

BAB II

LANDASAN TEORI

A. GAYA KEPEMIMPINAN

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer yang menyebabkan orang-orang lain bertindak, sehingga kemampuan seseorang manajer dapat diukur dari kemampuannya dalam menggerakkan orang-orang lain untuk bekerja. Kepemimpinan adalah seni kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan untuk mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pemimpin.

Pada hakikatnya seseorang dapat disebut pemimpin jika dia dapat mempengaruhi orang lain dalam mencapai suatu tujuan tertentu, walaupun tidak ada kaitan-kaitan formal dalam organisasi. Dalam konteks manajemen, kepemimpinan harus diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar rela, mampu dan mau mengikuti keinginan pemimpin demi tercapainya tujuan yang ditentukan sebelumnya dengan efisiensi, efektif dan ekonomis.¹⁸

¹⁸Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: PT Grasindo, 2001), hal. 179-180

2. Pola Dasar Kepemimpinan

Model kepemimpinan n 23 George R. Terry didasarkan pada kenyataan bahwa kepemimpinan muncul dari adanya suatu hubungan yang kompleks terdiri dari pemimpin, struktur organisasi, nilai sosial dan pertimbangan politik.¹⁹

Dalam setiap kepemimpinan ada dua pola dasar kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

a. Pola Kepemimpinan Formal

Kepemimpinan formal ada secara resmi pada diri seseorang yang diangkat dalam jabatan kepemimpinan. Adapun penerimaan atas kepemimpinan formal masih harus diuji dalam praktek yang hasilnya tampak dalam kehidupan organisasi. Kepemimpinan formal dikenal dengan dengan istilah “headship”.

b. Pola Kepemimpinan Informal

Kepemimpinan informal tidak didasarkan pada pengangkatan, ia tidak terlihat hierarkhi atau bagan organisasi. Efektivitas kepemimpinan informal terlihat pada pengakuan nyata dan penerimaan dalam praktek atas kepemimpinan seseorang. Biasanya kepemimpinan informal didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

¹⁹ *Ibid*, hal. 181

- 1) Kemampuan memikat hati seseorang.
- 2) Kemampuan membina hubungan yang serasi dengan organisasi atau orang lain.
- 3) Penguasaan atas arti tujuan organisasi yang hendak dicapai.
- 4) Penguasaan tentang implikasi-implikasi pencapaian tujuan dalam kegiatan operasional.
- 5) Pemikiran atas keahlian tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain.²⁰

3. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Pada umumnya para ahli menggolongkan tipe kepemimpinan menjadi enam tipe berikut ini:²¹

a. Otoriter

Kepemimpinan tipe ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak dia. Ia menganggap, dialah yang berhak menentukan segala sesuatu di dalam organisasi atau perusahaan. Biasanya pemimpin yang termasuk golongan ini ialah pemilik perusahaan.

b. Demokrat

Seorang pemimpin yang demokratis selalu berunding dengan bawahannya sebelum mengambil keputusan.

²⁰ *Ibid*, hal. 183-186

²¹ *Ibid*, hal. 187

c. Paternal

Pemimpin yang bersifat kebapakan pada dasarnya hampir mendekati sifat otokrat, walaupun sang pemimpin berusaha menganggap bawahan seperti seorang ayah terhadap anaknya.

d. Personal

Tipe pemimpin personal atau pribadi biasanya ditemui pada perusahaan kecil ketika kontak antara pucuk pimpinan dan bawahannya lebih sering terjadi bila dibandingkan dengan perusahaan besar. Kontak atau hubungan pribadi antara sang pemimpin dan yang dipimpin sering sangat menolong dalam kelancaran jalannya perusahaan.

e. Nonpersonal

Suatu pimpinan nonpersonal, jika ada kepemimpinan tersebut dilakukan melalui instruksi, sumpah atau janji. Jadi, hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin hanyalah melalui instruksi atau sumpah saja.

f. Interaksi

Pemimpin tipe interaksi ini ialah pemimpin yang terjadi pada kelompok-kelompok yang menuju satu tujuan khusus.

4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*Leadership styles*) adalah cara yang diambil seseorang dalam rangka mempraktekkan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan bukan bakat. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan dapat dipelajari dan dipraktekkan dan dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi.²²

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.²³

²² *Ibid*, hal. 188

²³ Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2003), hal. 64.

5. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono menyatakan sebagai berikut:²⁴

a. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

b. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.

c. Temperamen

Temperamen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertemperamen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi temperamen.

d. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi

²⁴Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), hal.

keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*).

e. Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

6. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Macam-macam gaya kepemimpinan menurut Horse yang dikutip oleh H. Suwanto antara lain:²⁵

a. Gaya Kepemimpinan Direktif

Gaya kepemimpinan ini membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan member bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

b. Gaya Kepemimpinan yang Mendukung

Gaya kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

d. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi

²⁵Priansa et. all., *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 157.

Gaya kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

7. Dasar Gaya Kepemimpinan

Menurut Istijanto bahwa gaya kepemimpinan dibagi dua yaitu:²⁶

a. Kepemimpinan atas dasar struktur

Kepemimpinan yang menekankan struktur tugas dan tanggung jawab yang harus dijalankan dimana meliputi tugas pokok, fungsi, tanggung jawab, prestasi kerja dan ide (gagasan).

b. Kepemimpinan berdasarkan pertimbangan

Kepemimpinan yang menekankan gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian atas dukungan terhadap bawahan dimana meliputi peraturan, hubungan kerja dan etika.

8. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan diluar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus

²⁶Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006), hal. 236.

diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial atau kelompok/organisasi.

Fungsi Kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti:

- a. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.²⁷

9. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan Islam selalu berpegang teguh terhadap aturan syariah yang berlandaskan Al-Qur'an dan Hadist Rasulullah SAW dan memegang teguh prinsip-prinsip diantaranya:

a. Prinsip Keadilan

Pemimpin sangat memegang teguh keadilan karena dengan pemimpin yang adil dengan membedakan antara yang salah dan yang benar, serta dapat memutuskan sesuai dengan porsinya.

b. Prinsip Kejujuran

Pemimpin yang jujur adalah pemimpin yang dalam segala hal aktifitasnya tidak menggunakan kekuatan.

²⁷ *Ibid*, hal. 53

c. Setia

Pemimpin dan orang yang dipimpin terikat kesetiaan kepada Allah. Tujuan pemimpin melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok tetapi juga dalam ruang lingkup tujuan Islam yang lebih luas.

d. Berpegang pada syariat dan akhlak Islam

Pemimpin terikat dengan peraturan Islam, boleh menjadi pemimpin selama ia berpegang pada perintah syariat. Waktu mengendalikan urusannya pemimpin harus patuh kepada adab-adab Islam, khususnya ketika berurusan dengan golongan oposisi atau orang-orang yang tak sepaham.

e. Pengemban Amanah

Pemimpin menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah yang disertai oleh tanggung jawab yang besar. Al-Qur'an memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah dan menunjukkan sikap baik kepada pengikutnya.²⁸

²⁸Hasanuddin Ah, *Rethrorika Dakwah dan Publisistik Dalam Islam*, (Semarang: CV. Usaha Nasional, 2002), hal. 142-145

10. Karakter Kepemimpinan

Adapun karakter pemimpin dalam Islam yang ideal adalah sebagai berikut:

a. Amanah

Merupakan kunci kesuksesan setiap pekerjaan, dan sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin, karena pemimpin diberi amanah untuk mengelola yang caupannya sangat luas dan memerhatikan orang-orang banyak.

b. Rendah Diri

Pemimpin harus kuat tetapi tidak keras, juga harus rendah diri, namun tidak lemah untuk mendapat hati sehingga seluruh anggota mau bekerja sama dengannya.

c. Cerdik dan memiliki firasat

Pemimpin harus memiliki kecerdikan dan insting yang kuat dalam merespon fenomena yang ada, sehingga dapat melihat kesuksesan bagi organisasinya.

d. Toleransi dan sabar

Karena keduanya adalah syarat bagi siapa saja yang memiliki kedudukan dikehidupan ini. Adapun kedua sifat tersebut seseorang tidak akan memimpin dengan baik tanpa menggunakan kedua sifat tersebut yang merupakan dua sifat terkait.²⁹

²⁹Hotib Pahlawan Kayo, *Kepemimpinan Islam dan Dakwah*, (Jakarta: CV. Amzah, 2006), hal. 47-54

11. Etika-etika Pemimpin

a. Dedikasi

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

b. Empathy

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

c. Memaafkan dan melupakan kesalahan

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

d. Cinta

Merupakan etika yang ditunjukkan pemimpin karena hidupnya yang penuh dengan cinta dan dia menumbuhkan sikap saling mencintai dilingkungan pekerjaannya.³⁰

12. Tindakan-tindakan yang Harus Dilakukan oleh Pemimpin

Secara umum setiap pemimpin sebenarnya harus melakukan perbuatan-perbuatan berikut ini:

- a. Menganalisis organisasi atau kelompok yang dipimpinnya.
- b. Membina struktur organisasi.
- c. Mengambil inisiatif.
- d. Mencapai tujuan organisasi.
- e. Menyediakan fasilitas untuk berkomunikasi.
- f. Menciptakan kekompakan.
- g. Menumbuhkan rasa bahagia bagi semua anggota organisasi.
- h. Sintalitas (memperpadukan/mempersatukan).
- i. Harus bekerja dengan menggunakan filosofi organisasi yang dipimpinnya.³¹

³⁰Hersey P. Dan Blanchard K, *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia edisi 4*, (Jakarta: PT Penerbit Erlangga, 2007), hal. 118-124

³¹Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen...*hal. 201

13. Faktor-faktor dan Efektivitas Kepemimpinan

Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin diantaranya sebagai berikut:

- a. Kepribadian, pengalaman masa lampau dan harapan pemimpin.
- b. Harapan dan perilaku atasan.
- c. Kebutuhan tugas.
- d. Karakteristik, pengharapan dan perilaku bawahan.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi.
- f. Harapan dan perilaku rekan.

Semua faktor ini mempengaruhi pemimpin dalam melakukan fungsi-fungsi kepemimpinan.³²

14. Dalil atau Ayat Tentang Kepemimpinan

Dalil Al-Quran yang termasuk kedalam cakupan kepemimpinan adapun surat yang membahas tentang khalifah ialah di dalam QS. Al-Baqarah ayat 30, yang berbunyi :

³²*Ibid*, hal. 202-203

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن
يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ
مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٣﴾

Artinya; “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “*Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.*” Mereka berkata: “*Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?*” Tuhan berfirman: *Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.*”³³

B. PELATIHAN KERJA

1. Pengertian Pelatihan Kerja

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. Menurut Michael R. Carrel dan Robert D. Hatfield menyatakan, ekonom ketenagakerjaan membagi program pelatihan menjadi dua, yaitu program pelatihan umum dan spesifik.

Pelatihan umum merupakan pelatihan di mana karyawan memperoleh keterampilan yang dapat dipakai di hampir semua jenis pekerjaan. Sedangkan

³³Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahannya*...hal. 9

pelatihan khusus adalah pelatihan di mana para karyawan memperoleh informasi dan keterampilan yang sudah siap pakai, khususnya dibidang pekerjaan.

Ada tujuh maksud utama program pelatihan, yaitu memperbaiki kinerja, meningkatkan keterampilan karyawan, menghindari keusangan manajerial, memecahkan permasalahan, orientasi karyawan baru, persiapan promosi dan keberhasilan manajerial, dan memberi kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal.³⁴

Menurut Ambar Teguh dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia*, pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional. Pelatihan ini sangat penting karena cara yang digunakan untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya.³⁵

Sedangkan menurut Rivai dan Simamora pelatihan adalah proses sistematis pengubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini,

³⁴ Sjafrli Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia, 2002), hal. 100.

³⁵ Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graham Ilmu, 2003), hal. 175.

memiliki orientas saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan bagi karyawan ketrampilan-ketrampilan khusus yang dapat langsung terpakai untuk pelaksanaan pekerjaannya dan membantu mereka mengoreksi kelemahan dalam kinerja mereka. Pelatihan mempunyai fokus yang agak sempit dan harus memberikan ketrampilan dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori yang memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat. Manfaat financial bagi perusahaan biasanya terjadi dengan segera.³⁶

2. Tujuan Pelatihan Kerja

Adapun tujuan pelatihan menurut Henry Simamora antara lain :

- a. Memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- b. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pegawai.
- c. Membantu memecahkan persoalan operasional.

³⁶ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UIN Malang press, 2009). hal. 232-233.

- d. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- e. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Selain tujuan di atas pelatihan juga mempunyai andil yang sangat besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Kualitas pelatihan sangat tergantung pada kemampuan penatar untuk merencanakan, mengorganisasi, menyelenggarakan, mengevaluasi program pelatihan.³⁷

3. Jenis Pelatihan

Berdasarkan sumbernya, metode pelatihan dapat dibagi menjadi dua, yaitu *in-house* dan *external training*. *In-house training* (IHT) dapat berupa kegiatan *on the job training* (OJT), seminar, lokakarya, pelatihan internal perusahaan, dan pelatihan berbasis computer, yang sumbernya berasal dari dalam perusahaan. Sedangkan *external training* terdiri dari kursus-kursus, seminar, dan lokakarya yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional, lembaga pendidikan, trainer profesional, yang dilakukan pihak lain di luar perusahaan.

- a. *In-house training*.

On the job training (OJT) merupakan orientasi lapangan ini biasanya dilaksanakan oleh departemen SDM, dengan cara melibatkan karyawan baru untuk terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional perusahaan. Menurut Gary Dessler, orientasi karyawan adalah

³⁷Meldona, *manajemen sumber daya ...*, hal .234.

memberikan informasi latar belakang kepada karyawan baru yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka secara memuaskan, seperti informasi tentang peraturan perusahaan. Program-program ini dapat dimulai dari pengenalan singkat secara informal atau dengan kursus formal yang panjang.

b. *External training*

Dalam banyak hal, perusahaan sering menggunakan pelatihan di luar (outside training), dalam konteks pemahaman bahwa dilatih di luar perusahaan oleh orang dalam, atau oleh orang luar (diserahkan ke pihak lain). Pelatihan luar ini keunggulannya adalah: memberikan pencitraan pada para karyawan bahwa perusahaan mampu melaksanakan kegiatan pelatihan di luar, meminimalisasi pengaruh iklim kerja langsung (iklim kerja perusahaan), lebih sedikit masalah yang akan timbul, dan bisa sekaligus dengan program ice breaking perusahaan (refresing).³⁸

4. Operasionalisasi Pelatihan Kerja

Program pelatihan mempunyai tiga tahap aktivitas (Barnardin & Russell) yang mencakup:³⁹

³⁸Suwatno & Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik Dan Bisnis*, (Bandung:Alfabeta:2013). Hal. 118-119.

³⁹Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, *manajemen sumber....* h.178

- a. Penilaian kebutuhan pelatihan (*need assessment*), yang tujuannya adalah mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan.
- b. Pengembangan program pelatihan (*development*), bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan.
- c. Evaluasi program pelatihan (*evaluation*), yang bertujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program pelatihan yang telah dijalani secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Penilaian kebutuhan merupakan proses penentuan kebutuhan pelatihan yang dilakukan secara sistematis dan objektif dengan melakukan tiga tipe analisis seperti dikatakan oleh Bernardin & Russell yaitu: analisis organisasional, analisis kepegawaian dan analisis person/individu. Analisis organisasional ini mencoba menjawab permasalahan mengenai penekanan pelatihan yang seharusnya dilakukan dan faktor-faktor yang seharusnya dilakukan dan faktor yang mempengaruhi.

Analisis kepegawaian ini mencoba memecahkan permasalahan mengenai apa yang seharusnya di pelajari dalam pelatihan sehingga para peserta pelatihan dapat menjalankan tugasnya dengan memuaskan. Serta analisis individu ini berusaha menjawab permasalahan mengenai siapa yang membutuhkan pelatihan dalam perusahaan dan tipe-tipe khusus pelatihan yang dibutuhkan.

Setelah ditetapkan perlunya pelatihan, tahap selanjutnya adalah pengembangan program pelatihan. Dalam tahap ini tidak bisa dilepaskan dengan upaya menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pelatihan dan pengembangan metode-metode pelatihan.

Bernardin & Russell mengklasifikasikan metode pelatihan atas 2 kategori:⁴⁰

- a. *Informational methods*, yaitu metode yang menggunakan pendekatan satu arah, dimana informasi disampaikan kepada peserta pelatihan oleh para pelatih. Metode ini cocok untuk mengajarkan materi faktual, ketrampilan dan sikap.
- b. *Experimental methods*, metode ini mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel, lebih dinamis baik dengan instruktur maupun sesama peserta dan langsung menggunakan alat-alat yang tersedia. Metode ini digunakan untuk mengajarkan kemampuan kognitif dan phisikal serta kecakapan.

5. Metode Pelatihan Kerja

Andrew E. sikula mengemukakan metode pelatihan antara lain :⁴¹

- a. *On the job*

⁴⁰ H. Suwatno & Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM ...*, h.179

⁴¹Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia,2002)

Pegawai mempelajari jobnya dengan mengamati perilaku pekerja lain yang sedang bekerja. Fungsi dari metode on the job ini antara lain supervisor mampu menarik simpati pegawai serta pelatihan, maka dari itu supervisor harus terlatih secara memadai. Metode ini sangat tepat, cocok untuk mengajarkan pengetahuan, *skill* yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau beberapa minggu. Hanya saja peserta latihan dalam metode ini harus dilakukan pada waktu yang sama dan untuk pekerjaan yang sama pula. Manfaatnya adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan yang jelas.

b. *Vestibule* atau balai

Vestibule adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu pekerjaan. Metode ini sangat cocok untuk pegawai baru yang dilatih dengan macam pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama. Pelaksanaan metode ini biasanya dilakukan dalam beberapa hari sampai beberapa bulan dengan pengawasan instruktur.

c. Metode demonstrasi dan contoh

Metode demonstrasi melibatkan penguraian dan memperagakan sesuatu melalui contoh. Metode ini sangat mudah untuk manajer mengajarkan pada pegawai baru mengenai aktivitas nyata melalui suatu tahap perencanaan dari bagaimana dan apa sebab pegawai mengerjakan apa yang ia kerjakan. Metode ini merupakan metode *training* yang sangat

efektif karena lebih mudah menunjukkan kepada peserta bagaimana mengerjakan suatu tugas yang akan dikerjakan.

d. Simulasi

Simulasi adalah situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pelengkap, sebagai teknik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Metode ini merupakan metode pelatihan yang sangat mahal, tetapi sangat bermanfaat dan diperlukan dalam pelatihan.

e. *Apprenticeship*

Metode ini adalah suatu cara mengembangkan keterampilan perajin atau pertukangan. Metode ini didasarkan pada *on the job training* dengan memberikan petunjuk cara mengerjakannya.

f. Metode ruang kelas

Metode ruang kelas merupakan metode yang dilakukan di dalam kelas, walaupun dapat pula dilakukan di area pekerjaan. Aspek tertentu dari semua pekerjaan lebih mudah dipelajari dalam ruangan kelas daripada *on the job*.

C. KOMPENSASI

1. Pengertian Kompensasi

Menurut Melayu Hasibuan dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang

langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang dibarikan kepada perusahaan.⁴²

Sedangkan menurut Veithzal Rivai dalam bukunya “Kiat Kepemimpinan dalam Abad ke-21” menjelaskan kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.⁴³

Selanjutnya menurut Alex S Nitisemito dalam bukunya “Manajemen Personalia” kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.⁴⁴

Jadi berdasarkan pengertian diatas kompensasi dapat diartikan suatu penghargaan atau ganjaran kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan dari suatu perusahaan yang dapat diberikan tidak hanya sekedar berbentuk uang atau gaji.

Salah satu tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan yang dapat memenuhi kebutuhan pekerjanya. Dalam usaha mendukung pencapaian tenaga kerja

⁴² Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia. rev.ed...*, hal. 118

⁴³ Veithzal Rivai, *Kiat Kepemimpinan Dalam Abad ke-21*, (Jakarta: Murai Kencana, 2004), hal.

⁴⁴ Alex S Nitisemito, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1968), hal. 149

yang memiliki motivasi dan berkinerja tinggi, yaitu dengan cara memenuhi kenutuhan-kebutuhannya.

Sistem kompensasi juga berpotensi sebagai salah satu sarana terpenting dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi kinerja. Namun demikian banyak organisasi mengabaikan potensi tersebut dengan suatu persepsi bahwa “kompensasi tidak lebih sekadar *cost* yang harus diminimisasi”. Tanpa disadari beberapa organisasi yang mengabaikan potensi penting dan berpersepsi keliru telah menempatkan sistem tersebut justru sebagai sarana meningkatkan perilaku yang tidak produktif atau *counter productive*.

2. Jenis-Jenis Kompensasi

Dalam manajemen kompensasi dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Sedangkan kompensasi finansial sendiri dikategorikan menjadi dua, antara lain kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

Kompensasi langsung adalah kompensasi yang langsung bisa diterima oleh seorang karyawan seperti: gaji, bonus, THR, dan kompensasi yang tidak langsung bisa berupa penghargaan atau berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan dan bisa berupa berbagai fasilitas dan tunjangan lainnya.⁴⁵

a. Pengertian gaji

⁴⁵Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*, (Bogor: IN MEDIA, 2015), hal. 12-13

Gaji adalah sebuah imbalan yang berbentuk finansial. Dan dibayarkan kepada karyawan secara teratur baik bulanan atau harian atau mingguan. Sedangkan Harder mengemukakan bahwa gaji adalah merupakan jenis penghargaan yang paling penting dalam organisasi.

b. Pengertian upah

Merupakan imbalan finansial secara langsung yang dibayarkan kepada seorang karyawan atau pekerja yang disesuaikan dengan jam kerjanya, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang dihasilkan bila suatu perusahaan jasa. Jadi upah berbeda dengan gaji apabila barang yang dihasilkan banyak maka karyawan tersebut hanya mendapatkan upah yang banyak, tetapi bila karyawan tersebut hanya mendapatkan pekerjaan hasil yang sedikit juga akan diberi upah yang sedikit pula. Kesimpulannya upah adalah suatu imbalan yang dibayarkan oleh pengusaha kepada karyawan dan pembayaran tersebut disesuaikan dengan penghasilan karyawan tersebut. Gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk untuk menjadi karyawan.

c. Pengertian bonus

Bonus adalah sebuah kompensasi langsung yang berbentuk langsung, tidak dikaitkan dengan gaji atau upah dan pemberiannya berdasarkan keuntungan organisasi atau perusahaan, dan pemberian bonus tersebut akan diatur oleh pemimpin perusahaan, biasanya disesuaikan dengan jabatan.

d. Pengertian Tunjangan Hari Raya (THR)

THR adalah sebuah kompensasi finansial yang diberikan kepada karyawan secara langsung, dan berdasarkan peraturan pemerintah organisasi perusahaan wajib memberikan Tunjangan Hari Raya setiap menjelang lebaran, dan dasar pemberian THR tersebut adalah peraturan pemerintah bukan karena keuntungan perusahaan.

e. Pengertian insentif

Insentif adalah sebuah imbalan secara langsung kepada karyawan dikarenakan kinerja karyawan tersebut melebihi dari standar yang ditentukan oleh pimpinan dan pemberian insentif tersebut tidak mempengaruhi gaji atas upah. Dengan tujuan dengan diberikan insentif tersebut, maka mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat lagi. Oleh karena itu bagi karyawan yang masih produktif maka karyawan tersebut lebih suka diberikan upah berdasarkan hasil kerja yang dihasilkan. Untuk itu sangat diperlukan untuk menentukan atau membuat standar yang tepat. Bila standar tersebut sangat mudah, maka akan merugikan atau tidak akan menguntungkan perusahaan akan tetapi standar yang sangat sulit justru akan membuat karyawan akan berfrustasi.

f. Kompensasi tidak langsung

Komponen tidak langsung adalah merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para

karyawan. contohnya adalah asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan, dll.

Kompensasi merupakan sebuah komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Dia sangat dipengaruhi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Kompensasi sangat dipengaruhi oleh tekanan-tekanan faktor-faktor pasar kerja, posisi rebut tawar kolektif, peraturan pemerintah, filosofi manajemen puncak tentang pembayaran dan manfaat termasuk tentang dari kompensasi internasional.⁴⁶

Dengan kata lain, kompensasi mengandung arti tidak sekedar hanya dalam bentuk finansial saja, seperti yang langsung berupa upah, gaji, komisi, dan bonus serta tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan sebagainya. Tetapi juga bukan bentuk finansial. Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk pekerjaan berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan, dan penghargaan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status, dan kebijakan.

Bagi perusahaan, kompensasi sangat penting untuk diperhatikan karena hal tersebut mencerminkan upaya perusahaan untuk mempertahankan

⁴⁶Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Intregatif...*, hal. 296

sumber daya manusia atau dengan kata lain agar pegawai mempunyai loyalitas dan komitmen yang tinggi pada perusahaan.⁴⁷

Pemberian balas jasa (kompensasi) yang tinggi juga memiliki dampak yang positif terhadap disiplin kerja. Sebaliknya kelalaian manajemen dalam pemberian kompensasi dapat menurunkan disiplin kerja para pegawai.⁴⁸

Seperti yang dijelaskan dalam bukunya Burhanuddin Yusuf dalam menjelaskan. Terdapat beberapa tujuan dalam pemberian upah dan gaji, yaitu:⁴⁹

- a. Ikatan kerja sama
- b. Kepuasan kerja
- c. Pengadaan efektif
- d. Motivasi
- e. Stabilitas karyawan
- f. Disiplin
- g. Pengaruh serikat buruh
- h. Pengaruh asosiasi usaha sejenis
- i. Pengaruh pemerintah

Pemberian kompensasi secara keseluruhan menunjukkan beragam hasil (meliputi pembayaran secara finansial, tunjangan dan pelayanan) yang

⁴⁷T Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFRE UGM, 2001), hal. 155

⁴⁸Siswanto Sastrohadwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administrasi dan Operasional*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal. 294-295

⁴⁹Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah ed 1, cet 1*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2015), hal 249

diperoleh atau diterima pegawai atas pekerjaan yang telah atau akan dilakukan sebagai bagian dari hubungan ketenagakerjaan.⁵⁰ Kompensasi mencakup balas jasa, baik secara finansial berupa uang dan non-finansial berupa penghargaan.⁵¹

3. Tujuan-Tujuan Administrasi Kompensasi

Program kompensasi bagi suatu organisasi merupakan hal yang penting karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusianya. Disamping itu, kompensasi (dalam bentuk pengupahan dan balas jasa lainnya) sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Oleh karenanya, Kompensasi yang dapat mempengaruhi organisasi dan para karyawan atau pegawai itu perlu disusun dalam suatu sistem yang efektif.⁵²

Lebih jauh Handoko menguraikan pentingnya sistem kompensasi yang efektif dikarenakan memiliki tujuan-tujuan:⁵³

a. Memperoleh personalia yang *qualified*

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga

⁵⁰Putri Apriliatin, Harlina Nurtjahjanti dan ahmad Mujab, *Hubungan Persepsi Terhadap Kompensasi dengan Disiplin Kerja Awak KA PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) Daerah Operasi V di Lingkungan Stasiun Besar Purwokerto*, Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro.

⁵¹Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2006), hal. 187

⁵²T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia...*, hal. 156

⁵³T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia edisi 2*, (Yogyakarta: BPF, 2012), hal. 156-158

kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja diberbagai perusahaan lain.

b. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang

Bila kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

c. Menjamin keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

d. Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif

e. Mengendalikan biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak.

Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang atau lebih kepada para karyawannya.

f. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

Tujuan-tujuan administrasi kompensasi di atas bukan merupakan aturan-aturan, tetapi lebih sebagai pedoman-pedoman. Semakin padu dengan pedoman-pedoman itu, administrasi pengupahan dan penggajian akan semakin efektif. Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, bagi kompensasi perlu mengevaluasi setiap pekerjaan, melakukan survei pengupahan dan penggajian, dan menetapkan harga setiap pekerjaan. Melalui langkah-langkah ini, tingkat kompensasi yang tepat untuk masing-masing pekerjaan dapat ditentukan.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Ada beberapa faktor yang bisa mempengaruhi kompensasi antara lain: penawaran dan permintaan, serikat pekerjaan, kemampuan untuk membayar, produktifitas, biaya hidup pemerintah.⁵⁴

1) Penawaran dan permintaan

⁵⁴Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*..., hal. 15-16

Bahwa penawaran dan permintaan tenaga kerja akan mempengaruhi program kompensasi. Jika penawaran jumlah tenaga kerja itu sangat langka atau kurang maka gaji yang akan dimintai tinggi. Begitu juga sebaliknya jika permintaan tenaga kerja itu berkurang maka kesempatan kerja menjadi langka, maka gaji akan cenderung rendah.

2) Serikat pekerjaan

Pada suatu perusahaan bila sudah terbentuk serikat pekerjaan maka serikat pekerja tersebut juga mempunyai peran dalam menentukan kompensasi. Apabila serikat pekerjaan mempunyai kedudukan yang kurang maka kedudukan bagi karyawan juga akan kuat dalam menentukan kebijakan kompensasi.

3) Kemampuan untuk membayar

Kompensasi juga merupakan komponen biaya produktif. Dengan demikian jika kompensasi itu besar maka biaya produksi juga semakin besar yang dikeluarkan.

D. KINERJA KARYAWAN

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang

dicapai oleh seseorang.⁵⁵ Pengertian kinerja karyawan merujuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan.

Menurut Veitzhal Rivai kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.⁵⁶ Dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Unsur-unsur Dalam Kinerja Karyawan

Ada beberapa unsur yang dapat dilihat dari kinerja seorang karyawan. Menurut Cokrominoto, seorang karyawan dapat dikelompokkan ke dalam tingkatan kinerja tertentu dengan melihat aspek-aspek, antara lain:

a. Tingkat efektifitas

Tingkat efektifitas ini dapat dilihat dari sejauhmana seorang karyawan dapat memanfaatkan sumber-sumber daya untuk melaksanakan tugas-tugasnya yang sudah direncanakan, serta cakupan sasaran yang bisa dilayani.

b. Tingkat efisiensi

⁵⁵ M. Ismail Yusanto dan M. Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islam*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), hal. 199

⁵⁶ Veitzhal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan...* hal. 309

Ini untuk mengukur seberapa tingkat penggunaan sumber-sumber daya secara minimal dalam pelaksanaan pekerjaan. Sekaligus pula dapat diukur besarnya sumber-sumber daya yang terbuang, semakin besar sumber daya yang terbuang, menunjukkan semakin rendah tingkat efisiensinya.

c. Unsur keamanan. Kenyamanan dalam pelaksanaan pekerjaan

Unsur ini mengandung 2 aspek, baik dari aspek keamanan-keamanan bagi karyawan maupun bagi pihak yang dilayani. Dalam hal ini, penilaian aspek keamanan, kenyamanan menunjuk pada keberadaan dan kepatuhan pada standar pelayanan maupun prosedur kerja yang dijadikan pedoman kerja akan dapat menjamin seorang karyawan bekerja secara sistematis, terkontrol dari bebas dari rasa”was-was” akan komplain.

d. Kepuasan pelanggan atau pihak yang dilayani

Fungsi ideal dari pelaksanaan tugas karyawan dalam unit kerja adalah fungsi pelayanan dan unsur penting dalam penilaian kinerja karyawan adalah kepuasan pelanggan, merupakan persoalan yang cukup pelik, karena pengukuran, sehingga harus memperhatikan metode dan instrumen yang tepat.⁵⁷

⁵⁷ Cokroaminoto, *Memakai Kinerja Karyawan*, <http://membangunkinerja.co.id>, diakses tanggal 12 Januari 2016 pukul 17.00 WIB

3. Aspek-aspek Penilaian Kinerja

Aspek-aspek kinerja menurut Mangkunegara adalah sebagai berikut:⁵⁸

a. *Halo Effect*

Penilaian yang subjektif diberikan pegawai, baik yang bersifat negatif maupun positif yang berlebihan dilihatnya dari penampilan pegawai.

b. *Liniency*

Penilaian kinerja yang cenderung meberikan nilai yang terlalu tinggi dari yang seharusnya.

c. *Strikness*

Penilaian yang memiliki kecenderungan memberikan nilai yang terlalu rendah dari yang seharusnya.

d. *Control Tendency*

Penilain kinerja yang cenderung memberikan niali rata-rata (sedang) kepada pegawai.

e. *Personal Biases*

Penilaian kinerja yang memberikan nilai baik kepada senior lebih tua usianya yang berasal dari suku bangsa yang sama.

⁵⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Posdakarya, 2001), hal. 74

4. Metode Penilaian Kinerja

Adapun metode untuk memberi penilaian terhadap kinerja karyawan tersebut yaitu sebagai berikut:⁵⁹

a. Penetapan tujuan (*goal setting*)

Metode ini banyak sekali digunakan baik disektor swasta maupun pemerintah.

b. *Multi-rater assessment (or 360-degree feedback)*

Metode penilaian prestasi ini adalah salah satu metode yang populer sekarang. Dengan metode ini, para manajer (atasan langsung), teman kerja, pemasok atau kolega diminta untuk mengisi kuesioner yang diperuntungkan pada karyawan yang dinilai.

c. Pendekatan standar kerja

Metode ini biasanya digunakan untuk mengevaluasi karyawan bagian produksi.

d. Penilaian bentuk uraian

Suatu metode penilaian prestasi yang pihak penilai mempersiapkan suatu pertanyaan bentuk tulisan yang menggambarkan kekuatan, kelemahan, dan prestasi masalah setiap karyawan.

⁵⁹Siti Al Fajar dan Tri Heru, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta: sekolah tinggi ilmu manajemen YKPN, 2010), hal. 143

e. Penilaian peristiwa kritis

Metode penilaian ini didasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang memuaskan atau tidak memuaskan dalam kaitannya pelaksanaan kerja.

f. Skala penilaian grafik

Metode ini pihak penilaian memberikan penilaian kepada karyawan yang didasarkan pada faktor-faktor misalnya kuantitas pekerjaan, keterganungan, pengetahuan tentang pekerjaan, kehadiran, keakuratan kerja, dan kerjasama.

g. *Checklist*

Metode *checklist* ini, rater membuat jawaban ya atau tidak terhadap sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan perilaku karyawan.

h. Skala *rating* yang diberi bobot menurut perilaku

Metode ini dirancang untuk menilai perilaku-perilaku yang syaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan sukses.

i. Penilaian pilihan paksaan

Metode ini mensyaratkan pengevaluasi menyusun seperangkat pertanyaan yang menggambarkan bagaimana seorang karyawan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.⁶⁰

j. Metode rangking

⁶⁰ *Ibid*, hal. 143

Penilaian membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik, dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan dari yang terbaik sampai terburuk.

5. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:⁶¹

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan 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.

d. Efektivitas

⁶¹ Robbins Stephen P., *Perilaku Organisasi PT Indeks*, (Jakarta: Kelompok Gramedia), hal. 260

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

6. Dalil Tentang Hubungan Kinerja Dengan Upah

Dalam Islam, pembahasan sekaligus praktik hubungan antara kinerja dengan upah sudah dijelaskan dalam Al-Quran, salah satunya yang terdapat dalam ayat berikut ini:

قَالَ إِنِّي أُرِيدُ أَنْ أُنكِحَكَ إِحْدَى ابْنَتَيَّ هَاتَيْنِ عَلَى أَنْ تَأْجُرَنِي ثَمَنِي حِجْبٍ
فَإِنْ أَتَمَمْتَ عَشْرًا فَمِنْ عِنْدِكَ وَمَا أُرِيدُ أَنْ أَشُقَّ عَلَيْكَ سَتَجِدُنِي إِنْ شَاءَ
اللَّهُ مِنَ الصَّالِحِينَ ﴿٧٨﴾ قَالَ ذَلِكَ بَيْنِي وَبَيْنَكَ أَيَّمَا الْأَجَلَيْنِ قَضَيْتُ فَلَا
عُدْوَانَ عَلَيَّ وَاللَّهُ عَلَىٰ مَا نَقُولُ وَكِيلٌ ﴿٧٩﴾

Artinya: “berkatalah dia (Syu'aib): "Sesungguhnya aku bermaksud menikahkan kamu dengan salah seorang dari kedua anakku ini, atas dasar bahwa kamu bekerja denganku delapan tahun dan jika kamu cukupkan sepuluh tahun Maka itu adalah (suatu kebaikan) dari kamu, Maka aku tidak

hendak memberati kamu. dan kamu insya Allah akan mendapatiku Termasuk orang- orang yang baik." Dia (Musa) berkata: "Itulah (perjanjian) antara aku dan kamu. mana saja dari kedua waktu yang ditentukan itu aku sempurnakan, Maka tidak ada tuntutan tambahan atas diriku (lagi). dan Allah adalah saksi atas apa yang kita ucapkan." (QS. Al-Qashash [28] : 27-28)⁶²

E. PERBANKAN SYARIAH

1. Pengertian Perbankan Syariah

Bank Syariah terdiri atas dua kata, yaitu bank dan syariah. Kata bank bermakna suatu lembaga keuangan yang berfungsi sebagai perantara keuangan dari dua pihak, yaitu pihak yang berkelebihan dana dan pihak yang kekurangan dana. Kata syariah dalam versi bank syariah di Indonesia adalah aturan perjanjian berdasarkan yang dilakukan oleh pihak bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana dan/atau pembiayaan kegiatan usaha dan kegiatan lainnya sesuai dengan hukum Islam.

Berdasarkan penggabungan kedua kata yang dimaksud di atas, maka akan didapat dua kata yakni bank syariah. Dimana yang dimaksud dengan bank syariah adalah suatu lembaga keuangan yang berfungsi sebagai perantara bagi pihak yang berkelebihan dana dengan pihak yang kekurangan dana untuk kegiatan usaha dan kegiatan lainnya sesuai dengan hukum Islam. Selain itu, bank syariah biasa disebut *Islamic Banking* atau *interest fee banking*, yaitu suatu sistem perbankan dalam pelaksanaan operasional tidak menggunakan

⁶² Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahannya*...hal. 603

sistem bunga (*riba*), spekulasi (*maisir*), dan ketidakpastian atau ketidakjelasan (*gharar*).⁶³

Dalam pengertian lain, bank Islam atau selanjutnya disebut dengan bank syariah, adalah merupakan bank yang beroperasi dengan tidak mengandalkan pada bunga. Bank Islam atau biasa disebut dengan bank tanpa bunga, adalah lembaga keuangan/perbankan yang operasional dan produknya dikembangkan berlandaskan pada Al-Quran dan Hadist Nabi SAW. Atau dengan kata lain, bank Islam adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan pembiayaan dan jasa-jasa lainnya dalam lalu lintas pembayaran serta peredaran uang yang pengoperasiannya disesuaikan dengan prinsip syariat Islam. Antonio dan Perwataatmadja membedakan pengertian bank syariah menjadi dua pengertian, bank Islam dan bank yang beroperasi dengan prinsip syariah Islam. Pertama yang dimaksud dengan bank Islam adalah bank yang beroperasi dengan prinsip-prinsip syariah Islam. Kedua, bank Islam adalah bank yang tata cara beroperasinya mengacu kepada ketentuan-ketentuan Al-Quran dan Hadits. Sementara bank yang beroperasi sesuai prinsip syariah Islam adalah bank yang dalam beroperasinya itu mengikuti ketentuan-ketentuan syariah Islam.

⁶³ Zainuddin, *Hukum Perbankan Syariah*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2008), hal. 1.

2. Dasar Hukum Bank Syariah

Untuk menghindari pengoperasian bank dengan sistem bunga, Islam memperkenalkan prinsip-prinsip muamalah Islam. Dengan kata lain bank syariah lahir sebagai salah satu solusi alternatif terhadap persoalan pertentangan antara bunga bank dengan riba. Dengan demikian, kerinduan umat Islam yang ingin melepaskan diri dari persoalan riba telah menjadi jawaban dengan lahirnya bank Islam.⁶⁴

Bank syariah secara yuridis normatif dan yuridis empiris diakui keberadaannya di negara Republik Indonesia. Pengakuan secara yuridis normatif tercatat dalam peraturan perundang-undangan di Indonesia diantaranya, Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, Undang-Undang No. 10 tentang perubahan atas Undang-Undang No. 7 Tahun 1998 tentang Perbankan, Undang-Undang No. 3 Tahun 2004 tentang Perubahan atas Undang-Undang No. 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia, Undang-Undang No. 3 Tahun 2006 tentang Perubahan atas Undang-Undang No. 7 Tahun 1989 tentang Peradilan Agama.

Selain itu, pengakuan secara yuridis empiris dapat dilihat perbankan syariah tumbuh dan berkembang pada umumnya di seluruh Ibukota Provinsi dan Kabupaten di Indonesia, bahkan beberapa bank konvensional dan lembaga keuangan lainnya membuka unit usaha syariah (bank syariah,

⁶⁴ Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, hal. 13-14.

asuransi syariah, pegadaian syariah dan sebagainya). Pengakuan secara yuridis dimaksud, memberi peluang tumbuh dan berkembang secara luas kegiatan usaha perbankan syariah, termasuk memberi kesempatan kepada bank umum (konvensional) untuk membuka kantor cabang yang khusus melakukan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah.⁶⁵

F. PENELITIAN TERDAHULU

Adapun penelitian ini merujuk pada penelitian sebelumnya, untuk memperkuat hasil penelitian ini, antara lain:

Skripsi yang ditulis oleh Fatkhur R. Albanjari dengan judul “*Pengaruh Karakteristik Biografis dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening pada BMT Binaan Pinbuk Tulungagung*” ini tentang indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah karakteristik biografis, kepemimpinan dan motivasi. Penelitian ini berada pada BMT-BMT Binaan Pinbuk Tulungagung. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah 50 responden dari 7 BMT yang terdaftar di Pinbuk Tulungagung. Pengambilan sampel menggunakan nonprobabilitas dengan teknik Kuota Sampling. Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala Likert. Metode analisis data yang digunakan adalah path analysis dengan bantuan program SPSS versi 20 untuk menguji pengaruh intervening.

⁶⁵ Zainuddin, *Hukum Perbankan*....., hal. 2.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik biografis berpengaruh secara positif dan tidak signifikan menurut statistik. Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan menurut statistik. Karakteristik biografis berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan secara statistik terhadap kinerja karyawan pada BMT Binaan Pinbuk Tulungagung. Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan menurut statistik terhadap kinerja karyawan pada BMT Binaan Pinbuk Tulungagung. Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan secara statistik pada $\alpha = 5\%$ terhadap kinerja karyawan pada BMT Binaan Pinbuk Tulungagung. Hasil penelitian dalam uji path menunjukkan bahwa karakteristik biografis secara tidak langsung berpengaruh negatif dan tidak signifikan secara statistik pada $\alpha = 5\%$ terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada BMT Binaan Pinbuk Tulungagung. Hasil penelitian dalam uji path menunjukkan bahwa kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan secara statistik pada $\alpha = 5\%$ terhadap kinerja karyawan melalui motivasi terhadap BMT Binaan Pinbuk Tulungagung.⁶⁶ Persamaan penelitian ini dengan penelitian saya lakukan adalah sama-sama menggunakan variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan. Perbedaannya adalah pengujian intervening yang dilakukan oleh peneliti ini tidak diterapkan pada penelitian saya.

⁶⁶Fatkhur Rohman Albanjari, *Pengaruh Karakteristik Biografis dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada BMT Binaan Pinbuk Tulungagung*. (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2016).

Skripsi dengan yang ditulis oleh Frila Elvi Nistania dengan judul *"Pengaruh Progam BPJS Kesehatan, Insentif dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di BTM Surya Madinah Tulungagung"* Penelitian tersebut membahas tentang sebuah fenomena bahwa progam BPJS kesehatan, insentif dan gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Dalam hal ini peneliti menghubungkan masalah progam BPJS kesehatan, insentif dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di BTM Surya Madinah Tulungagung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Metode pengumpulan data menggunakan angket (kuisisioner) untuk memperoleh data tentang pengaruh progam BPJS kesehatan, insentif dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di BTM Surya Madinah Tulungagung. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan BTM Surya Madinah Tulungagung

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, pertama progam BPJS kesehatan secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di BTM Surya Madinah Tulungagung. Kedua, insentif secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di BTM Surya Madinah Tulungagung. Ketiga, gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di BTM Surya Madinah Tulungagung. Keempat, bahwa progam BPJS kesehatan, insentif, dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan di BTM Surya Madinah Tulungagung. Dan kelima membuktikan

bahwa insentif adalah faktor atau variabel yang paling berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di BTM Surya Madinah Tulungagung.⁶⁷ Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah sama-sama dengan menggunakan gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan untuk variabelnya, sedangkan cara pegujiannya menggunakan analisis regresi. Perbedaan terdapat pada variabel yang peneliti lakukan terkait dengan BPJS dan Insentif tidak ada dalam penelitian yang saya lakukan.

Tesis yang ditulis oleh Donny Prakasa utama, yang berjudul “*Pengaruh Disiplin Kerja dan Sistem Kompensasi Pegawai Negeri Sipil Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Negara* ”. Tesis ini membahas tentang pengaruh disiplin kerja dan sistem kompensasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara. Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif dengan data kuantitatif. Hasil penelitian menyarankan bahwa pimpinan hendaknya secara terus menerus mensosialisasikan pemahaman tentang tata tertib yang berlaku dalam organisasi kepada para pegawai dan meningkatkan kualitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaannya. Disamping itu, pimpinan juga hendaknya secara berkesinambungan memberikan pemahaman tentang sistem kompensasi yang berlaku, khususnya tentang sistem tunjangan

⁶⁷Frila Elvi Nistania, *Pengaruh Progam BPJS Kesehatan, Insentif dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di BTM Surya Madinah Tulungagung* (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2016)

serta mereview mengenai mekanisme pemberian gaji atau tunjangan kepada para pegawai di lingkungan organisasi ini.⁶⁸

Penelitian yang dilakukan oleh Regina Adtya Reza dengan judul skripsi “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara*”. Penelitian ini menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya ketiga variabel tersebut sama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Perbedaannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah terdapat variabel motivasi dan disiplin kerja, sedangkan persamaannya adalah pada variabel independent (X) sama-sama meneliti terkait dengan variabel gaya kepemimpinan. Dan pada variabel dependent (Y) yaitu sama-sama meneliti tentang kinerja karyawan.⁶⁹

Penelitian yang dilakukan oleh Rusdan Arif dengan judul skripsi “*Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mega Cabang Semarang*“. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dapat diketahui bahwa faktor yang paling mempengaruhi

⁶⁸Donny Prakasa Utama, *Pengaruh Disiplin Kerja dan Sistem Kompensasi Pegawai Negera Sipil Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Negara*, Jakarta: Universitas Indonesia, 2010

⁶⁹ Regina Adtya Reza, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara*, (Semarang: Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, 2010), dalam https://eprints.undip.ac.id/24466/1/skripsi-REGINA_ADITYA_REZA. diakses tanggal 12 Februari 2016 pukul 16.00 WIB

kinerja karyawan adalah kepemimpinan, hal ini dibuktikan dengan nilai standardized coefficient yang terbesar, yaitu 0,490 kondisi ini terjadi karena kepemimpinan merupakan pendorong seorang karyawan untuk bekerja yang lebih baik. Perbedaannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah terdapat variabel budaya organisasi pada variabel independent (X) yang diteliti, sedangkan persamaannya adalah pada variabel independent (X) sama-sama meneliti terkait dengan variabel kepemimpinan. Dan pada variabel dependent (Y) yaitu sama-sama meneliti tentang kinerja karyawan.⁷⁰

Penelitian yang dilakukan oleh Fajar Maharani dengan judul skripsi “*Pengaruh Insentif, Kedisiplinan, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di KSP Karya Niaga Gajah Demak*”. Pada penelitian ini membuktikan bahwa insentif mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel insentif terhadap kinerja karyawan di KSP Karya Niaga Gajah Demak. Perbedaannya dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah terdapat variabel kedisiplinan dan insentif pada variabel independent (X) yang diteliti, sedangkan persamaannya adalah pada variabel independent (X) sama-sama meneliti terkait dengan

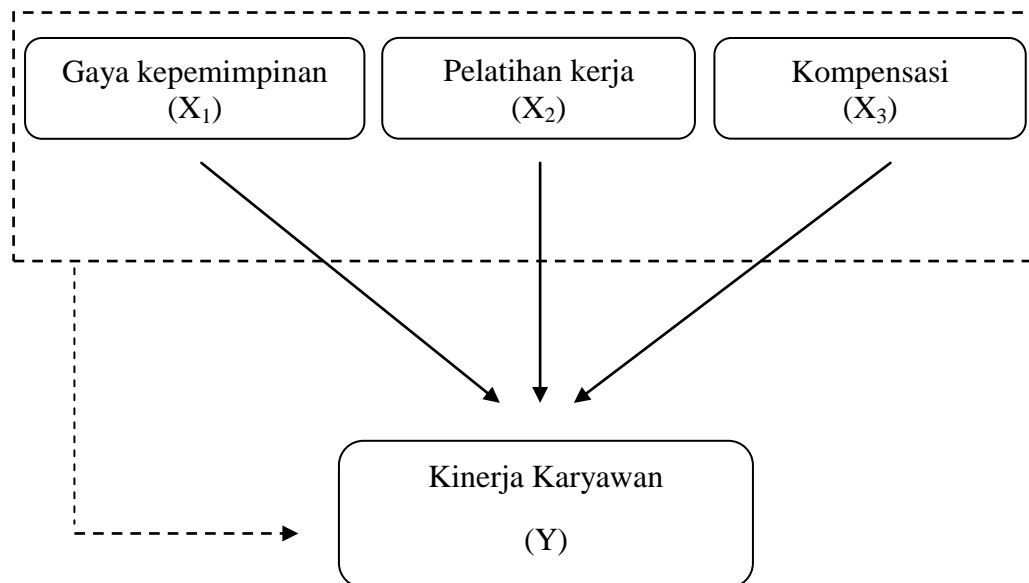
⁷⁰ Rusdan Arif, *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mega Cabang Semarang*, (Semarang: Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang, 2010), dalam <https://core.ac.uk/download/pdf/11721630.pdf> diakses tanggal 27 Januari 2016 pukul 18.50 WIB

kepemimpinan. Dan pada variabel dependent (Y) yaitu sama-sama meneliti kinerja karyawan.⁷¹

G. KERANGKA KONSEPTUAL

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu mengenai hubungan antara variabel dependen (Y) (Kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Syariah Kediri) dengan variabel independen (X) yang terdiri atas gaya kepemimpinan (X_1), pelatihan kerja (X_2), dan kompensasi (X_3) diatas, maka dapat dikembangkan kerangka konseptual berikut ini:

Gambar. 2.1
Kerangka Konseptual



Sumber: data primer diolah, 2016

⁷¹ Fajar Maharani, *Pengaruh Insentif, Kedisiplinan, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di KSP Karya Niaga Gajah Demak*, (Kudus: Skripsi Progam Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muria Kudus, 2013), dalam http://eprints.umk.ac.id/1964/1/Hal_Judul.pdf diakses tanggal 18 Januari 20.20 WIB

Dari kerangka konseptual di atas, dapat dilihat bahwasanya gaya kepemimpinan, pelatihan kerja, dan kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, dan ketiga variabel tersebut secara simultan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut dijelaskan oleh pengertian dari masing-masing variabel yang jika didalami memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap kinerja karyawan. Yang mana yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer yang menyebabkan orang-orang lain bertindak, sehingga kemampuan seseorang manajer dapat diukur dari kemampuannya dalam menggerakkan orang-orang lain untuk bekerja. Selain itu kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai suatu seni kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan untuk mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pemimpin.⁷²

Selanjutnya pelatihan kerja merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan profesionalisme karyawan secara optimal, dengan demikian perlu dilakukan usaha peningkatan mutu atau kualitas sumber daya manusia dengan mengadakan pengembangan karyawan (*human resources development*) melalui penyelenggaraan program pelatihan.⁷³

⁷²Yayat M. Herujito, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: PT Grasindo, 2001), hal., 179-180.

⁷³Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber.....* .hal., 83.

Sedangkan kompensasi adalah balasan jasa dari hasil kerja karyawan kepada perusahaan dalam bentuk uang maupun barang baik diterima secara langsung atau tidak langsung yang dimana diberikan oleh perusahaan sebagai imbalan atas jasa kerja mereka kepada perusahaan. Karena kompensasi merupakan faktor penting yang memengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi.⁷⁴

Dan yang terakhir adalah kinerja karyawan yakni merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁷⁵

⁷⁴Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson, *Manajemen* hal., 419.

⁷⁵Faustino Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*..... hal., 135.