

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Dalam sebuah perusahaan faktor kepemimpinan sangatlah penting karena memiliki peranan pemimpi yang akan memberikan pengarahan kepada karyawan dan organisasinya dalam mencapai tujuan perusahaan dan sebagai pemimpin tidaklah kedudukan yang sangatlah mudah bagi seorang pemimpin melainkan mempunyai tugas dalam mengambil keputusan hasil rapat. Kepemimpinan adalah proses seseorang untuk bisa mengerakkan orang lain dengan cara memimpin dengan baik, membimbing, memengaruhi karyawan untuk menggerakkan karyawannya sehingga mendapatkan capaian hasil yang diharapkan.⁸ Dan seorang pemimpin ini bukanlah menggerakkan benda mati tetapi menggerakkan manusia yang berbagai ragam sifatnya. Maka menjadi pemimpin bukanlah enak seperti penilaian orang di luar sana yang memandang jika menjadi pemimpin itu sangatlah enak. Pemimpin mempunyai amanah besar di dalam perusahaan. Jika pemimpin ingin bawahannya mencapai tujuan perusahaan, pemimpin haruslah terampil dan mampu menjadi pemimpin yang bagus dalam memerintah atau meminta tolong terhadap bawahannya. Jadi pemimpin harus dapat di contoh sehingga karyawan mendapatkan motivasi untuk bekerja lebih giat lagi.

⁸ Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*. (San Francisco. Jossey-Bass, 1983)

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Mengingat bahwa apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin bukan benda mati, maka masalah kepemimpinan tidak dapat dipandang mudah. Kemauan seorang pemimpin merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan. Hal ini berarti bawahan dalam memenuhi kebutuhannya tergantung pada keterampilan dan kemampuan pemimpin.⁹ Kepemimpinan sering dipermasalahkan di dalam organisasi, terutama organisasi besar yang telah menggunakan manajemen yang baik. Hal ini disebabkan karena tercapainya tujuan secara efektif dan efisien sangat tergantung akan kemampuan kepemimpinan seorang manajer. Tanpa adanya kepemimpinan merupakan kemelut atas beberapa manusia dan fasilitas. Karena hal ini tidak adanya koordinasi dan pengalaman atas semua sumber daya yang ada. Dalam hal kepemimpinan untuk organisasi apapun apabila mengalami kegagalan dan keberhasilan ini sering dikaitkan dengan adanya kepemimpinan.

Tujuan organisasi tidak hanya sekedar tercapai sesuai dengan yang direncanakan, tetapi juga harus terwujud suatu kegairahan kerja dan disiplin kerja yang baik dari para karyawan. Untuk terwujudnya suasana tersebut, maka pemimpin berusaha memengaruhi perilaku bawahan untuk bekerja agar mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus

⁹Edy Sutrisno. "Manajemen Sumber Daya Manusia". (Jakarta. Kencana, 2009)

mengetahui betul fungsi pemimpin dan sekaligus mengetahui unsur-unsur kepemimpinan sebagai aktivitas memengaruhi, kemampuan mengajak, mengarahkan, meniptakan dan mencetuskan ide dan sebagainya. Kepemimpinan merupakan kompleks dari hak-hak dan kewajiban-kewajiban yang dimiliki oleh seseorang atau badan hukum yang menyebabkan terjadinya gerak pada warga masyarakat.

2. Fungsi dan peran pemimpin dalam organisasi

Fungsi pemimpin dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain: macam organisasi, situasi sosial dalam organisasi dan jumlah anggota kelompok.¹⁰

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelolah atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin.

Fungsi seorang pemimpin dalam organisasi menurut Terry dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu:

- a) Perencanaan
- b) Pengorganisasian
- c) Penggerakan
- d) Pengendalian

¹⁰ *Ibid.*, hal. 220.

Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama yang produktif dan dalam keadaan yang bagaimana pun yang dihadapi kelompok.¹¹ Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu yang bersifat interpersonal, informasional dan dalam peranan pengambilan keputusan.

1) Peranan yang bersifat interpersonal

Dewasa ini telah umum diterima pendapat bahwa salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insani. Keterampilan insani mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya. Akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah *stakeholder*, didalam dan di luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran interpersonal yang menampakkan diri.

¹¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2009)

Pertama, selaku simbol keberadaan organisasi. Peranan tersebut dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial. Menghadiri berbagai upacara resmi, memenuhi undangan atasan, rekan setingkat, para bawahan, dan mitra kerja. Kedua, selaku pemimpin yang bertanggungjawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan yang dalam kenyataannya berurusan dengan para bawahan. Ketiga, peran selaku penghubung di mana seorang manajer harus mampu menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu organisasi.

2) Peranan yang Bersifat Informasional

Informasi merupakan asset organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena ini dan masa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang muthakir, lengkap dan dapat dipercaya karena di olah dengan baik. Peran tersebut mengambil tiga hal bentuk, yaitu: pertama, seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari dalam organisasi. Seorang manajer selalu menerima berbagai informasi dari dalam dan dari luar organisasi. Bahkan juga informasi yang sebabnya tidak harus ditunjukkan kepadanya, tetapi kepada orang lain dalam organisasi. Dalam kaitan ini perlu ditekankan bahwa berkat kemajuan dan terobosan dalam bidang teknologi informasi, yang

dihadapi oleh manajer ini ialah melimpahkan informasi yang diterima.¹²

Kedua, peran sebagai pembagi informasi. Berbagai informasi yang diterima oleh seseorang mungkin berguna dalam penyelenggara fungsi manajer lainnya, akan tetapi mungkin pula untuk disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi, peran ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang makna informasi yang diterimanya. Dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harus diselenggarakan.¹³

Ketiga, peran selaku juru bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijakan, tindakan dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi. Peranan ini juga menuntut pengetahuan yang mendalam tentang berbagai aspek intruksi yang ditanganinya. Peranan ini dapat dimainkan dengan berbagai cara, seperti rapat umum tahunan pemegang saham, atau lebih terbatas dalam bentuk rapat dengan anggota dewan komisaris perusahaan, negosiasi dengan instansi pemerintah, pemasok, dan pertemuan dengan para anggota asosiasi perusahaan sejenis. Peran tersebut sangat penting artinya dalam pembentukan dan pemeliharaan citra positif organisasi yang dipimpinya.

¹² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2009)

¹³ *Ibid.*, hal, 221.

3) Peranan Pengambilan Keputusan

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai berikut: pertama, sebagai entrepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan, meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi. Kedua, peredam gangguan. Peran ini antara lain kesediaan memikul tanggungjawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak negatif kepada organisasi. Ketiga, pembagi sumber dan daya. Tidak jarang orang berpendapat bahwa, makin tinggi posisi manajerial seseorang, wewenang pun makin besar. wewenang atau kekuasaan itu paling sering menampakkan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan dan daya. termasuk di antaranya sesenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu. wewenang mempromosikan orang, menurunkan pangkat. kewewenangan itulah yang membuat para bawahan bergantung kepadanya.¹⁴

¹⁴ Suharsimi. Arikunto. *“Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek”*. (Jakarta: PT. Rineka Cipta. 2002)

3. Tugas – Tugas Kepemimpinan

Ada beberapa tugas penting dalam kepemimpinan, yaitu:

1) Sebagai Konselor

Dan akan di uraikan beberapa persyaratan yang perlu digaris bawahi oleh seorang konselor yaitu:

- a) Dapat menjadi pemimpin dan menjadi panutan bagi karyawannya.
- b) Bersikap jujur dalam semua hal.
- c) Menghormati orang lain bahkan menghormati karyawannya.
- d) Memiliki sifat yang cocok antara kata dengan perbuatannya.
- e) Memiliki kesadaran yang tinggi dalam segala perbuatannya.

Sebagai pemegang jabatan tertinggi adapun rintangan sebagai konseling, yaitu:

- a) Pemimpin memberikan nasehat dan mengarahkan, sehingga pemecahan di tentukan oleh seorang pemimpin bukan karyawannya.¹⁵
- b) Terdapat perbedaan antara konseling dengan karyawannya.
- c) Seorang pemimpin memiliki keterbatasan waktu yang lama untuk melakukan konseling bersama karyawannya.
- d) Adanya perbedaan dari segi bidang dan nilai hidup ini sering terjadi di dalam perusahaan.

¹⁵ Ida Ayu Brahmasari, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan*. (Surabaya: Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 2008) hal. 126.

- e) Sering berprasangka buruk sebelum persoalan terpecahkan dan sebelum mendengarkan argument dari karyawan.
 - f) Tidak adanya dukungan dari seorang pemimpin untuk karyawan.
- 2) Sebagai Instruktur

Untuk menjadi instruktur yang baik pemimpin harus memiliki keterampilan dalam berkomunikasi terhadap karyawannya dan mampu menganggap karyawannya sebagai orang yang harus di kasihani, karena terkadang ada salah satu karyawan yang masih buta atau tidak mengerti atas materi yang di sampaikan oleh sorang pemimpin. Dan proses pembelajaran materi oleh seorang instruktur bukan hanya penyampaian perintah tetapi penyampaian belajar mengajar yang akan di jalankan dengan cara penuh kesabaran dan ketekunan sehingga apa yang di sampaikan oleh seorang instruktur dapat tercapai semaksimal mungkin.

3) Memimpin Rapat

Setiap lembaga atau perusahaan pasti memerlukan rapat terhadap tujuan atau rencana yang akan di jalankan kedepannya, maka dari itu suatu rencana tersebut di dahului oleh rapat bersama karyawannya maupun pemimpinnya sehingga jelas apa langkah yang harus di jalankan untuk proses berjalannya tujuan dari perusahaan itu sendiri.¹⁶ Oleh karena itu rapat bukan hanya keharusan melainkan

¹⁶ *Ibid.*, hal. 228-229.

sudah menjadi aktifitas rutin untuk berhasil dalam tujuan perusahaan itu sendiri. Rapat ini juga harus di hadiri oleh karyawan-karyawan yang bidangnya masuk di dalam pembahasan rapat. Karyawan lain yang tidak mengikuti rapat tetap bekerja di mejanya masing-masing.¹⁷

4) Mengambil Keputusan

Di antara banyak tugas yang di berikan kepada pemimpin atau karyawan. Maka yang mungkin terberat ketika mengambil keputusan akhir. Karena keputusan ini adalah keputusan untuk mengambil langkah baik atau buruk dikemudian hari. Pengambilan keputusan merupakan salah satu hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh karena itu, hasil keberhasilan dari seorang pemimpin di lihat dari bagaimana seorang pemimpin ini mengambil keputusan untuk keberhasilan perusahaan dan mengambil keputusan di saat masa-masa kritis sekali pun. Mengambil keputusan adalah hal yang sangatlah penting dan sudah dipikirkan baik-baik dari faktor negatifnya dan faktor positifnya.

5) Mendelagasikan Wewenang

Dalam hal ini seorang pemimpin juga tidak akan mungkin mengerjakan tugasnya dengan sendiri maka dari itu seorang pemimpin mendelegasikan tugasnya kepada karyawan yang dapat membantu seorang pemimpin. Karena jika mengerjakan tugasnya

¹⁷ Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan*. (Jakarta. PT. Raja, 2015)

dengan sendiri maka ada keterbatasan waktu dan keterbatasan kemampuan. Dalam pendelegasian wewenangnya tanggung jawab tetap dipikul bersama-sama antara yang mendelegasikannya maupun yang menerima pendelegasian tersebut.

4. Teori Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandangan. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, perilaku pemimpin membentuk suatu kontinum dari sifat otokratik sampai demokratik.¹⁸ Mulyadi menyebutkan ada beberapa teori yang menyoroti munculnya seorang pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi. Teori – teori tersebut adalah:

a) Teori Bakat

Menurut teori bakat, seorang itu dapat menjadi pemimpin karena kemampuan dalam mengembangkan bakat. Dalam pengembangan bakat tersebut tentunya sering dan sejalan dengan teori kepemimpinan. Dengan demikian semua orang yang mempunyai bakat pemimpin berarti bisa menjadi pemimpin, namun dalam kenyataannya tidak semua berhasil menjadi pemimpin itu semua dikarenakan tidak semua orang berusaha mengembangkan bakat yang sudah ada tersebut dengan mempelajari ilmu kepemimpinan.

1. Teori Lingkungan

¹⁸ *Ibid.*, hal. 230-233.

Menurut teori lingkungan, situasi dan kondisi lingkungan tertentu dapat mendesak seseorang untuk dapat menjadi pemimpin. Sehingga pada saat lingkungan kurang menguntungkan dapat melahirkan seorang pemimpin pada kelompok di lingkungan tersebut.

2. Teori Genetis

Menurut teori genetis tidak semua orang dapat menjadi pemimpin. Karena menurut teori ini seorang pemimpin itu dilahirkan khusus untuk menjadi pemimpin. Contohnya anak seorang raja, kelak juga akan menjadi raja, mewarisi taha kerajaan. Kenyataannya tersebut harus turun temurun dari generasi ke generasi.

3. Teori Sosial

Teori sosial bertolak dengan teori genetis, menurut teori sosial seseorang itu muncul sebagai pemimpin disebabkan karena pengaruh sosial. Termasuk di dalam pengaruh sosial adalah kesempatan untuk memperoleh pendidikan dan keterampilan untuk menggali pengalaman. Semua itu terakumulasi sehingga seseorang itu cakap menjadi seorang pemimpin.¹⁹

4. Teori Ekologis

Merupakan penyempurnaan dari teori bakat dan sosial. Menurut teori ekologis seseorang itu muncul menjadi pemimpin karena

¹⁹ Sunarsi. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pendidik*. (Jakarta. Jenius, 2014)

pertama telah mengalir jiwa kepemimpinan di dalam tubuhnya, jiwa kepemimpinan yang sudah ada itu kemudian di tempatkan oleh lingkungan yang kondusif, sehingga membuat seseorang menjadi piawai dalam memimpin.

5. Teori Sifat (Traits Theory)

Bahwa seseorang itu dilahirkan memang sebagai pemimpin. Demikian sebaliknya ada orang di lahirkan bukan sebagai pemimpin. Orang yang dilahirkan sebagai pemimpin, maka ia akan menjadi seorang pemimpin.

6. Teori Gaya Perilaku

Pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan Nampak dari:

- a) Cara memberikan tugas
- b) Cara memberikan perintah
- c) Cara berkomunikasi
- d) Cara membuat kepuasan
- e) Cara mendorong semangat bawahan
- f) Cara memberikan bimbingan
- g) Cara menegakkan kedisiplinan

5. Ciri-ciri Kepemimpinan

Ciri-ciri yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu:

- a) Kecerdasan yaitu Mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari pada pengikutnya.
- b) Kedewasaan yaitu Sosial dan hubungan sosial yang luas pemimpin cenderung mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.
- c) Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Pemimpin secara relative mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik
- d) Sikap-sikap hubungan manusiawi yaitu Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya. Mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.²⁰

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi di bandingkan bawahannya dan mempunyai motivasi dan dorogan berprestasi yang tinggi pula.

6. Sifat-sifat Kepemimpinan

Secara umum sifat-sifat yang perlu dimiliki seorang pemimpin adalah:

- a) Keinginan untuk menerima tanggung jawab

Apabila seorang pemimpin menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan, berarti ia bersedia untuk bertanggungjawab kepada pimpinanya terhadap apa yang dilakukan bawahannya. Mengatasi

²⁰ *Ibid.*, hal. 220.

tekanan kelompok informal bahkan kalau perlu dari organisasi lainnya.

b) Kemampuan untuk bisa perceptive

Perceptive menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau memahami bawahannya. Sehingga ia dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka serta berbagai ambisi yang ada. Di samping itu ia juga harus mempunyai persepsi introspektif memandang atau menilai dirinya sendiri, sehingga ia bisa mengetahui kekuatan, kelemahan dan tujuan yang layak baginya.

c) Kemampuan untuk menentukan prioritas

Untuk memilih atau menentukan mana yang penting atau tidak, kemampuan ini penting karena pada kenyataannya sering masalah-masalah yang harus dipecahkan datang bersamaan dan berkaitan satu dengan yang lainnya.

d) Kemampuan untuk bersikap obyektif

Obyektif adalah kemampuan untuk melihat suatu masalah secara rasional dan personal

e) Kemampuan untuk berkomunikasi

Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seorang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Karena itu

pemberian perintah dan penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

7. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Sondang ada beberapa gaya kepemimpinan diantaranya adalah:²¹

a) Gaya Persuasive

Gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran atau dengan kata lain menggunakan ajakan atau bujukan.

b) Gaya Refersif

Gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan, ancaman sehingga bawahan merasa ketakutan.

c) Gaya Partisipatif

Dengan cara pemimpin memberikan kesempatan bawahan untuk secara aktif baik mental, spriritual, fisik mampu meterial dalam kiprahnya di organisasi. Dan pemimpin mengayomi bawahan, jika ada bawahan yang bermasalah maka pemimpin akan melakukan pemanggilan dan memberikan solusi atas masalah yang berlangsung.

d) Gaya Inovatif

²¹ Sondang P. Siagian. "organisasi kepemimpinan dan perilaku administrasi" (Jakarta: Gunung Agung. 2001)

Yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaharuan didalam segala bidang, baik politik, ekonomi sosial ataupun budaya.

e) Gaya Investigasi

Gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh keurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan perasaan bahwa bawahan itu selalu kurang dipercaya yang menyebabkan kreativitas karyawan menurun.

f) Gaya Inspektif

Gaya kepemimpinan yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya prokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menurut penghormatan bawahan atau pemimpin yang senang apabila dihormati.

g) Gaya Motimatif

Yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-ide program-program dan kebijakan kepada bawahan dengan baik.

h) Gaya Naratif

Pemimpin yang banyak bicara namun tidak sesuai dengan apa yang dikerjakan. Atau dengan kata lain banyak bicara sedikit bekerja.

i) Gaya Edukatif

Pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari kehari.

j) Gaya Retrogresif

Pemimpin tidak suka melihat bawahannya maju, apalagi melebihi dirinya. Untuk itu pemimpin yang bergaya retrogresif selalu menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya. Sehingga gaya ini pemimpin suka melihat bawahannya terlihat bodoh dan terbelakang. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan adalah sebagai berikut:²²

1) Kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2) Kepemimpinan partisipatif

²² Malayu SP Hasibuan. "Manajemen Sumber Daya Manusia". (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

3) Kepemimpinan delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijakan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaan.

4) Kepemimpinan kharismatik

Gaya kepemimpinan ini memiliki daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga ia mempunyai pengikut dan jumlahnya yang sangat luar biasa. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui sebab-sebab secara pasti mengapa seorang itu memiliki kharisma yang begitu besar.

5) Kepemimpinan demokratis

Kepemimpinan demokratis menitikberatkan pada bimbingan yang efisien pada para anggotanya, koordinasi pekerjaan terjalin dengan baik dengan semua ini. Terutama penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan

nasehat dan sugesti bawahan, bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing pada saat kondisi yang tepat.

8. Implikasi Teori Gaya Kepemimpinan Dalam SDM Perusahaan

Implikasi teori kepemimpinan terhadap karyawan perusahaan maksudnya adalah seberapa jauh pemimpin perusahaan mampu mentransformasi pendekatan teori-teori kepemimpinan sebagai pedoman dalam melakukan tugasnya. Sehingga pimpinan perusahaan memiliki kemampuan memengaruhi dan memberikan motivasi kepada krayawannya, yang berdampak pada peningkatan kinerja.

Tentunya teori-teori yang ada merupakan jembatan untuk membantu bagaimana pimpinan perusahaan mengembangkan gaya kepemimpinannya. Karena tidak satu teori pun yang memberikan jaminan kepada seorang pimpinan untuk berperilaku tertentu sehingga ia menjadi pemimpin yang sukses. Dengan gaya kepemimpinan yang tidak tepat, maka tujuan organisasi atau perusahaan dapat terganggu serta para karyawan dapat merasakan frustrasi, kebencian, kegelisahan dan ketidakpuasan.²³

Dalam rangka menunjukkan cara bagaimana pemimpin mnejadi efektif, setiap teori memiliki fokus yang berbeda. Pada teori sifat mencoba menjelaskan perilaku pemimpin dalam melakukan interaksi dengan bawahannya yang memunculkan dua orientasi yaitu tugas dan

²³ Putra Bayu Critian Utami. “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, suportif, partisipatif terhadap kinerja Karyawan*” (Malang: PT Astra Daihatsu. 2010)

hubungan manusia. Sementara teori situasi dan kontingen mencoba melengkapi kedua teori sebelumnya, dikaitkan dengan situasi yang dihadapi organisasi. Perlu pula dijelaskan bahwa teori-teori tersebut merupakan suatu standar yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin.

Ironisnya implikasi teori sifat ini bagi pemimpin organisasi tidak banyak mendapatkan perhatian. Perilaku pemimpin tidak lagi menjadi panutan bagi bawahannya, tetapi menjadi alasan pembenaran bagi perilaku bawahan untuk menyimpang. Tidak mengherankan pada organisasi saat ini masih diwarnai penyalahgunaan kekuasaan oleh para pejabat organisasi. Kesimpulannya, implikasi teori kepemimpinan dalam organisasi masih menjadi tanda tanya, oleh karena itu proses pembelajaran tentang kepemimpinan bagi setiap pemimpin organisasi, perlu ditingkatkan sehingga dapat menjadi pemimpin yang baik.²⁴

9. Kepemimpinan Dalam Islam

Kepemimpinan dalam Islam merupakan sunatullah yang telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW yang telah dijelaskan dalam Al-Qur'an dan Hadist, banyak sekali istilah yang telah disebutkan dalam Al-Qur'an antara lain; Amir, Khalifah, Imamah, Ra'in dan lain-lain. Hal ini berarti Al-Qur'an telah memberi pedoman kepada umat manusia dalam menjalankan segala tindakan kepemimpinan tidak terlepas dari pada hukum syariat Islam. Gaya kepemimpinan Islam selalu berpegang

²⁴ Hidayat. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Banten: Yayasan Pendidikan dan Sosial Indonesia Maju (YPSIM 2019).

teguh terhadap aturan syariah yang berlandaskan Al-Qur'an dan hadis Rasulullah SAW dan memegang teguh prinsip-prinsip diantaranya:

- 1) Prinsip keadilan, pemimpin sangat memegang teguh keadilan karena dengan pemimpin yang adil dengan membedakan antara yang salah dan benar serta dapat memutuskan sesuai dengan persinya.
- 2) Prinsip kejujuran, pemimpin yang jujur adalah pemimpin yang dalam segala aktifitasnya tidak menggunakan kekuatan
- 3) Setia, pemimpin dan orang yang dipimpin terikat pada Allah. Tujuan pemimpin melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok tetapi juga dalam ruang lingkup tujuan islam yang lebih luas.
- 4) Berpegang pada syariat dan akhlak islam, pemimpin terikat dengan peraturan islam, boleh menjadi pemimpin selama ia berpegang pada perintah syariat. Waktu mengendalikan urusannya ia harus patuh kepada adab-adab islam, khususnya ketika berurusan dengan golongan oposisi atau orang-orang yang tak sepaham.
- 5) Pengembalian amanah, pemimpin menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah yang disertai oleh tanggungjawab yang besar, Al-Qur'an memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah dan menunjukkan sikap baik kepada pengikutnya.²⁵

Adapun karakter kepemimpinan dalam islam yang ideal itu dapat dikategorikan sebagai berikut:

²⁵ Susilo Martoyo. *Manajemen sumber daya manusia*. (Yogyakarta: BPFE. 1996)

- a. Amanah, merupakan kunci kesuksesan setiap pekerjaan dan sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin karena ia diberi amanah untuk mengelola organisasi yang cakupannya sangat luas dan memerhatikan hak-hak orang banyak.
- b. Memiliki ilmu dan keahlian maksudnya adalah menerapkan manajemen dengan mengetahui spesialisasi bidang pekerjaannya dan ahli spesialisasi tersebut karena tanpa ilmu dan keahlian maka tidak akan berjalan dengan efektif.
- c. Memiliki kekuatan dan mampu merealisasikan jika seorang pemimpin tidak memiliki kekuatan, maka ia tidak sanggup untuk mengendalikan anggotanya dan jika pemimpin tidak memiliki potensi merealisasikan keputusannya maka ia tidak lebih sebagai dekorasi.
- d. Rendah diri pemimpin harus kuat tapi tidak keras, juga ia harus rendah diri namun tidak lemah untuk mendapatkan hati sehingga seluruh anggota mau bekerja sama dengannya.
- e. Toleransi dan sabar, karena keduanya adalah syarat bagi siapa saja bagi memiliki kedudukan di kehidupan ini. Adapun kedua sifat tersebut seorang tidak akan memimpin dengan baik tanpa menggunakan kedua sifat tersebut yang merupakan dua sifat terikat.
- f. Benar, adil, jujur, dan dapat dipercaya pemimpin yang jujur dan adil merupakan pemimpin yang dikehendaki Allah karena Allah

- senantiasa menyeru untuk berlaku adil dan berbuat baik sesama manusia karena dengan begitu hubungan sosial akan tetap terjaga.
- g. Musyawarah, pemimpin yang sukses mampu membangun suasana dialogis dan komunikasi yang baik antara komponen dalam organisasi dengan jalan melakukan musyawarah sehingga seluruh komponen mereka ikut terlibat dengan begitu keputusan yang dibuat merupakan keputusan yang telah disepakati bersama-sama.
 - h. Cerdik dan memiliki firasat, pemimpin harus memiliki kecerdikan dan insting yang kuat dalam merespon fenomena yang ada sehingga dapat melihat kesuksesan bagi organisasinya.²⁶

Kepemimpinan merupakan sebuah modal yang harus dimiliki oleh para pemimpin yang hendak menjadi pemimpin. Biasanya masing-masing pemimpin memiliki model mereka sendiri dalam memimpin sebuah organisasi baik formal maupun non formal atau organisasi yang sangat besar. Namun yang paling berhasil dan paling fenomenal seorang pemimpin yang pernah ada di dunia ini adalah Rasulullah SAW beliau berhasil karena mampu mengkombinasikan kelima model kepemimpinan di atas sehingga model kepemimpinan yang di anut oleh beliau menjadi sempurna. Hampir tidak ada sejarah yang menceritakan kecacatan yang Rasulullah lakukan selama beliau menjadi pemimpin. Hal ini dilakukan karena dari model-model terdapat kelemahan dan juga kelebihan dari masing-masing model kepemimpinan tersebut. Selain itu, yang tidak

²⁶ Siagaan.. *Teori dan praktik kepemimpinan*. (Jakarta: Renika Cipta. 2003)

boleh dilupakan adalah pribadi dari seorang pemimpin itu. Rasulullah sebagai pemimpin merupakan anugrah tersendiri atau keistimewaan yang diberikan Allah kepada Rasulullah SAW.

Karena pada dasarnya Rasulullah adalah utusan terakhir untuk seluruh umat manusia atau sebagai pemimpin umat manusia. Rasulullah SAW adalah contoh pemimpin sempurna yang pernah ada selama ini. Karena beliau mengkombinasikan antara akhlakul karimah dengan model kepemimpinan yang ada. Kekuatan ahlak yang Rasulullah miliki mampu menciptakan kekuatan baru yang sangat luar biasa. Dengan kekuatan itu, Rasulullah menjadi mampu menegakkan dan menyebarkan ajarannya keseluruh penjuru dunia. Walaupun begitu karena kemuliaannya tadi tidak ada rasa sombong, ujub atau membanggakan diri sedikitpun yang timbul pada diri Rasulullah SAW. Dalam pelaksanaannya Rasulullah sangat dekat dengan orang-orang yang dipimpinnya. Penyebutan “sahabat” menunjukkan kedekatan pemimpin dengan yang dipimpin. Ini pula yang menyebabkan terbentuk ikatan emosi yang kuat dan rasa saling percaya yang tinggi.²⁷

B. Pemberian Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Sebagai seorang karyawan sangat membutuhkan kompensasi. Kompensasi adalah salah satu hal penting dalam manajemen sumber daya

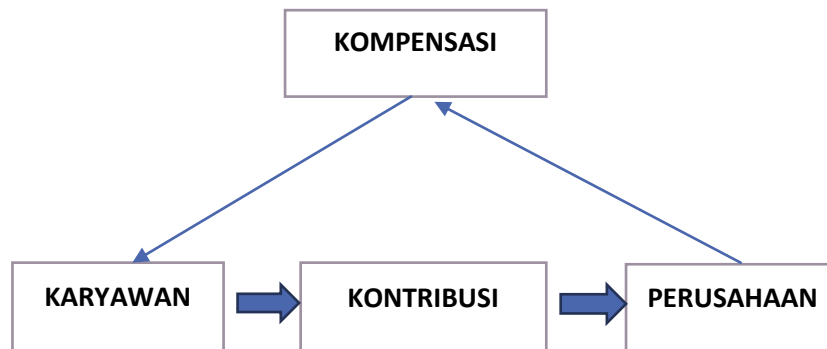
²⁷Henry Simamora. *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi 3. (Jogyakarta: TIE YKPN. 2003)

manusia.²⁸ Karena upah gaji ini sebagai balas jasa antara perusahaan terhadap karyawan. Terutama pengorbanan, pikiran, ilmu, waktu, tenaga yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Perusahaan sebagai pembeli jasa dan karyawan sebagai penjual jasa kepada perusahaan. Sebagai imbalan dari perusahaan ke karyawan yaitu memberikan upah gaji kepada karyawan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Jadi ada hubungan antara perusahaan dengan karyawan yaitu simbiosis mutualisme (saling menguntungkan). Dengan adanya pertukaran jasa tersebut maka tujuan perusahaan akan terpenuhi, sedangkan sebagai seorang karyawan akan terpenuhi pula kebutuhannya. Jadi upah gaji yang di dapatkan seorang karyawan sangat berpengaruh dengan kelancaran kerja karyawan. Semakin banyak upah yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya semakin tingginya semangat kerja karyawan dan semakin giatnya seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sebab upah dengan usaha kerjanya seimbang jadi karyawan memiliki kepuasan tersendiri dan merasa kerjanya atau kelelahannya dalam berkerja dibayar dengan seimbang.

Menurut Wibowo berpendapat bahwa kompensasi merupakan kontrak prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang di tawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Dibawah ini alur pemberian kompensasi:

²⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta. Prenadamedia Group. 1999), Hal. 203

Gambar 2. 1 Alur Pemberian Kompensasi



Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa keberadaan karyawan disuatu organisasi atau perusahaan adalah menyumbangkan tenaga untuk organisasi atau perusahaan, selanjutnya organisasi berkewajiban untuk memberikan kompensasi kepada karyawan yang telah menyumbangkan tenaganya. Besar kecil kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan tergantung kepada besar kecilnya sumbangan tenaga dan pikiran yang diberikan kepada organisasi. Namun dalam pemberian kompensasi tersebut ada hal-hal yang paling sulit dilakukan adalah bagaimana cara memberikan kompensasi yang layak dan adil kepada karyawan. Seperti yang telah disinggung di atas, bahwa bila kompensasi yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan tersebut dirasakan tidak layak atau tidak adil, maka tujuan dari kompensasi itu sendiri kemungkinan besar tidak akan tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan.

Dan kenyataan tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kata kunci dalam pemberian kompensasi adalah *equality* yang berarti keadilan. *Equality* tersebut harus diikuti dengan kata kunci kedua yaitu *worth* yang artinya kepantasan atau kelayakan. Untuk itu agar dapat menjadi adil maka harus memenuhi syarat pantas dan layak tersebut.

2. Tujuan Kompensasi

Tujuan bekerja adalah untuk mendapatkan kompensasi untuk memenuhi kebutuhan seorang karyawan. Mereka ingin bekerja dengan alasan mendapatkan kompensasi sebagai sumber rezeki untuk menghidupi keluarganya. Memberikan kompensasi yang sesuai dengan kerjaan dari karyawan tersebut bukan hanya dapat memberikan pengaruh dalam kondisi materi tetapi juga menentramkan batin seorang karyawan untuk bekerja lebih tekun dan mempunyai inisiatif dalam pekerjaannya maupun tugasnya sehingga perusahaan semakin berkembang.

Pemberian kompensasi ini tidak hanya menguntungkan perusahaan saja tetapi menguntungkan karyawan sehingga karyawan bisa memenuhi kebutuhannya dan di dalam kompensasi ini ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan yaitu:²⁹

- a) Menjamin adanya keadilan untuk karyawan
- b) Menghargai setiap prestasi kerja karyawan

²⁹ Putri Rasno Ratry, "*Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Manajemen Sumberdaya Manusia*", (Jakarta, Universitas Indonesia, 2013).

- c) Mendapatkan kepuasan bagi perusahaan di karenakan semangat kerja karyawan dengan diberikannya kompensasi yang memuaskan bagi karyawan.
- d) Mempertahankan karyawan sehingga tetap bekerja di dalam perusahaan tersebut.
- e) Memperoleh karyawan yang bermutu dan berprestasi dalam kemampuan yang ia dapatkan dalam dirinya.
- f) Pengendalian biaya
- g) Memenuhi peraturan-peraturan yang sudah diberikan perusahaan terhadap karyawannya.

3. Jenis – jenis Kompensasi

Menurut Nawawi mengungkap ada beberapa jenis kompensasi diantaranya adalah:

a) Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan yang disebut gaji atau upah, yang dibayarkan secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan itu upah atau gaji diartikan juga sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai berupa natural yang diperoleh pekerja untuk melaksanakan pekerjaan.³⁰

Upah di artikan juga sebagai harta untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain. Sedang dewan penelitian pengupahan menyebutkan upah adalah suatu penerimaan

³⁰ Nawawi Hadari, "*kepemimpinan yang efektif*", (Jakarta, Universitas Gajahmada Pers. 2003)

sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dilakukan.

Kompensasi langsung di sebut upah dasar yakni gaji tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan (salary) atau upah mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja (hourly wage).

b) Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*)

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan atau manfaat lainnya bagi para pekerja diluar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang, misalnya, THR, dll. Dengan kata lain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan dengan variasi yang luas, sebagai pemberian bagian keuntungan organisasi atau perusahaan. Dapat pula berupa pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti dll.

c) Insentif

Adalah penghargaan yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu insentif sebagai bagian dan keuntungan, terutama sekali diberikan pada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi. Misalnya dalam bentuk pemberian bonus. Disamping itu berarti insentif dapat pula diberikan dalam bentuk barang.

Dalam manifestasinya dapat dibedakan antara Kompensasi Total dan Kompensasi Khusus:³¹

1) Kompensasi Total

Kompensasi ini adalah keseluruhan penghargaan yang diterima oleh seorang pekerja untuk seluruh pekerjaan yang dilakukannya sebagai kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi.

2) Kompensasi Khusus

Di sebut juga pengasihian tambahan (*perk/presquisite*) yakni penghargaan yang diberikan kepada pekerja dengan status tertentu dalam organisasi atau perusahaan. Kompensasi ini biasanya diberikan secara khusus untuk manajer tingkat atas. Bentuknya antara lain berupa kendaraan perusahaan, tempat khusus, pembayaran uang keanggotaan perkumpulan eksekutif untuk pertemuan dan olahraga dll.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan salah satu untuk pembiayaan (*cost*) perusahaan yang sangat penting, karena akan mempengaruhi harga dasar produknya, baik berupa barang maupun jasa yang dipasarkan.

4. Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi tidak mungkin dapat ditentukan begitu saja, tanpa mengantisipasi perkembangan keadaan sekitar yang mengelilingi gerak perusahaan. Penetapan kompensasi yang

³¹ Nawawi Hadari, "*kepemimpinan yang efektif*", (Jakarta, Universitas Gajahmada Pers. 2003)

hanya berdasarkan keinginan sepihak (perusahaan) saja tanpa didasarkan pada perhitungan-perhitungan yang rasional dan bisa dipertanggungjawabkan secara yuridis akan sulit diterapkan dalam jangka panjang. Karena itu, ada anggapan bahwa besar kecilnya kompensasi akan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya:

1) Tingkat biaya hidup

Kompensasi yang diterima seseorang karyawan baru mempunyai arti bila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minimum (KFM). Kebutuhan fisik minimum karyawan yang tinggal di kota besar akan jauh berbeda dengan kebutuhan fisik minimum bagi karyawan yang tinggal di kota kecil. Perbedaan tingkat KFM akan selalu mengikuti fluktuasi tingkat biaya hidup sehari-hari yang terdapat di lokasi yang berbeda. Bila perusahaan tidak tanggap terhadap fluktuasi biaya hidup dalam menetapkan kompensasi akibatnya tentu dapat dibayangkan, akan terjadi pengolakan dalam perusahaan, berkembangnya rasa tidak puas, atau pemogokan pekerja untuk menuntut kenaikan upah. Situasi demikian dapat membahayakan keberadaan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan dan selalu menyesuaikan tingkat kompensasi yang diberikannya dengan tingkat biaya hidup yang berlaku di daerahnya.

2) Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain

Di era sekarang ini transportasi semakin lancar, arus informasi tidak mungkin dapat di bendung lagi. Termasuk informasi tentang kompensasi yang berlaku di perusahaan lain untuk macam-macam kegiatan yang sama. Cepat diketahui, bila tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan lebih rendah dari yang dapat diberikan oleh perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama. Maka akan dapat menimbulkan rasa tidak puas di kalangan karyawan, yang dapat berakhir dengan banyaknya tenaga potensial meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, jika tingkat kompensasi yang diberikan terlampaui tinggi, juga membawa dampak buruk, karena seolah-olah perusahaan menutup mata terhadap tingkat kompensasi rata-rata yang berlaku. Untuk meniadakan hal negatif seperti ini. Maka perusahaan perlu selalu melakukan studi banding dalam menentukan tingkat kompensasi yang sedang berlaku di perusahaan-perusahaan lain. Agar karyawan dan perusahaan tidak ada yang diragukan.

3) Tingkat kemampuan perusahaan

Perusahaan yang memiliki kemampuan tinggi akan dapat membayar tingkat kompensasi yang tinggi pula bagi para karyawannya. Sebaliknya. Perusahaan yang tidak mampu tentu tidak mungkin dapat membayar tingkat kompensasi yang diharapkan para karyawan. Oleh sebab itu, perusahaan yang bijak harus selalu menginformasikan kepada seluruh karyawannya tentang tingkat

kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Bila karyawan bekerja dengan baik, maka kinerja perusahaan juga akan tinggi, sehingga perusahaan dapat membayar kompensasi lebih besar kepada karyawan.

4) Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab

Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab para karyawan. Karyawan yang mempunyai kadar pekerjaan yang lebih sukar dan dengan tanggung jawab yang lebih besar, tentu akan diimbangi dengan tingkat kompensasi yang lebih besar pula. Adapun pekerjaan yang sifatnya tidak begitu sulit dan kurang memerlukan tenaga dan pikiran, akan mendapatkan imbalan kompensasi yang lebih rendah. Contohnya, seorang montir mobil memerlukan keterampilan yang lebih rumit dan tanggungjawabnya lebih besar dibandingkan dengan seorang pekerja bagian pengetikan. Kedua jenis pekerjaan ini tentu memperoleh tingkat kompensasi yang berlainan.

5) Peraturan perundang-undangan yang berlaku

Suatu perusahaan akan selalu terikat pada kebijakan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, termasuk pula tingkat kompensasi yang diberikan kepada para karyawan. Pemerintah menetapkan bahwa kompensasi yang diberikan oleh suatu perusahaan haruslah dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum

(KFM) para karyawan. Bila hal ini tidak dilaksanakan, maka perusahaan ini akan termasuk perusahaan yang tidak memenuhi peraturan pemerintah. Realitanya banyak perusahaan yang tidak mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam hal pemberian kompensasi pada para karyawan. Oleh karena itu, sangat diperlukan peranan serikat pekerja sebagai jembatan antara karyawan dengan perusahaan. Disini letak kaitan pemberian kompensasi seharusnya memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.

5. Indikator Kompensasi

Menurut Simamora indikator kompensasi karyawan adalah:

- a) Gaji yang adil dengan pekerjaan
- b) Insentif yang sesuai dengan pengorbanan
- c) Tunjangan yang sesuai dengan harapan
- d) Fasilitas yang memadai

6. Sistem Dan Kebijakan Kompensasi

1) Sistem Kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

a. Sistem waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periode setiap bulannya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerja.

Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

b. Sistem hasil (output)

Dalam sistem hasil besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem hasil besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakan. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi. Kebaikkan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Pada sistem hasil yang perlu mendapatkan perhatian sungguh-sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan

dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Manajer perlu memperhatikan jangan sampai karyawan memaksa dirinya untuk bekerja di luar kemampuannya sehingga kurang memperhatikan keselamatannya.

c. Sistem borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit. Lama mengerjakannya serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi dalam sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

2) Kebijakan Kompensasi

Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan.

Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal, serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang perburuhan. Dengan kebijakan ini, diharapkan akan

terbina kerja sama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

Susunan kompensasi yang ditetapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi kita ketahui terdiri dari kompensasi langsung (gaji/upah/intensif) dan kompensasi tak langsung (kesejahteraan karyawan) jika pertandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka kehadiran karyawan akan lebih baik.

3) Waktu Pembayaran Kompensasi

Kompensasi harus dibayar tepat waktu pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah, kerja karyawan menurun, bahkan *turnover* karyawan semakin besar. Pengusaha harus memahami bahwa balas jasa akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Dimana kebutuhan itu tidak dapat ditunda. Mislakan makan, kebijaksanaan waktu pembayaran kompensasi hendaknya berpedoman dari pada menunda lebih baik mempercepat dan menetapkan waktu yang paling tepat.

Kesimpulan bahwa waktu pembayaran kompensasi yang tepat akan memberikan dampak positif bagi karyawan dan perusahaan

bersangkutan. Jadi, kebijakan kompensasi harus diprogram dengan baik dan diinformasikan secara jelas kepada karyawan supaya bermanfaat kepada semua pihak.

7. Strategi Kompensasi

Seperti dikutip oleh Michael Armstrong mendefinisikan strategi kompensasi sebagai berikut:³² “Penggunaan yang disengaja dari sistem kompensasi sebagai suatu mekanisme penting yang terintegrasi melalui usaha beragam subunit dan individu yang diarahkan terhadap pencapaian sasaran strategi organisasi.” Perusahaan harus mampu membangun strategi kompensasi di atas filosofi kompensasi. Bila hal itu dilaksanakan, maka pemberian kompensasi harus menanggapi kebutuhan manusia, sama seperti ketika manusia menanggapi kebutuhan organisasi atau perusahaan. Pada akhirnya, akan tercipta keadilan dalam hal pemberian kompensasi.

Oleh karena itu manajemen sumber daya manusia adalah bidang yang terintegrasi dengan bidang-bidang lain dalam organisasi, maka strategi kompensasi pun sebagai salah satu karya dari manajemen sumber daya manusia harus terintegrasi dengan strategi bisnis perusahaan secara umum. Strategi bisnis adalah panduan kritis dalam mendesain sistem organisasi karena menspesifikasikan hal-hal yang ingin dicapai oleh perusahaan, termasuk jenis serta tingkat kinerja yang harus ditunjukkan. Sebaliknya, strategi kompensasi membantu mengarahkan kinerja dengan

³² Michael Armstrong. *“human resource managemen (A guide to action)*. (Jakarta, Bhuana Ilmu Populer 2000)

memengaruhi perilaku penting individu. Apabila strategi kompensasi yang ditetapkan oleh perusahaan tidak sejalan dengan strategi bisnis yang ada, maka tujuan perusahaan tidak dapat tercapai.

Mislakan perusahaan memiliki strategi bisnis dengan memasarkan produk secara langsung ke konsumen dengan menggunakan jasa tenaga penjual (sales person). Tujuan perusahaan adalah meraih untung sebesar mungkin. Agar tujuan perusahaan tercapai, maka strategi kompensasi yang harus diterapkan adalah memberi bonus atau insentif yang menarik (misalnya: berlibur ke luar negeri) bagi tenaga penjual yang dapat menjual barang lebih dari standar yang ditetapkan. Dapat dibayangkan hasil dicapai bila strategi kompensasi yang diterapkan hanya berupa gaji pokok tanpa adanya insentif yang menarik hati para tenaga penjual.³³

8. Kompensasi Dalam Islam

Rosulullah memberikan ontok yang harus dijalankan kaum muslim setelahnya yakni, penentuan upah bagi para pegawai sebelum mereka memulai menjalankan pekerjaan. Rosulullah bersabda “Barang siapa mempekerjakan seorang pekerja, maka harus disebut upahnya”. Rosulullah memberikan petunjuk bahwa dengan memberikan informasi gaji yang akan diterima, diharapkan akan memberikan dorongan semangat bagi pekerja untuk memulai pekerjaan dan memberikan rasa ketenangan. Mereka akan menjalankan tugas pekerjaan sesuai dengan kesepakatan kontrak kerja dengan majikan.

³³ Ati, Cahyani. *dasar-dasar organisasi dan manajemen*. (Jakarta: PT. Grasindo. 2003)

Tanggung dan nafkah keluarga juga bisa menentukan jumlah gaji yang di terima pegawai. Bagi yang sudah berkeluarga, gajinya 2 kali lebih besar ketimbang pegawai yang masih lajang. Karena mereka harus menanggung nafkah orang-orang yang menjadi tanggung jawabnya, agar mereka tetap bisa memenuhi kebutuhan hidup dengan layak. Rosulullah bersabda: “Barang siapa mempekerjakan seseorang, sedang ia tidak memiliki rumah, maka ia harus diberi rumah, dan jika ia tidak memiliki istri maka nikahkanlah. Dan jika ia tidak memiliki kendaraan, maka berikanlah kendaraan.”

Prinsip dasar yang digunakan rosullah dan khaulafah rosyidin adalah pertengahan, moderat dalam penentuan upah pegawai tidak berlebih-lebihan atau terlalu sedikit (proposional). Tujuan utama pemberian upah adalah agar para pegawai mampu memenuhi segala kebutuhan pokok hidup mereka. Sehingga, mereka tidak terdorong untuk melakukan tindakan yang tidak dibenarkan unuk sekedar memenuhi nafkah diri dan keluarganya. Khalifah umar r.a mendorong pegawainya untuk tidak terlalu menghemat atas dirinya. Namun mereka harus memiliki kehidupan mulai layak kebanyakan masyarakat, tanpa harus berlebih-lebih.

Pengupahan atau pemberi upah adalah salah satu masalah yang tidak pernah selesai diperdebatkan oleh pihak top manajemen, apapun bentuk organisasinya baik itu swasta maupun pemerintah. Paradigma saat ini, dimana dalam studi kasusnya upah kepafa pekerja tidak tetap atau

tenaga buruh seperti upah buruh lepas di areal perkebunan dan upah pekerja buruh bangunan misalnya. Mereka biasanya dibayar mingguan atau bahkan harian, itu untuk buruh, sedangkan gaji menurut pengertian keilmuan barat terkait dengan imbalan uang yang diterima oleh setiap karyawan atau pekerja tetap yang dibayarkan sebulan sekali. Sehingga dalam pandangan dan pengertian barat. Perbedaan gaji atau upah itu hanya terletak pada jenis karyawannya yang berkategori karyawan tetap atau tidak tetap dengan pembayarannya secara bulanan, harian atau per periode tertentu.

Dalam surat At-Taubah ayat 105 menjelaskan bahwa Allah memerintahkan kita untuk bekerja dan Allah pasti membalas semua apa yang telah kita kerjakan. Yang paling penting dalam ayat ini adalah penegasan Allah bahwasannya motivasi atau niat bekerja itu haruslah benar dan apabila motivasi kerja tidak benar, maka Allah akan membalas dengan cara memberi azab. Sebaiknya kalau motivasi itu benar, maka Allah akan membalas pekerjaan itu dengan balasan yang lebih baik dari apa yang kita kerjakan

C. Peningkatan Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance).³⁴ Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance

³⁴ Mangkunegara., A.A. Anwar Prabu. *Sumber Daya Manusia*, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2005)

(prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Gibson kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan antara hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relative dapat digunakan untuk mengukur prestasi atau kinerja organisasi.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan keberlangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya. Kinerja yang tinggi sangatlah diharapkan oleh PT. BSI KK Tulungagung. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja tinggi. Maka produktifitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat. Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.

2. Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kinerja karyawan

Banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan, faktor-faktor itu sendiri dalam perannya memberikan kepuasan kepada

karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan yaitu:

- a) Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- b) Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan ke masyarakatan.
- c) Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.³⁵

Menurut Gilmer faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja:

- 1) Keamanan kerja, faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
- 2) Gaji, gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang di peroleh.

³⁵ As'ad. 1991. Psikologi industry. Edisi keempat. Cetakan ke-4. Yogyakarta; liberty

- 3) Perubahan dan manajemen, perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
- 4) Pengawasan. Sekaligus atasannya. Supervise yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.
- 5) Faktor instrinsik dari pekerjaan, atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- 6) Kondisi kerja termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran dan tempat parkir.
- 7) Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
- 8) Komunikasi, komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dan menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
- 9) Fasilitas, fasilitas rumah sakit, cuti, dana pension atau perumahan merupakan standart suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

3. Tujuan dan Manfaat penilaian kinerja

Tujuan penelitian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Tujuan dari penelitian kinerja sebagaimana dikemukakan Aus Sunyono dalam Mangkunegara adalah:³⁶

- 1) Meningkatkan saling pengertian antar karyawan tentang persyaratan kinerja
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kinerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu dirubah.

4. Dampak Kepuasan Dan Ketidakpuasan Kerja

Dampak perilaku kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji.³⁷ Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran dan keluarnya pegawai dan dampak terhadap kesehatan.

- 1) Dampak terhadap produktivitas

³⁶ Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan Ke Tujuh (Bandung, PT. Remaja Rosakarya, 2007)

³⁷ Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta. Kencana, 2009)

Pada mulanya berpendapat bahwa produktivitas dapat di naikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Mengatakan bahwa produktifitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator disamping kepuasan kerja. Mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya, rasa telah mencapai sesuatu) dan gajaran ekstrinsik (misalnya, gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul.³⁸

Jika tenaga kerja tidak memersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik berasosiasi dengan prestasi kerja, maka kenaikan dalam prestasi akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

2) Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja

Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar. Maka lebih besar kemungkinannya ia berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Organisasi melakukan upaya-upaya yang cukup besar untuk menahan orang-orang ini dengan jalan menaikkan upah, pujian, pengakuan, kesempatan promosi yang ditingkatkan. Justru sebaliknya,

³⁸ *Ibid.* Hal. 80-81

bagi mereka yang mempunyai kinerja buruk sedikit upaya dilakukan oleh organisasi untuk menahan mereka, bahkan mungkin ada tekanan halus untuk mendorong mereka agar keluar. Mereka dilihat adanya dua faktor pada perilaku hadir, yaitu: motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal dan eksternal untuk datang pada pekerjaan.

Ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan kedalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan selalu mengeluh, membangkang, menghindari sebagai tanggungjawab mereka.

3) Dampak terhadap kesehatan

Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser dalam munandar tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi.

Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan kerja kesehatan hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menuju tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan sendiri tanda dari kesehatan. Tingkatan dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain. Dan sebaliknya yang satu

mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain juga. Kepuasan ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkait dengan skor kesehatan mental yang tinggi dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain.

39

5. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu adalah indikator yaitu :

- 1) Kualitas kerja di ukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kemampuan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketetapan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi.
- 5) Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja

³⁹ Widodo, Djoko Setyo. *Membangun Budaya Kerja Pada Instansi Pemerintah*. (Cipta Media Nusantara. 2020)

merupakan suatu tingkatan dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggungjawab karyawan terhadap kantor.

Kinerja itu adalah merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai kinerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Dimana indikator kinerja karyawan dapat dilihat dari:

- 1) Kemampuan dalam menyusun rencana kerja
- 2) Kemampuan merealisasikan rencana kerja
- 3) Kemampuan melaksanakan perintah atau intruksi atasan
- 4) Kemampuan memberikan pelayanan kepada masyarakat, meliputi (kualitas kerja, ketelitian, kecapaian, kecepatan, ketetapan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas)

6. Penilaian kinerja atau Prestasi Kinerja

Menurut Rivai penilaian kinerja diartikan sebagai sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan. Penilaian kinerja ialah salah satu cara yang digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja.⁴⁰ Sedangkan menurut Mangkunegara bahwa evaluasi kinerja atau penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga

⁴⁰ Veithzal, Rivai. *“Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi”*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2011)

dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Pelaksanaan PP No. 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil, maka ditetapkan peraturan Badan Kepegawaian Negara No. 1 tahun 2013 tentang ketentuan pelaksanaan penilaian prestasi pegawai negeri sipil. Hasil penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil dimanfaatkan sebagai dasar untuk pertimbangan penetapan keputusan kebijakan pembinaan karier dibidang: pekerjaan, pengangkatan penempatan, pengembangan, penghargaan dan disiplin.

Dalam penilaian prestasi kerja pegawai seharusnya dengan melihat berbagai segi, sehingga sistem penilaian tersebut akan dijadikan suatu alat guna lebih meningkatkan prestasi kerja yang dihasilkan dari para pegawai.

Pokok-pokok atau hal-hal yang perlu diperhatikan dalam suatu sistem penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Efektifitas dan efesiensi pelaksanaan tugas
- 2) Kualitas dan kuantitas kerja
- 3) Tingkat kecakapan pengurus pekerjaan
- 4) Tingkat pengalaman dalam bidang tugas

Menurut Sendow mengemukakan bahwa terdapat enam kriteria pokok untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

- a. Quality

Quality adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b. Quantity

Quantity adalah jumlah yang dihasilkan. Misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus yang di selesaikan.

c. Timelines

Timelines adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

d. Cost effectiveness

Cost effectiveness adalah tingkat sejauh mana pengguna sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap pembiayaan.

e. Need For Supervision

Need for supervision adalah tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

f. Interpersonal impact

Interpersonal impact adalah tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

7. Jenis-jenis Penilaian Kinerja

Menurut Rivai ada beberapa jenis penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Penilaian hanya oleh atasan
 - a) Cepat dan langsung
 - b) Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
2. Penilaian oleh kelompok ini : atasan dan atasannya lagi bersama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai
 - a) Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri
 - b) Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian
3. Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung yang membuat keputusan akhir
 - a) Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar
4. Penilaian melalui keputusan komite: sama seperti pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggungjawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasilnya disadarkan pada pilihan mayoritas.
 - a) Memperluas pertimbangan yang ekstrim

- b) Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab
- 5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen
 - a) Membawa satu pikiran yang tetap ke dalam satu penilaian lintas sektor yang besar
- 6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat
 - a) Mungkin terlalu subjektif
 - b) Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain

8. Prinsip Dasar Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara secara singkat dapat disimpulkan bahwa prinsip dasar penilaian kinerja sebagai berikut:

- a) Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja. Jadi bukan semata-mata menyelesaikan persoalan itu sendiri, namun pimpinan dan karyawan mampu menyelesaikan persoalannya dengan baik setiap saat, setiap ada persoalan baru. Jai penting adalah kemampuannya.
- b) Selalu di dasarkan atas suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara karyawan langsung, suatu diskusi yang kontraktif

untuk mencari jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu dan baku yang tinggi.

- c) Suatu proses manajemen yang alami jangan merasa dan menimbulkan kesan terpaksa, namun dimasukkan secara sadar ke dalam *corporate planning*. Dilakukan secara periodik, terarah dan terprogram, bukan kegiatan yang hanya setahun sekali atau kegiatan yang dilakukan jika manajer ingat saja.⁴¹

9. Kinerja Dalam Islam

Pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan. Sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang level of performance tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya orang yang levelnya tidak meapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau ber performance rendah.

Dalam ayat surat Al-Ahqaaf ayat 19 menjelaskan bahwasannya Allah akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya. Kita dapat mengambil pelajaran dari ayat di atas bahwa setiap manusia yang bekerja akan mendapatkan balasan yang sesuai dengan apa yang dikerjakannya.

⁴¹ Derek. Torrington. "*Human Resource Managemen*". (London: Pearson Education.2000)

D. Penelitian Terdahulu

Pembahasan dalam penelitian ini yaitu mengenai analisis gaya kepemimpinan dan pemberian kompensasi terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT, BSI KK Tulungagung Trade Center . berikut adalah beberapa penelitian terdahulu. Hasil dari penelitian terdahulu di gunakan sebagai refrensi, bahan perbandingan, penguat dan acuan dalam penelitian ini diantaranya yaitu:

Penelitian oleh Ela Overa Judul penelitiannya yaitu “Hubungan Budaya Organisasi, Disipin Kerja, Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan” berdasarkan penelitian tersebut.⁴² Peneliti mengungkapkan bahwa budaya organisasi tidak terjadi berbuhungan positif dan signifikan terhadap kinerja kerja pada Bank BRI Syariah KCP Ajibarang. Dan kepemimpinan memberikan hubungan positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Syariah KPC ajibarang. Motivasi kerja berhubungan positif dan tidak akan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank tersebut.

Penelitian oleh Fauzi Judul penelitiannya yaitu “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Trakindo Utama Samarinda”. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian berjumlah 70 orang dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

⁴² Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatis. Teori dan Praktik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013). Hal. 82-83

Penelitian oleh Biatna Dulbrt Tampubolon judul penelitiannya yaitu “ Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai”. Hasilnya adalah gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang relatif besar dan sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. Etos kerja memberikan kontribusi yang relatif kecil namun signifikan.

Penelitian oleh Wahyu Hamdani antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stress Kerja Karyawan PDAM Surya Kota Surabaya. Dan Hasilnya adalah ada hubungan yang negatif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stress kerja karyawan PDAM.

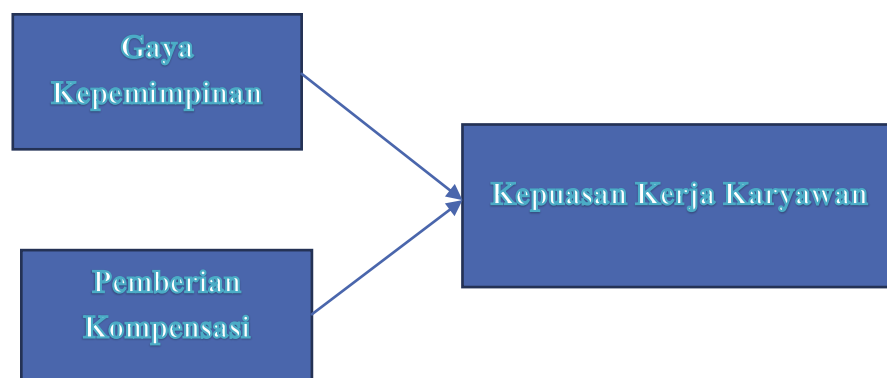
Penelitian oleh Manna Ardistawa yang berjudul Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional di Kantor Pelayanan Kota Malang. Menggunakan gaya kepemimpinan selling ketika menghadapi karyawan yang kurang mampu tetapi mau berusaha dan juga menggunakan gaya kepemimpinan peticipating ketika menghadapi karyawan yang mampu tetapi kurang yakin.

E. Kerangka Berfikir Teoritis

Kualitas sumber daya manusia sangat penting dalam perkembangan suatu organisasi. Begitu pula dengan kantor BSI KK Tulungagung Trade Center. Perkembangan kinerja suatu organisasi tidak lepas dari bagaimana pemimpin memimpin dan seberapa besar kompensasi yang diperoleh dari kinerjanya. Maka dengan adanya kepemimpinan yang bagus dan diperoleh kompensasi bagi karyawan, akan meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut dan dapat menciptakan profesionalisme kerja para

karyawan. Dalam kerangka konseptual penelitian adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti.⁴³ Oleh sebab itu penelitian ini harus dilakukan dengan cermat dan teliti. Kerangka pemikiran ini dibuat sebagai dasar pemikiran dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran ini akan mengarahkan penulis untuk menemukan data dan informasi dalam penulisan ini guna memecahkan masalah yang telah di paparkan sebelumnya. Berdasarkan uraian dari landasan teori yang telah ada, dengan demikian dengan adanya kepemimpinan yang berkualitas dan kompensasi yang bagus maka karyawan dapat mengelolah suatu instansi dengan baik dan tujuan instansi dengan mudah tercapai. maka kerangka konseptual penelitian tentang analisis gaya kepemimpinan dan pemberian kompensasi terhadap peningkatan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

Gambar 2. 2 Kerangka Berfikir Teoritis



⁴³ Sugiono. *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif dan R&D*, (Jakarta: Alfabeta, 2012)