat-Kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi*, (Surabaya: Media Sahabat Cendekia, 2019), hlm. 31.

<sup>44</sup> *Ibid*, hal. 217

dalam suatu kurun waktu tertentu. Artinya, bila aktivitas seseorang atau organisasi mencapai hasil sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan berkinerja baik dan sebaliknya berarti berkinerja buruk. Untuk mengetahui kinerja seseorang karyawan atau organisasi. Maka perlu dilakukan penilaian. Sistem penilaian kinerja yang efektif akan memberikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan terutama dalam pengambilan keputusan sehubungan dengan pekerjaan karyawan.

Bangun (2011), berpendapat sistem manajemen kinerja (*performance management system*) merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan.

## **2. Dasar Hukum Kinerja**

Kinerja (*performance*) adalah gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi (*strategic planning*) suatu organisasi.

Kinerja dalam Islam bukanlah semata-mata merujuk kepada mencari rezeki untuk menghidupi diri dan keluarga dengan menghabiskan waktu siang maupun malam, dari pagi hingga sore, terus menerus tak kenal lelah, tetapi kerja mencakup segala bentuk amalan atau pekerjaan yang mempunyai unsur kebaikan dan keberkahan bagi diri, keluarga dan masyarakat sekelilingnya serta negara. Dalam Al-Quran yang

menjelaskan tentang kinerja dalam Islam, sebagaimana dalam *Surat Al-Qashash* ayat 77 :

قُلْ أَرَأَيْتُمْ إِنْ جَعَلَ اللَّهُ عَلَيْكُمُ اللَّيْلَ سَرْمَدًا إِلَى يَوْمِ الْقِيَامَةِ مَنْ إِلَهُ غَيْرُ اللَّهِ يَأْتِيكُمْ بِضِيَاءٍ أَفَلَا تَسْمَعُونَ { ٧٧ }

Artinya :

*Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.*<sup>45</sup>

Menurut tafsir Ibnu Katsir Berdasarkan ayat di atas, Islam mengajarkan bahwa umat Islam harus giat mencari rizki dalam hal mencapai kebutuhan hidup dunia yaitu sehari-hari namun tetap dengan tidak meninggalkan perintah-perintah allah untuk mendapatkan kebahagiaan di akhirat, demikianlah ajaran Islam begitu indahnya manusia dituntut kerja bekerja dengan sungguh- sungguh bukan hanya demi kebutuhan hidup namun bekerja digunakan sebagai upaya mencapai keridhoan Allah SWT.

Islam menjadikan kerja sebagai tuntutan fardu atas semua umatnya selaras dengan dasar persamaan yang diisyiharkan oleh Islam bagi

---

<sup>45</sup> Departemen Agama RI, hal. 623

menghapuskan sistem yang membeda-bedakan manusia mengikut derajat dalam firman Allah SWT dalam QS At-Taubah 105:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ  
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ { ١٠٥ }

*Artinya :*

*Dan katakanlah, bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan di kembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghoib dan yang nyata, lalu diberikan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.*<sup>46</sup>

Menurut tafsir Ibnu Katsir ayat di atas menjelaskan tentang wajibnya kerja kepada umat muslim, bahkan dalam QS At-taubah: 105 di sebutkan “Bekerjalah kamu maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu”. Ayat tersebut mewajibkan bekerja bahkan bekerja di hukum fardu.

---

<sup>46</sup> Departemen Agama RI, Al-Hikmah, Al-Qur'an dan Terjemahnya, CV Diponegoro, Bandung, 2010, hlm. 203

### 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Bangun (2012) bahwa untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Jumlah Pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
- b. Kualitas Pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
- c. Ketepatan Waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
- d. Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
- e. Kemampuan Kerja Sama, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

Konsep Bernadin & Russell (1993), dalam Siahaan (2007) mengajukan kriteria mengukur kinerja karyawan, yaitu :

- a. *Quality*, menyangkut tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan;
- b. *Quantity*, menyangkut jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah Rupiah, jumlah unit, jumlah siklus, kegiatan yang terselesaikan;
- c. *Timelines*, sejauh mana suatu kegiatan yang terselesaikan sesuai waktu yang telah ditetapkan;
- d. *Cost-Effectiveness*, sejauh mana tingkat penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material); 5. Need for supervisor, tingkat sejauhmana seorang pejabat dapat melaksanakan pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan supervisor;
- e. *Interpersonal impact*, menyangkut sejauhmana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan bekerjasama diantara karyawan.<sup>47</sup>

Kinerja seorang karyawan dalam suatu perusahaan memiliki tugas yang berbeda-beda sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Kinerja tersebut dipengaruhi beberapa faktor-faktor berikut:<sup>48</sup>

a. Faktor Kemampuan

---

<sup>47</sup> Marbawi Adamy, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Ljokseumawe: UNIMAL, 2016), Hlm. 91

<sup>48</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan...*, hlm. 67-68.

Kemampuan menjadi faktor penentu pembagian tugas kepada karyawan. Dengan kemampuan yang dimiliki sehingga dapat menggolongkannya pada tugas di bagian yang sesuai. Kemampuan dapat dilihat dari kemampuan yang diukur dari tingkat kecerdasan dan kemampuan yang dilihat dari skill yang dimiliki. Dari situ dapat dilakukan pembagian tugas dalam bekerja sesuai dengan bidang yang dimiliki.

#### b. Faktor motivasi

Motivasi kerja dapat memberikan arah yang dapat memberikan arahan kepada karyawan untuk mencapai tujuan kerja. Dengan adanya motivasi kerja akan memberikan kemudahan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### **4. Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merujuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan seluruh tugas-tugasnya yang telah menjadi tanggung jawabnya, dan tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang telah ditetapkan.<sup>49</sup>

Indikator memiliki tujuan untuk mengukur seberapa baik kinerja karyawan, indikatornya sebagai berikut:

---

<sup>49</sup> M Ismail Yuanto dan M. Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islam*, (Jakarta: Gema Insani, 2002.), hlm. 199.

- a. Ketetapan dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan pengelolaan waktu dan ketetapan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b. Kesesuaian jam kerja adalah kesediaan karyawan untuk mematuhi peraturan/ketentuan perusahaan yang berkaitan dengan kedisiplinan karyawan saat waktu masuk/pulang kerja.
- c. Tingkat berapa banyak kehadiran karyawan dapat dilihat dari jumlah kehadiran karyawan dalam periode tertentu.
- d. Kerjasama antara karyawan satu dengan yang lainnya adalah hal yang harus dimiliki untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga tercapainya visi misi perusahaan.<sup>50</sup>

## **F. Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian ini, tidak lepas daripada kajian/penelitian terdahulu telah dilakukan. Sehingga perlu untuk diuraikan terlebih dahulu agar nantinya bisa dijadikan pedoman dalam melaksanakan penelitian kali ini. Walaupun terdapat beberapa komponen ataupun hal yang mempunyai kesamaan dengan riset yang telah dilakukan, maka masih ada poin yang menjadi pembeda dengan penelitian sebelumnya, baik dari segi objek maupun rentang periode waktu yang diambil sehingga adanya beberapa

---

<sup>50</sup> Desi Kristani dan Ria Lestari, *Kiat-Kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi...*, hlm. 32.

sumber rujukan termasuk jurnal disini digunakan sebagai sumber untuk melengkapi termasuk referensi Menulis dalam melakukan penelitian.

Sejumlah penelitian terdahulu yang dilaksanakan oleh peneliti terdahulu antara lain:

1. “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. JAEIL INDONESIA” Agung Surya Dwianto, universitas Negeri jakarta, 2019.

Penelitian yang dilakukan oleh Agung Surya Dwianto<sup>51</sup>, bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. JAEIL INDONESIA.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, Desain penelitian ini adalah metode penelitian asosiatif, sehingga dari penelitian ini menunjukkan hasil berikut.

Penelitian ini menunjukkan hasil adanya pengaruh yang signifikan antara variabel Kompensasi (X) terhadap variabel kinerja Karyawan (Y), jadi kompensasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Agung Surya Dwianto adalah persamaan pada satu variabelnya sedangkan perbedaannya objek penelitian yang dilakukan di PT. JAEIL INDONESIA sedangkan penelitian ini objek penelitiannya di CV. Pangan Berkah Sentosa di Kabupaten Jombang.

---

<sup>51</sup> Agung Surya Dwianto, 2019, *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. JAEIL INDONESIA*, Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 2 No 2, hal. 209

2. “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan PT REMBAKA” Natalia Susanto, universitas Kristen Petra, 2019.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Divisi Penjualan PT Rembaka Surabaya.

Jenis penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kuantitatif. Sampel yang digunakan sebanyak 60 responden dengan teknik probability sampling. Metode pengumpulan data penelitian dilakukan melalui penyebaran angket dengan menggunakan lima poin skala likert sebagai alat ukur.

Penelitian ini menunjukkan hasil motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.<sup>52</sup>

Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Natalia Susanto adalah persamaan pada satu variabelnya sedangkan perbedaannya objek penelitian yang dilakukan di PT REMBAKA sedangkan penelitian ini objek penelitiannya di CV. Pangan Berkah Sentosa di Kabupaten Jombang.

---

<sup>52</sup> Natalia Susanto, 2019, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan PT REMBAKA*, Jurnal AGORA Vol. 7, No. 1,

3. “Pengaruh gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (studi Kasus pada PT. PG. Kebon Agung Malang)” Abd. Rosyid, dkk, Universitas Kanjuruhan Malang, 2015

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan , karena dengan adanya kepemimpinan seseorang akan dapat mempengaruhi orang lain melalu aspirasi akal, semangat. Lingkungan kerja juga mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>53</sup>

4. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Pola Prakarya” Nidaul Khasanah, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, 2012<sup>54</sup>

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, pengaruh variabel motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja, dan pengaruh dari variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan CV. Pola Prakarya Yogyakarta.

---

<sup>53</sup> Abd. Rosyid, dkk, 2015, *Pengaruh gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (studi Kasus pada PT. PG. Kebon Agung Malang)*, Vol. 3, No. 1, hal. 1

<sup>54</sup> Nidaul Khasanah, 2012, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Pola Prakarya*, Jurnal Manajemen, vol. 2, no. 2, hal. 88

Penelitian ini tergolong dalam jenis penelitian *expost facto*. Populasinya adalah seluruh karyawan CV. Pola Prakarya Yogyakarta yang berjumlah 30 orang yang sekaligus dijadikan sampel penelitian.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa determinan tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Nidaul Khasanah adalah persamaan pada variabel X yaitu Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja sedangkan perbedaannya objek penelitian yang dilakukan di CV. POLA PRAKARYA sedangkan penelitian ini objek penelitiannya di CV. Pangan Berkah Sentosa di Kabupaten Jombang.

5. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan” Ichsan Kasnul Faraby, Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi L2Dikti) Wilayah IX, 2018<sup>55</sup>

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT. Gapura Angkasa di Makassar Bandara Internasional Hasanuddin yang terdiri dari gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan

---

<sup>55</sup> Ichsan Kasnul Faraby, 2018, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal Sinar Manajemen, vol. 5, no. 2, hal. 86

Motivasi kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di PT. Gapura Angkasa di Bandara Internasional Hasanuddin Makassar.

Metode analisis data menggunakan metode deskriptif dan metode kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 54 orang dengan analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT Gapura Angkasa di Makassar Bandara Internasional Hasanuddin yang terdiri dari gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan Motivasi kerja.

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap variabel terikat kinerja). Melalui pengujian R) koefisien korelasi diperoleh bahwa tingkat korelasi atau hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah hubungan yang tinggi yaitu sebesar 60,8%.

Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Ihsan Kasnul Faraby adalah persamaan pada variabel X yaitu Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja sedangkan perbedaannya objek penelitian yang dilakukan di PT. Gapura Angkasa di Bandara Internasional Hasanuddin Makassar sedangkan penelitian ini

objek penelitiannya di CV. Pangan Berkah Sentosa di Kabupaten Jombang.

6. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam (Studi Kasus PT ASYKI)”, Budi Cahyadi, Universitas Ibn Khaldun Bogor, 2019.<sup>56</sup>

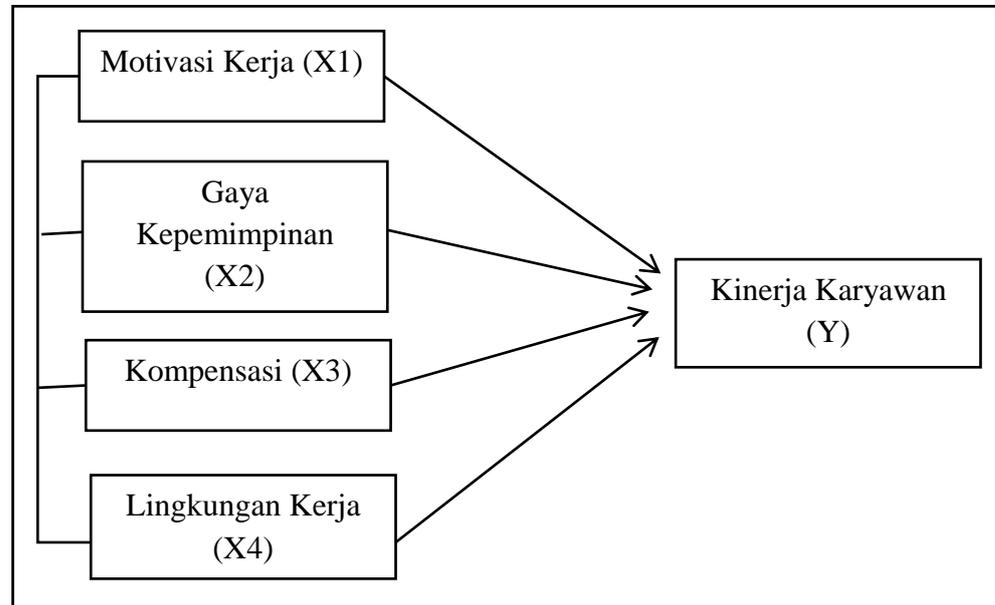
Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan secara islami pada PT ASYKI. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh karyawan PT Asyki Kota Bogor. Sampel penelitian berjumlah 30 karyawan, dipilih dengan menggunakan metode purposive sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan quisioner.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang diberikan lingkungan kerja yang nyaman dan islami maka produktivitas kinerja karyawan tersebut semakin produktif.

---

<sup>56</sup> Budi Cahyadi, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam (Studi Kasus PT ASYKI), (Amwaluna: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Syariah, 2019) Vol. 3 No. 1, hal.

## G. Kerangka Konseptual



Keterangan:

Dari kerangka diatas, dapat dijelaskan bahwa kinerja karyawan pada CV. Pangan Berkah Sentosa ditentukan oleh motivasi kerja, gaya kepemimpinan, kompensasi, dan Lingkungan Kerja. Secara teoritis semakin fleksibel motivasi kerja, gaya kepemimpinan, kompensasi, dan Lingkungan Kerja yang positif dari perusahaan, maka diharapkan tingkat kinerja karyawan akan semakin naik. Dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan perusahaan, seorang manajer yang menduduki posisi organisasi dan kemampuan kinerja seorang karyawan mampu menempati tujuan perusahaan.

## H. Hipotesis Penelitian

Hipotesis secara umum merupakan sebuah anggapan seinentara yang kebenarannya harus dibuktikan terlebih dahulu. Dalam penelitian ini anggapan dasar sebagai berikut :

H1: Adanya pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV. Pangan Berkah Sentosa Jombang.

H2: Adanya pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan CV. Pangan Berkah Sentosa Jombang.

H3: Adanya pengaruh yang signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan CV. Pangan Berkah Sentosa Jombang.

H4: Adanya pengaruh yang signifikan Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan CV. Pangan Berkah Sentosa Jombang.

H5: Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja, gaya kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan CV. Pangan Berkah Sentosa Jombang