

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kerangka Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan sumber yang berperan aktif dalam jalannya suatu perusahaan dan proses pengambilan keputusan. Pada dasarnya sumber daya manusia sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan karena tanpa adanya sumber daya manusia sulit bagi perusahaan tersebut untuk mencapai tujuannya.

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dan dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa dan karsa).¹⁶ Di dalam suatu perusahaan yang baik pengelolaan sumber daya manusia sangat diutamakan. Karena manusia atau karyawan adalah aset yang paling penting dan berharga bagi perusahaan. Maka manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk mengukur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan. Beberapa ahli mendefinisikan manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah:

Schuler, mengartikan manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan

¹⁶ Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, hal. 3

organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.¹⁷

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja, manajemen sumber daya manusia diidentifikasi sebagai “aktivitas yang dilakukan merangsang, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara kinerja yang tinggi dalam organisasi”.¹⁸ Sedangkan menurut Henry Simamora, MSDM adalah sebagai “pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota atau kelompok bekerja”.¹⁹

Berdasarkan definisi para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur, memotivasi, membangun, memberikan penilaian, memberikan balas jasa kepada karyawan, oleh karena itu sumber daya manusia sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi agar mencapai keinginan yang diharapkan.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara bertanggung jawab secara strategis, etis

¹⁷ *Ibid...*, hal. 6

¹⁸ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah...*, hal. 28

¹⁹ Bintoro dan Darmayanto, *Manajelen Penilaian Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Gava Media, 2017), hal. 16

dan sosial.²⁰ Empat tujuan manajemen sumber daya manusia diantaranya yaitu tujuan sosial, tujuan organisasional, tujuan fungsional dan tujuan individual.²¹

Tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Tujuan Sosial

Tujuan sosial dalam manajemen sumber daya manusia adalah agar perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatif. Biasanya perusahaan besar bertanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan diantaranya seperti program kesehatan lingkungan, proyek perbaikan lingkungan serta menyelenggarakan dan mensponsori berbagai kegiatan sosial.

2) Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional dalam manajemen sumber daya manusia yaitu untuk membantu manajer untuk mewujudkan tujuan organisasi, serta meningkatkan efektivitas organisasional dengan:

- a) Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi
- b) Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif
- c) Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan
- d) Menyediakan kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja yang sehat dan aman, dan memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan
- e) Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.²²

²⁰ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah*..., hal. 35

²¹ *Ibid.*, hal. 36

3) Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional dalam manajemen sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik.

4) Tujuan Individual

Tujuan individual dalam manajemen sumber daya manusia yaitu tujuan pribadi dan anggota perusahaan yang akan dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

Menurut Cushway, tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

- 1) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- 2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- 3) Membantu dalam membangun arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- 4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
- 5) Meningkatkan berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 6) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam sumber daya manusia.²³

²² *Ibid.*, hal. 36

²³ Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, hal. 7

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional.

1) Fungsi Manajemen

Sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi manajemen yaitu: fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pengarahan (*directing*), fungsi pengendalian (*controlling*).²⁴

2) Fungsi Operasional

Sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi operasional yaitu: pengadaan tenaga kerja (*procurement*), pengembangan (*development*), kompensasi, integrasi (*integration*), pemeliharaan (*maintenance*), pemisahan (*separation*).²⁵

d. Model Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam perusahaan dengan tingkat skala kecil tidak bisa menerapkan apa yang menjadi model dalam perusahaan yang memiliki skala besar. Untuk itu semua model manajemen sumber daya manusia harus menyesuaikan dengan karakter skala dan situasi kondisi serta tujuan dari perusahaan. Model manajemen sumber daya

²⁴ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah...*, hal. 21

²⁵ *Ibid.*, hal. 28

manusia diantaranya yaitu: model klerikal, model hukum, model finansial, model manajerial, model humanistik, model Ilmu perilaku²⁶

Model manajemen sumber daya manusia di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Model Klerikal

Fungsi dari departemen sumber daya manusia yaitu mendapatkan serta memelihara laporan, semua data beserta catatan-catatan dan melaksanakan tugas secara rutin.

2) Model Hukum

Operasi dari sumber daya manusia mendapatkan kekuatannya dari tingkat keahlian dibidang hukum. Beberapa aspek yang ada didalam bidang hukum seperti hubungan perubahan, negosiasi kontrak, pengawasan serta kepatuhan.

3) Model Finansial

Model finansial dari waktu ke waktu terus berkembang, karena manajer yang semakin sadar tentang besarnya pengaruh sumber daya manusia yang meliputi biaya kompensasi tidak langsung seperti asuransi kesehatan, pensiun, biaya asuransi jiwa ataupun liburan dan lainnya.

4) Model Manajerial

Model manajerial meliputi dua versi diantaranya yaitu, pertama adalah manajer SDM memahami rangka acuan kerja manajer lini

²⁶ Bintoro dan Darmayanto, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan...*, hal. 18

yang berontasi pada tingkat produktivitas saja. Yang kedua manajer menjalankan beberapa fungsi dari sumber daya manusia. Departemen SDM melatih manajer lini dalam keahlian yang dibutuhkan guna menangani fungsi kunci sari sumber daya manusia misal evaluasi kinerja. Jadi beberapa departemen SDM bisa menunjuk manajer lini untuk berperan menjadi pelatih dan fasilitator.

5) Model Humanistis

Departemen SDM dibentuk untuk mengembangkan serta membantu perkembangan nilai dari potensi SDM di perusahaan. Departemen SDM harus memahami individu pegawai dan membantu untuk memaksimalkan peningkatan karir.

6) Model Ilmu Perilaku

Pada prinsipnya pendekatan ilmu pengetahuan kepada perilaku manusia bisa diterapkan kepada semua permasalahan sumber daya manusia yang berdasarkan prinsip ilmu pengetahuan, diantaranya evaluasi, teknik umpan balik, desain tujuan dan program pelatihan dan manajemen karir.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu perusahaan, faktor kepemimpinan memegang peran yang sangat penting karena seorang pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mempengaruhi perusahaan untuk mencapai tujuan.

Kehadiran seorang pemimpin juga akan mempengaruhi para karyawan untuk bertindak, sehingga kemampuan seorang pimpinan dapat diukur dari kemampuannya dalam mengendalikan para karyawan untuk bekerja. Dalam hal ini terdapat banyak ragam pandangan tentang pengertian kepemimpinan menurut para ahli diantaranya adalah:

Robbins, memberikan definisi kepemimpinan sebagai “kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pada pencapaian tujuan”.²⁷ Newstrom, mendefinisikan kepemimpinan adalah “proses mempengaruhi, dan mendukung orang lain untuk bekerja secara antusias menuju pada pencapaian sasaran”.²⁸ Sedangkan menurut Goestch dan Davis, kepemimpinan merupakan “kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi”.²⁹

Berdasarkan definisi para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan merupakan kemampuan seorang atasan untuk mempengaruhi dan mendukung suatu kelompok maupun orang lain agar bersedia mencapai tujuan perusahaan dalam situasi tertentu.

²⁷ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal. 280

²⁸ *Ibid.*, hal. 280

²⁹ Veithzal Rivai, Bachtiar, et..al, *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi...*, hal.

b. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu.

Menurut Rivai secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan diantaranya yaitu: fungsi intruktif, fungsi konsultatif, fungsi partisipasi, fungsi delegasi, fungsi pengendalian.³⁰

Dari fungsi pokok kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Fungsi Intruktif

Fungsi intruktif merupakan fungsi yang berhubungan atau berkomunikasi satu arah. Dimana pemimpin sebagai komunikator yang berhak menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dilaksanakan dan dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan dengan efektif.

2) Fungsi Konsultatif

Fungsi konsultatif merupakan fungsi yang berhubungan atau berkomunikasi dua arah. Fungsi konsultatif ini dimaksudkan untuk memperoleh masukan yang berupa umpan balik dengan tujuan memperbaiki dan menyempurnakan keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

³⁰ *Ibid.*, hal. 28

3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi ini tidak bebas berbuat semuanya, tetapi harus dilakukan secara terkendali dan terarah yang berupa kerjasama dengan tidak mencampuri dan mengambil tugas pokok orang lain.

4) Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi ini pada dasarnya berarti kepercayaan. Delegasi dilaksanakan dengan memberikan perlimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan pimpinan maupun tidak melalui pimpinan. Orang yang menerima delegasi tersebut diyakini harus membantu pimpinan yang mempunyai kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

5) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses yaitu mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan terkondisi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan seperti bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

c. Tipe Kepemimpinan

Pada umumnya para ahli menggolongkan beberapa tipe kepemimpinan yaitu: tipe karismatis, tipe paternalistik dan maternalistik, tipe militeristik, tipe otokratis/otoritatif (*authoritative, dominator*), tipe *Laisser Faire*, tipe populistis, tipe administratif, tipe demokratis (*group developer*).³¹

Dari tipe-tipe kepemimpinan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Tipe Karismatis

Tipe pemimpin ini memiliki daya tarik dan perbawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga mendapatkan pengikut yang sangat besar dengan sifatnya yang berkarisma. Tetapi sampai sekarangpun orang belum berhasil menemukan sebab-sebabnya mengapa seorang pimpinan itu memiliki karisma yang begitu besar.

2) Tipe paternalistik dan maternalistik

Tipe paternalistik memiliki sifat kebabakan, dimana tipe ini memiliki ciri-ciri antara lain: menganggap bawahannya sebagai orang yang belum dewasa, pemimpin terlalu bersifat melindungi (*over protective*), jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri, jarang

³¹ Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hal. 80

memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif. menganggap dirinya mengetahui segala macam persoalan.

3) Tipe militeristis

Tipe ini dalam kepemimpinannya menggunakan gaya kemiliter-militeran, dimana hanya gaya luar saja yang menyontoh gaya militer. Tipe militer memiliki ciri-ciri antara lain: lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando terhadap bawahan, menghendaki keputusan mutlak dari bawahan, segala sesuatu bersifat formal, memiliki disiplin yang tinggi, keras dan kaku, komunikasi berlangsung satu arah, tidak menghendaki saran, usul dan kritik dari bawahannya

4) Tipe Otokratis/Otoritatif (*authoritative, dominator*)

Tipe kepemimpinan ini mendasarkan diri pada kekuasaan yang intruksinya harus dipatuhi oleh bawahan dan bawahan tidak berhak mengomentarnya. Atau dapat dikatakan cenderung melakukan pemaksaan dalam menggerakkan bawahannya. Dalam tipe ini pemimpin sebagai pemain tunggal.

5) Tipe *Laisser Faire*

Tipe ini dapat dikatakan tipe pemimpin pasif, dimana pemimpin akan menyerahkan keputusan kepada keinginan bawahannya, apa yang baik menurut bawahan itulah yang dijadikan keputusan akan tetapi kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan perusahaan tetap tercapai.

6) Tipe Populistik

Tipe kepemimpinan ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Dimana kepemimpinan ini kurang percaya adanya dukungan kekuatan serta bantuan hutang luar negeri. Kepemimpinan jenis ini mengutamakan kehidupan nasionalisme.

7) Tipe Administratif

Tipe administratif merupakan kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif.

8) Tipe Demokratis (*group developer*).

Tipe demokratis merupakan kepemimpinan yang memberikan wewenang secara luas kepada bawahannya. Setiap ada permasalahan di dalam suatu perusahaan, pemimpin selalu mengikutsertakan para bawahannya sebelum mengambil keputusan.

d. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Wahjosumidjo menyatakan indikator gaya kepemimpinan ada delapan, diantaranya yaitu bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tujuan, katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, besikap menghargai.³²

³² Nur Cahyadi, *Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Ekeftifitas Kerja Karyawan PT. Erza Nisa Indonesia Gresik*, dalam http://www.google.co.id/url?q=http://e-journal.president.ac.id/pesunivojs/index.php/FIRM_JOURNAL/article/viewFile/105/80&sa=U&ved=2ahUKewjmyevWqK7aAhUBY48KHaVnD4wQFjAAegQICRAB&usg=AOvVaw0UzuPI_E9sOje15xxZO3 diakses tanggal 6 Desember 2017

Indikator gaya kepemimpinan di atas dapat di jelaskan sebagai berikut:

1) Bersifat adil

Dalam suatu usaha atau organisasi, rasa kebersamaan pada hakikatnya adalah mutlak. Sebab kebersamaan merupakan pencerminan dari kesepakatan antara para bawahan maupun pimpinan dengan bawahan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan atau organisasi.

2) Memberi sugesti

Sugesti biasanya dapat diartikan sebagai saran atau anjuran. Dalam menjalankan kepemimpinan sugesti merupakan pengaruh yang mampu menggerakkan hati orang lain.

3) Mendukung tujuan

Untuk tercapainya tujuan setiap perusahaan atau organisasi tidak secara otomatis terbentuk melainkan harus didukung dengan adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, setiap perusahaan atau organisasi mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerjasama.

4) Katalisator

Seorang pimpinan dapat dikatakan katalisator, apabila pimpinan selalu meningkatkan sumber daya manusia yang ada, sehingga

dapat berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.

5) Menciptakan rasa aman

Setiap pemimpin berkewajiban untuk menciptakan rasa aman untuk bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pimpinan mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimis dalam menghadapi permasalahan. Sehingga dalam melaksanakan tugasnya para bawahan merasa aman, tidak memiliki perasaan gelisah dan khawatir yang berlebihan, sehingga para bawahan merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

6) Sebagai wakil organisasi

Setiap bawahan yang bekerja pada bidang apapun, selalu memandang pimpinannya mempunyai peran dalam segala bidang kegiatan. Seorang pimpinan adalah segala-galanya, oleh karena itu segala perilaku dan kata-katanya akan memberikan kesan-kesan tertentu terhadap perusahaan atau organisasi.

7) Sumber inspirasi

Seorang pimpinan pada hakikatnya adalah sebagai sumber semangat bagi bawahannya. Untuk itu seorang pimpinan harus dapat membangkitkan semangat bawahannya menerima dan memahami tujuan perusahaan atau organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif.

8) Bersikap menghargai

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan penghargaan dari orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam perusahaan atau organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari pimpinan. Oleh karena itu kewajiban seorang pimpinan harus mau memberikan pengakuan dan penghargaan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

e. Karakter Kepemimpinan Dalam Islam

Beberapa karakter kepemimpinan dalam islam yang ideal dapat dikategorikan yaitu amanah, memiliki ilmu dan keahlian, memiliki kekuatan dan mampu merealisasikan, rendah diri, toleransi dan sabar, (benar, adil, jujur dan dapat dipercaya), musyawarah dan cerdik dan memiliki firasat.³³

Karakter kepemimpinan dalam islam dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Amanah

Amanah merupakan kunci kesuksesan setiap pekerjaan, kepemimpinan yang amanah sangat penting dimiliki oleh seorang pimpinan karena ia diberi wewenang untuk mengelola perusahaan dan memperhatikan hak-hak orang banyak.

³³ M Rofiu'ddin Mansur, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Al-Salam Cinere Depok*, dalam <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/4471/1/M.ROFIUDDIN%20MANSUR-FSH.pdf> diakses tanggal 4 Desember 2017

2) Memiliki ilmu dan keahlian

Maksudnya yaitu menerapkan manajemen dengan mengetahui spesialisasi bidang pekerjaan dan ahli dalam spesialisasi tersebut, karena tanpa ilmu dan keahlian maka tidak akan berjalan dengan efektif.

3) Memiliki kekuatan dan mampu merealisasikan

Jika pemimpin tidak memiliki kekuatan, maka ia tidak akan sanggup mengendalikan anggotanya, dan jika pemimpin tidak memiliki potensi merealisasikan keputusan maka ia tidak lebih dari dekorasi.

4) Rendah diri

Pemimpin harus rendah diri namun tidak lemah untuk mendapatkan hati sehingga seluruh anggota mau bekerja sama dengannya.

5) Toleransi dan sabar

Toleransi dan sabar merupakan syarat bagi siapa saja yang memiliki kedudukan di kehidupan ini. Atasan tidak akan bisa memimpin dengan baik tanpa kedua sifat tersebut.

6) Benar, adil, jujur dan dapat dipercaya

Pemimpin yang memiliki sifat jujur dan adil merupakan pemimpin yang dikehendaki Allah. Karena Allah senantiasa menyeru untuk berlaku adil berbuat baik sesama manusia.

7) Musyawarah

Pemimpin yang sukses merupakan pemimpin yang mampu membangun suasana dialogis dan komunikasi yang baik dalam perusahaan. Dengan adanya musyawarah seluruh anggota dalam perusahaan ikut terlibat dengan begitu keputusan yang dibuat merupakan keputusan yang telah disepakati bersama.

8) Cerdik dan memiliki firasat

Pemimpin harus memiliki kecerdasan dan insting yang kuat dalam merespon kejadian yang ada, sehingga dapat melihat kesuksesan organisasi.

e. Ayat-ayat Terkait Kepemimpinan

1) Surat Al-Baqarah ayat 30

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

﴿٣٠﴾

Artinya: Dan (*ingatlah*) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di muka bumi”. Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah disana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia Berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”.³⁴ (Q.S Al Baqarah : 30)

³⁴ UU Wahyudin, *Al-Qur'an Al-Karim Dan Terjemah*, (Surabaya: UD Halim, 2013), hal. 6

2) Surat Shad ayat 26

يٰدَاوُدُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِى الْاَرْضِ فَلْحِكْمَ بَيْنَ النَّاسِ بِلِحْقٍ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى
فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ بِمَا
نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Artinya: (Allah berfirman) “wahai Dawu! Sesungguhnya engkau Kami menjadikan khalifah (penguasa) di bumi, maka berilah kepuasan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah engkau mengikuti hawa nafsu, karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan”.³⁵ (Q.S Shaad : 26)

3) Surat An-Nisa ayat 59

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اطِيعُوْا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْا الرَّسُوْلَ وَاُوْلِي الْاَمْرِ مِنْكُمْۗ فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ
فِيْ شَيْءٍ فَرُدُّوْهُ اِلَى اللّٰهِ وَالرَّسُوْلِۗ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْيَوْمِ الْاٰخِرِۗۚ ذٰلِكَ خَيْرٌ
وَّاَحْسَنُ تَاْوِيْلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan ulil Amri (penguasa kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu, lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”.³⁶ (Q.S An-Nisa 59).

3. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Dalam sebuah perusahaan, pemberian motivasi atau masukan kepada karyawan sangat diperlukan. Tujuan pemberian motivasi guna menunjang para karyawan agar mau bekerja keras dan semangat, dengan karyawan memberikan semua kemampuan dan

³⁵ *Ibid.*, hal. 454

³⁶ *Ibid.*, hal. 87

keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. “Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi”.³⁷ Membahas tentang motivasi, banyak ahli mendefinisikan motivasi diantaranya adalah:

Drs. Malayu S.P. Hasibuan, motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.³⁸

Mulyadi, motivasi adalah “suatu dorongan baik dari orang lain maupun dari diri sendiri untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai target tertentu”.³⁹ Sedangkan menurut Liang Gie, motivasi adalah “pekerjaan yang dilakukan oleh manager dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya, untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu”.⁴⁰

Berdasarkan definisi para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa, motivasi merupakan dorongan atau rangsangan untuk mempengaruhi para karyawan dalam mengerjakan suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat bekerja dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan secara suka rela tanpa paksaan.

³⁷ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi Dan Motivasi*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), hal. 92

³⁸ *Ibid.*, hal. 95

³⁹ Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*..., hal. 87

⁴⁰ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah*..., hal. 264

b. Jenis-jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi ada dua, diantaranya adalah motivasi positif dan motivasi negatif:

1) Motivasi Positif

“Motivasi positif (Insentif positif) manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik”.⁴¹ Dengan pemberian motivasi positif kepada para karyawan akan meningkatkan semangat dalam melakukan pekerjaan. Pada umumnya karyawan senang menerima sesuatu yang baik-baik saja.

2) Motivasi Negatif

“Motivasi negatif (Insentif negative) manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada karyawan yang pekerjaannya kurang baik (prestasinya rendah)”.⁴² Dengan pemberian motivasi negatif ini semangat kerja karyawan akan meningkat dalam jangka waktu pendek karena takut dengan hukuman, akan tetapi dalam waktu jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

Seorang pimpinan dalam memberikan motivasi positif dan motivasi negatif harus tepat, seimbang, supaya para karyawan semangat dalam bekerja. Biasanya motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif untuk jangka pendek.

⁴¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi Dan Motivasi...*, hal . 99

⁴² *Ibid.*, hal. 99

Akan tetapi seorang pimpinan harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

c. Tujuan Pemberian Motivasi

Suatu perusahaan memiliki tujuan pemberian motivasi diantaranya yaitu:

- 1) Mendorong gairah dan semangat karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku
- 12) Dan lain sebagainya.⁴³

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan dan ekstern yang berasal dari karyawan.⁴⁴

- 1) Faktor intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan yaitu:

⁴³ Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi Dan Motivasi...*, hal. 97

⁴⁴ Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 116

a) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi. Untuk mempertahankan hidup di muka bumi ini seseorang dapat mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Dalam melakukan pekerjaan tergantung dari setiap individu karyawan.

b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras. Jadi harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib mencari rezeki sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- Adanya penghargaan terhadap prestasi
- Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompleks
- Pimpinan yang adil dan bijaksana
- Perusahaan tempat bekerja dihargai masyarakat

e) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dapat dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

2) Faktor Ekstern

Faktor ekstern yang mempengaruhi motivasi karyawan yaitu:

a) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, keberhasilan, kepercayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan yang mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

c) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengaruh, membimbing kerja karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi yang sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat dengan para karyawan ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Dengan demikian, peran supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi amat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

d) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan,

kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e) Status dan tanggung jawab

Status dan kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

f) Peraturan yang fleksibel

Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antar karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya. Oleh karena itu, biasanya peraturan bersifat mengatur dan melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik.

e. Indikator Motivasi

Indikator Motivasi dalam penelitian ini menggunakan teori Herzberg. Indikator motivasi ada lima, diantaranya yaitu hubungan

kerja dengan rekan kerja dan atasan, lingkungan kerja, kesempatan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, fasilitas penunjang pekerja sesuai dengan kebutuhan, gaji dan pemberian tunjangan.⁴⁵

Indikator motivasi di atas dapat di jelaskan sebagai berikut:

1) Hubungan kerja dengan rekan kerja dan atasan

Dalam suatu perusahaan atau organisasi apapun sangat penting untuk membangun hubungan yang baik antara atasan maupun karyawan. Untuk menjalankan pekerjaan perlu adanya suasana harmonis terjalin ditempat kerja dan saling kerjasama antara bawahan dengan atasan maupun dengan rekan kerja yang baik, agar tercipta hubungan yang baik.

2) Lingkungan kerja

Dalam suatu perusahaan atau organisasi, lingkungan kerja merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan. Meskipun lingkungan kerja tidak melakukan proses produksi perusahaan, tetapi lingkungan kerja dapat mempengaruhi dan menunjang para karyawan dalam melakukan pekerjaan yang lebih baik.

3) Kesempatan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan

Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam memberikan pelatihan bagi

⁴⁵ Ichlapio Fitrianto, *Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bumi Rama Nusantara*, dalam https://www.google.ac.id/url?q=http://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/download/7/7&sa=U&ved=2ahUKEwjyysTOtpvbAhVIO48KHX_rDZQOFjAAegOICRAB&usg=aovVaw04yVWdpshOyh1pXTSw1xWG diakses tanggal 6 Desember 2017 pukul 15.00

karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja.

4) Fasilitas penunjang pekerja sesuai dengan kebutuhan

Fasilitas penunjang pekerjaan yang baik dan memadai sesuai dengan kebutuhan sangatlah diharapkan para karyawan. Karena fasilitas penunjang pekerjaan dapat mempermudah para karyawan dalam melakukan dan menjalankan pekerjaan yang lebih baik.

5) Gaji dan pemberian tunjangan

Gaji atau tunjangan merupakan hal yang krusial dalam bekerja, karena gaji atau tunjangan merupakan penghargaan dari hasil kerja yang diperoleh seseorang. Suatu perusahaan atau organisasi hendaklah memberikan gaji dan tunjangan yang layak bagi karyawan atau pegawainya. Sehingga para karyawan merasa senang jika pekerjaan yang dilakukan dihargai dengan baik.

f. Ayat-ayat Terkait Motivasi

1) Surat At Taubah ayat 105

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: *Dan katakanlah, "Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rosul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".* ⁴⁶(Q.S At Taubah: 105)

⁴⁶ UU Wahyudin, *Al-Qur'an Al-Karim Dan Terjemah*,... hal. 203

2) Surat At Jumu'ah ayat 10

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا
لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: *Apabila salat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu dimuka bumi; carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung.*⁴⁷
(Q.S At Jumu'ah : 10)

3) Surat Saba' ayat 15

لَقَدْ كَانَ لِسَبَإٍ فِي مَسْكِنِهِمْ آيَةٌ جَنَّتَانِ عَن يَمِينٍ وَشِمَالٍ كُلُّوا مِن رِّزْقِ رَبِّكُمْ
وَاشْكُرُوا لَهُ بَلَدَةٌ طَيِّبَةٌ وَرَبٌّ غَفُورٌ ﴿١٥﴾

Artinya: *Sesungguhnya, bagi kaum Saba' ada tanda (kekuasaan Tuhan) di tempat kediaman mereka yaitu dua buah kebun disebelah kanan dan disebelah kiri, (kepada mereka dikatakan), "makanlah olehmu dari rizeki yang (dianugerahkan) Tuhanmu dan bersyukurlah kepadanya. (Negerimu) adalah negeri yang baik sedangkan (Tuhanmu) adalah Tuhan Yang Maha Pengampun.*⁴⁸
(Q.S Saba': 15)

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Pengetahuan tentang informasi kinerja karyawan merupakan sesuatu yang sangat penting. Karena hal tersebut dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan perusahaan selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan ataukah belum. Hasil kinerja yang baik dari perusahaan akan meningkatkan

⁴⁷ *Ibid.*, hal. 554

⁴⁸ *Ibid.*, hal. 430

keuntungan, meningkatkan prestasi kerja serta meningkatkan produktivitas kerja. Membahas tentang kinerja, banyak ahli mendefinisikan kinerja diantaranya adalah:

Anwar Prabu Mangkunegara, mengemukakan bahwa kinerja adalah, “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.⁴⁹ Sedangkan menurut Supriyono, kinerja adalah “suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesanggupan serta waktu”.⁵⁰

Sedangkan menurut Rivai dan Basri, kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.⁵¹

Berdasarkan definisi para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam mewujudkan tujuan perusahaan secara keseluruhan dalam periode tertentu.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Davis adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

⁴⁹ Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*..., hal. 63

⁵⁰ Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 2

⁵¹ Bintoro dan Darmayanto, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*..., hal. 108

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi pegawai (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*), artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian (*the right man in the place, the man on the tight job*).⁵²

2) Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal.⁵³

c. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu “proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat”.⁵⁴ Penilaian kinerja merupakan fungsi yang dapat memberikan informasi penting kepada perusahaan dalam mempertahankan dan

⁵² Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*..., hal. 63

⁵³ *Ibid.*, hal. 63

⁵⁴ Bintoro dan Darmayanto, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*..., hal. 127

memperbaiki kinerja karyawan. Membahas tentang penilaian kinerja, banyak ahli mendefinisikan penilaian kinerja diantaranya adalah:

Mondy, penilaian kinerja adalah “sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya”.⁵⁵ Leon C. Megginson, mengemukakan bahwa, *performance appraisal* adalah, “suatu proses yang digunakan oleh majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan atau tujuan organisasi/perusahaan”.⁵⁶ Andrew E. Sikula, menjelaskan bahwa “penilaian pegawai merupakan evaluasi pegawai yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dimaksimalkan”.⁵⁷

Berdasarkan definisi para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja yaitu proses mengevaluasi dan meninjau karyawan dalam melakukan pekerjaannya yang dilakukan oleh seorang pimpinan. Penilaian kinerja merupakan tugas penting yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan. Dalam penilaian kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana. Kinerja memiliki peran yang besar terhadap perusahaan, pasalnya kinerja merupakan sebuah kontribusi yang sangat besar bagi keberhasilan dalam menjalankan perusahaan. Dalam hal ini ada beberapa tujuan dari penilaian kinerja adalah:

⁵⁵ *Ibid.*, hal. 127

⁵⁶ Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*..., hal.65

⁵⁷ *Ibid.*, hal. 65

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauhmana karyawan bisa sukses dalam pekerjaan.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- 5) Sebagai indikator untuk mengetahui kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang lebih baik.
- 7) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, managers, admimistrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- 8) Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- 9) Sebagai criteria dalam menentukan seleksi penempatan karyawan.
- 10) Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- 11) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- 12) Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).⁵⁸

d. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima, diantaranya yaitu: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerjasama.⁵⁹

Indikator kinerja karyawan di atas dapat di jelaskan sebagai berikut:

⁵⁸ Bintoro dan Darmayanto, *Manajelen Penilaian Kinerja Karyawan ...*, hal 130

⁵⁹ Ichlapio Fitrianto, *Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bumi Rama Nusantara ...*

1) Kualitas

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

2) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh para karyawan.

3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada waktu yang telah ditentukan.

4) Kehadiran

Kehadiran para karyawan di perusahaan diukur dengan masuk kerja, keluar atau pulang kerja, izin tidak masuk kerja maupun tidak masuk tanpa keterangan yang seharusnya dapat mempengaruhi kinerja individu karyawan tersebut.

5) Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerjasama adalah kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan diselesaikan dengan rekan kerjanya, dengan waktu yang telah ditentukan sehingga mencapai target dari perusahaan.

e. Ayat-ayat Terkait Kinerja Karyawan

1) Surat Al-Ahqaf ayat 19

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَيُوفِّيهِمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya: “Dan setiap orang memperoleh tingkat sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan, dan agar Allah mencukupkan balasan perbuatan mereka, dan mereka tidak dirugikan”.⁶⁰ (Q.S Al- Ahqaf : 19)

2) Surat Al- A’raaf ayat 39

وَقَالَتْ أُولَٰئِهِمُ لِأَخْرَجْتَهُم مِّمَّا كَانُوا لَكُمْ عَلَيْهِمْ فَذُوقُوا الْعَذَابَ بِمَا كُنْتُمْ

تَكْسِبُونَ ﴿٣٩﴾

Artinya: “Dan orang-orang yang (masuk) terlebih dahulu berkata kepada yang (masuk) belakangan, “Kamu tidak mempunyai kelebihan sedikit pun atas kami. Maka rasakanlah azab itu karena perbuatan yang telah kamu lakukan”.⁶¹ (Q.S Al- A’raaf : 39).

B. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Tintin S dengan rumusan masalah yaitu seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada SBU Pos Prima Direktorat Operasi Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung?. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, variabel independen menggunakan gaya kepemimpinan, sedangkan variabel dependen menggunakan kinerja karyawan. Metode penelitian menggunakan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis data analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai SBU Pos Prima.⁶²

⁶⁰ UU Wahyudin, *Al-Qur’an Al-Karim Dan Terjemah*,... .hal. 504

⁶¹ *Ibid.*, hal 155

⁶² Tintin S, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada SBU Pos Prima Direktorat Operasi PT Pos Indonesia (Persero)*, dalam <https://www.google.ac.id/url?q=https://media.neliti.com/media/publications/114484-IDIPengaruh-gaya-kepemimpinan-terhadap.kine.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwiCsbiYvZvbAhVJKY8KHR-XAtlQFjAAegQICRAB&usq=AOvVaw1OEHHzV9ZKEhRpNCdRosls> diakses tanggal 3 Desember 2017

Yang menjadi persamaan dengan penelitian ini variabel yang diukur sama, yaitu gaya kepemimpinan sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Perbedaan dengan penelitian ini, bahwa terdapat variabel variabel intervening (variabel motivasi). Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan subjek penelitian yaitu karyawan perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung.

Penelitian yang dilakukan Sukwandi dan Yonathan, dengan rumusan masalah 1). Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan UKM?. 2). Apakah terdapat pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan UKM?. 3). Bagaimana gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal yang sesuai diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan UKM?. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, variabel independen menggunakan gaya kepemimpinan, dan komunikasi interpersonal sedangkan variabel dependen menggunakan kinerja karyawan. Metode penelitian menggunakan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, sedangkan komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada UKM Sungkai Indah.⁶³

Penelitian yang dilakukan oleh Widyawati dengan rumusan masalah 1). Apakah gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif dan

⁶³ Ronald Sukwandi dan Yonathan, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan UKM Sangkai Indah...*

signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Darmanusa Maharani Fontana?. 2). Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Darmanusa Maharani Fontana?. 3). Diantara gaya kepemimpinan dan motivasi faktor mana yang lebih mempengaruhi kinerja karyawan?. 4). Apakah Gaya Kepemimpinan secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Darmanusa Maharani Fontana?. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, variabel independen menggunakan gaya kepemimpinan, variabel dependen menggunakan kinerja karyawan dan variabel intervening menggunakan motivasi. Metode penelitian menggunakan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil pengujian menunjukkan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kondisi ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dapat berubah langsung secara signifikan kinerja karyawan maupun tidak langsung (dimediasi) oleh motivasi kerja.⁶⁴

Yang menjadi persamaan dengan penelitian ini variabel yang diukur sama, yaitu gaya kepemimpinan sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan motivasi sebagai variabel intervening. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

⁶⁴ Titis Widyawanti, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Darmanusa Maharani Fontana...*

Perbedaan dengan penelitian ini, penelitian dilakukan dengan menggunakan subjek penelitian yaitu karyawan perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung.

Penelitian yang dilakukan oleh Saputro dan Siagian dengan rumusan masalah 1). Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di *Head Office* PT Marifood?. 2). Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja di *Head Office* PT Marifood?. 3). Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di *Head Office* PT Marifood?. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, variabel independen menggunakan gaya kepemimpinan, variabel dependen menggunakan kinerja karyawan dan variabel intervening menggunakan motivasi. Penelitian menggunakan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil pengujian menunjukkan gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja, motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja yang ada dalam diri karyawan.⁶⁵

Yang menjadi persamaan dengan penelitian ini variabel yang diukur sama, yaitu gaya kepemimpinan sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan motivasi sebagai variabel intervening. Perbedaan dengan penelitian ini teknik analisis data dalam

⁶⁵ Guntur Bayu Saputro dan Holtan Siagian, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Intervening Motivasi Kerja Di Head Office PT Marifood...*

penelitian berbeda yaitu menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Penelitian dilakukan dengan menggunakan subjek penelitian yaitu karyawan perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung.

Penelitian yang dilakukan oleh Widyaningrum dengan rumusan masalah 1). Bagaimana pengaruh kepemimpinan situasional terhadap motivasi kerja karyawan di hotel Pandanaran Semarang?. 2). Bagaimana pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan di hotel Pandanaran Semarang?. 3). Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan di hotel Pandanaran Semarang?. 4). Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di hotel Pandanaran Semarang?. 5). Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di hotel Pandanaran Semarang?. 6). Bagaimana pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan di hotel Pandanaran Semarang?. 7). Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan di hotel Pandanaran Semarang?. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, variabel independen menggunakan kepemimpinan situasional, dan kompensasi, variabel dependen menggunakan kinerja karyawan, variabel intervening menggunakan motivasi. Penelitian menggunakan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis regresi linier berganda dan analisis jalur (*path analysis*). Hasil pengujian menunjukkan kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

motivasi kerja dan kinerja karyawan. Tidak ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, tidak ada pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.⁶⁶

Yang menjadi persamaan dengan penelitian ini variabel yang diukur sama, yaitu gaya kepemimpinan sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan motivasi sebagai variabel intervening. Teknik analisis data dalam penelitian yaitu menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Perbedaan dengan penelitian ini tidak menggunakan variabel kompensasi. Penelitian dilakukan dengan menggunakan subjek penelitian yaitu karyawan perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung.

Penelitian yang dilakukan oleh Karis dengan tujuan penelitian 1). Mengetahui dan menjelaskan gambaran gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan 2). Mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan 3). Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan 4). Mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, variabel independen menggunakan kepemimpinan

⁶⁶ Yeni Widyaningrum, *Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Di Hotel Pandanaran Semarang,* dalam https://www.google.ac.id/url?q=http://eprints.dinus.ac.id/17109/1/jurnal_15466.pdf&sa=U&ved=2ahUKEwibulrfv5vbAhXIK48KHeCRBTsOFjAAegQIChAB&usg=AOvVaw0ogIJJuhpOLOKpv7_Y3b9e diakses tanggal 5 Desember 2017

transformasional, variabel dependen menggunakan kinerja karyawan, variabel intervening menggunakan motivasi. Penelitian menggunakan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis jalur (*path analysis*). Hasil pengujian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0,201.⁶⁷

Yang menjadi persamaan dengan penelitian ini variabel yang diukur sama, yaitu gaya kepemimpinan sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan motivasi sebagai variabel intervening. Teknik analisis data dalam penelitian yaitu menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Perbedaan dengan penelitian dilakukan dengan menggunakan subjek penelitian yaitu karyawan perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung.

Penelitian yang dilakukan oleh Hamzah dengan tujuan penelitian untuk melihat bagaimana kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan dan melihat pula apakah motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, variabel independen menggunakan kepemimpinan transformasional, variabel

⁶⁷ Indra Karis, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Kerja Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)*, dalam <https://www.google.co.id/url?q=http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/816&sa=U&ved=2ahUKEwjE7ZjNrKfbAhULbisKHaoaC1MQFjAAegQICRAB&usg=AOvVaw0c4qMAKjCUxWJAQXHY7CSp> diakses tanggal 5 Desember 2017

dependen menggunakan kinerja karyawan, variabel intervening menggunakan motivasi. Penelitian menggunakan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis regresi bertingkat. Hasil pengujian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja mengintervensi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.⁶⁸

Yang menjadi persamaan dengan penelitian ini variabel yang diukur sama, yaitu kepemimpinan sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan motivasi sebagai variabel intervening. Perbedaan dengan penelitian ini teknik analisis data dalam penelitian yaitu menggunakan analisis jalur (*analysis path*). Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan subjek penelitian yaitu karyawan perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung.

Penelitian yang dilakukan oleh Aditia dan Yuniawan dengan tujuan penelitian untuk 1). Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja 2). Mengetahui budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja 3). Mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan 4). Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. 5). Mengetahui pengaruh budaya organisasi

⁶⁸ Nur Hamzah, *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Inkud Agritama*, dalam <https://www.google.co.id/url?q=https://www.neliti.com/id/publications/40237/pengaruh-kepemimpinan-terhadap-kinerja-karyawan-dengan-motivasi-kerja-sebagai-va&sa=U&ved=2ahUKEwjArlyFrrqfbAhXDWysKHbt7ALgOFjAAegQIBxAB&usg=AOvVaw1lXblSKxQsAsvkawfh-DEu> diakses tanggal 5 Desember 2017

terhadap kinerja karyawan. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, variabel independen menggunakan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, variabel dependen menggunakan kinerja karyawan, variabel intervening menggunakan motivasi. Penelitian menggunakan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis jalur (*path analysis*). Hasil pengujian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.⁶⁹

Yang menjadi persamaan dengan penelitian ini variabel yang diukur sama, yaitu gaya kepemimpinan sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan motivasi sebagai variabel intervening. Teknik analisis data dalam penelitian yaitu menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Perbedaan dengan penelitian dilakukan dengan menggunakan subjek penelitian yaitu karyawan perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung.

Penelitian terdahulu yang indikator variabelnya dipakai sebagai acuan kuesioner. Penelitian yang dilakukan Cahyadi, dengan rumusan masalah 1). Apakah kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh signifikan

⁶⁹ Yanuar Chandra Aditia dan Ahyar Yuniawan, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Motivasi Kerja Sebagai Kerja Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Kantor Pusat PT Nindya Karja)*, diakses https://www.dgoogle.co.id/url?=https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/13217/12775&sa=U&ved=2ahUKEwicjOissafbAhVUcCsKHeFNBU0QFjABegQICRAB&usg=AOvVaw2hEg1saGIG_DWxevL6ryO1 diakses tanggal 5 Desember 2017

terhadap efektifitas kerja karyawan di PT. Erza Nusa Indonesia Gresik?. 2). Apakah disiplin kerja secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap efektifitas kerja karyawan di PT. Erza Nusa Indonesia Gresik?. 3). Apakah kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap efektifitas kerja karyawan di PT. Erza Nusa Indonesia Gresik?. 4). Apakah ada pengaruh dominan antara kepemimpinan dan disiplin kerjaterhadap efektifitas kerja karyawan PT. Erza Nusa Indonesia Gresik?. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, variabel independen menggunakan kepemimpinan dan disiplin kerja sedangkan variabel dependen menggunakan kinerja karyawan. Metode penelitian menggunakan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan regresi linier berhanda. Hasil penelitian secara parsial (uji t) didapatkan kedua variabel tersebut mempunyai pengaruh signifikan terhadap efektifitas kerja . untuk hasil analisis berdasarkan uji F yang dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap efektifitas kerja karyawan PT. Erza Nusa Indonesia Gresik.⁷⁰

Yang menjadi persamaan dengan penelitian ini variabel yang diukur sama, yaitu kepemimpinan sebagai variabel dependen. Indikator variabel kepemimpinan dipakai sebagai acuan kuesioner pada penelitian ini. Perbedaan dengan penelitian ini, bahwa terdapat variabel intervening (variabel motivasi). Teknik analisis data dalam penelitian ini juga berbeda

⁷⁰ Nur Cahyadi, *Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Ekeftifitas Kerja Karyawan PT. Erza Nisa Indonesia Gresik...*

yaitu menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan subjek penelitian yaitu karyawan perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung.

Penelitian terdahulu yang indikator variabelnya dipakai sebagai acuan kuesioner. Penelitian yang dilakukan Fitrianto, dengan tujuan untuk 1). Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan 2). Menganalisis pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan 3). Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. 4). Menganalisis pengaruh motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Bumi Rama Nusantara. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, variabel independen menggunakan motivasi, disiplin dan kepuasan kerja sedangkan variabel dependen menggunakan kinerja karyawan. Metode penelitian menggunakan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan regresi linier berhanda. Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa motivasi, disiplin dan kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bumi Rama Nusantara. Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bumi Rama Nusantara.⁷¹

Yang menjadi persamaan dengan penelitian ini variabel yang diukur sama, yaitu kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Indikator variabel motivasi dan kinerja karyawan dipakai sebagai acuan kuesioner pada

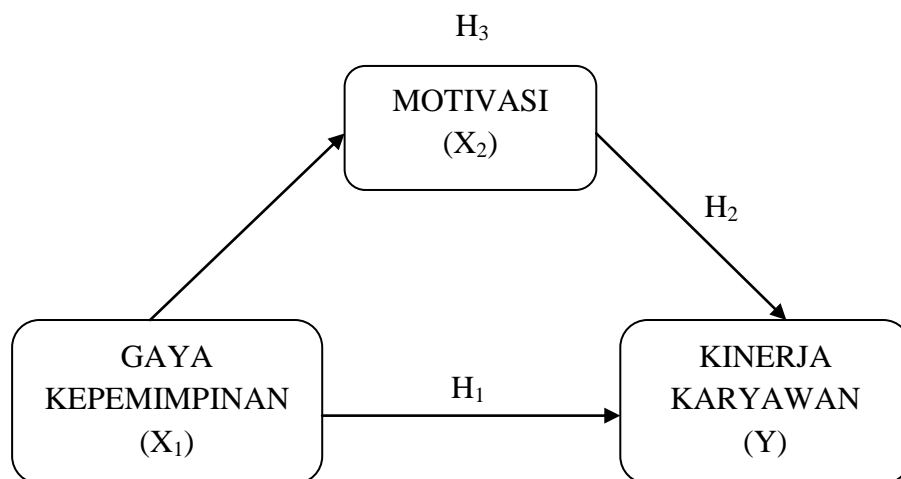
⁷¹ Ichlapio Fitrianto, *Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bumi Rama Nusantara ...*

penelitian ini. Perbedaan dengan penelitian ini, bahwa terdapat variabel intervening (variabel motivasi). Teknik analisis data dalam penelitian ini juga berbeda yaitu menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan subjek penelitian yaitu karyawan perusahaan Sohun Sanjaya Tulungagung.

C. Kerangka Konseptual

Pada penelitian kali ini, peneliti akan mengkaji dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Dimana, variabel independennya yaitu Gaya Kepemimpinan yang diasumsikan sebagai X_1 , variabel dependennya yaitu Kinerja Karyawan yang diasumsikan sebagai Y dan variabel intervening yaitu Motivasi yang diasumsikan sebagai X_2 .

Kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan:

1. Pada panah H₁ menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Keterangan tersebut sesuai dengan pendapat ahli yaitu Tampubolon.⁷² Dan penelitian terdahulu oleh Titis Widtawati.⁷³
2. Pada panah H₂ menjelaskan bahwa motivasi (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Keterangan tersebut sesuai dengan teori pendapat ahli yaitu Hasibuan.⁷⁴ Dan penelitian terdahulu oleh Titis Widtawati.⁷⁵
3. Pada panah H₃ menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan motivasi (X2) sebagai variabel intervening. Keterangan tersebut sesuai dengan teori pendapat ahli yaitu Anoraga.⁷⁶ Dan penelitian terdahulu oleh Yeni Widyaningrum.⁷⁷

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah peneliti telah dinyatakan dalam bentuk

⁷² Tinta Dwi Margawati, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Syariah Mandiri Watulimo Trenggalek*, (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2015), hal. 13

⁷³ Titis Widyawanti, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Darmanusa Maharani...*

⁷⁴ Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 111

⁷⁵ Titis Widyawanti, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Darmanusa Maharani...*

⁷⁶ Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 214

⁷⁷ Yeni Widyaningrum, *Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Kerja Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Di Hotel Pandanaran Semarang...*

kalimat pertanyaan.⁷⁸ Hipotesis penelitian pada penelitian ini dapat dirumuskan diantaranya adalah:

H₁ = Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Sohun Sanjaya. Hipotesis sesuai dengan peneliti terdahulu menurut Titis Widtawati.⁷⁹

H₂ = Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Sohun Sanjaya. Hipotesis sesuai dengan peneliti terdahulu menurut Yeni Widyaningrum.⁸⁰

H₃ = Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi Perusahaan Sohun Sanjaya. Hipotesis sesuai dengan peneliti terdahulu menurut Yeni Widyaningrum.⁸¹

⁷⁸ Sugiono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hal. 99

⁷⁹ Titis Widyawanti, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Darmanusa Maharani...*

⁸⁰ Yeni Widyaningrum, *Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Kerja Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Di Hotel Pandanaran Semarang...*

⁸¹ *Ibid.*