

BAB II KAJIAN TEORI

A. Deskripsi teori

1. Kinerja karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merujuk pada ukuran kesempurnaan saat menjalankan tugas dan kemampuan dalam memenuhi sebuah tujuan yang sudah ditentukan. Kinerja dianggap baik dan sempurna bila tujuan yang diharapkan bisa terpenuhi dengan baik menurut Donnelly, Gibson and Ivancevich (1994).¹ Menurut Hasibuan (2008) kinerja muncul dari kata prestasi kerja atau prestasi yang sebenarnya dihasilkan oleh seseorang pada pekerjaannya. Pengertian kinerja dengan maksud hasil kerja dengan metode kualitas dan kuantitas yang sudah dicapai karyawan saat melakukan tugas pekerjaan yang diberikan oleh perusahaannya bekerja.²

Secara sederhana kinerja karyawan ialah hasil kerja yang sudah dihasilkan karyawan ataupun grup dengan tanggung jawab tugas dan hak yang diberikan. Kinerja karyawan bertujuan melihat prestasi kerja, yang berkaitan dengan kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran, dan sikap yang kooperatif.³ Kinerja karyawan bisa digunakan sebagai dasar saat peningkatan jabatan (promosi pekerjaan), kenaikan gaji, mutasi, dan pemutusan kerja. Dan dari penilaian kinerja bisa didapatkan hasil dari sebuah organisasi atau perusahaan tersebut tercapai atau tidak tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya.⁴

Gibson (et all, 1997) menyatakan bahwa secara umum kinerja karyawan suatu perusahaan dipengaruhi

¹ Masram, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifatama, 2015), 116.

² Meithiana Indrasari, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan* (Sidoarjo : Indomedia Pustaka, 2017), 51.

³ Marbawi Adami, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Ljokseumawe: Unimal Press, 2016), 93.

⁴ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), 230.

oleh berbagai faktor: 1)Faktor individual, ialah kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografi karyawan. 2)Faktor organisasi, ialah sumber daya, kepemimpinan, kompensasi, struktur organisasi, dan deskripsi pekerjaan. 3)Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap kepribadian, pola belajar, dan motivasi. Dari teori tersebut dapat diambil kesimpulan jika gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi adalah faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.⁵

Dalam Al-Qur'an dijelaskan jika seseorang harus melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh untuk meningkatkan prestasi. Bekerja bukan sebagai beban, akan tetapi setelah bekerja keras diharapkan menikmati hasilnya dengan senang dan bersyukur atas pemberian Allah SWT.⁶ Seperti dalam firmanNya pada Q.S Al-Insyirah ayat 7-8 yang berbunyi:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ۝

Artinya : “bilamana kamu sudah selesai (dari sebuah urusan), kerjakan dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya pada tuhanlah hendaknya kamu berharap.”(Q.S Al-Insyirah: 7-8).⁷

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja ialah sebuah cara yang digunakan perusahaan agar melihat atau menilai tingkat keberhasilan pekerja saat menjalankan tugasnya. Penilaian bisa digunakan dengan sistem membandingkan antara hasil kerja yang dimiliki karyawan dengan standar pekerjaan yang sudah

⁵ Nuning Numa Dewi, "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Menggunakan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening" *Media Mahardhika*, 17, no.2 (2019)279.

⁶ Wahyudin Maguni dan Haris Maupa, "Teori Motivasi Kinerja dan Prestasi Kerja dalam Al-Qur'an Serta Fleksibilitas Penerapannya pada Manajemen Perbankan Islam", *Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam* 3, no.1(2018),118.

⁷ Al-Qur'an, al-Insyirah ayat 7-8, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia, Yayasan Penerjemah dan Penerbit Al-Qur'an, 2001), .478.

ditentukan oleh organisasi atau perusahaan. Apabila hasil kerja didapatkan tercapai atau diatas dari standar pekerjaan yang telah ditentukan dapat dikategorikan kinerja baik. Dan begitu juga sebaliknya, jika karyawan dengan hasil kerjanya tidak tercapai standar pekerjaan masuk dalam kategori kinerja yang kurang baik atau kinerja rendah.⁸

Menurut Bono dan Judge (2003) mengukur kinerja dengan kriteria sebagai berikut:⁹

1) Kualitas kerja

Hasil kerja yang dijalankan dekat atau mencapai standar yang diinginkan. Penilaian kualitas kerja ialah dengan cara karyawan memiliki ketelitian dalam menjalankan pekerjaannya, mengikuti prosedur operasional yang ditentukan organisasi.

2) Produktivitas

Ialah jumlah yang sudah karyawan hasilkan atau kegiatan yang terselesaikan. Penilaian produktivitas ialah dengan cara : karyawan bisa menyelesaikan tugas kerja sesuai dengan target yang ditentukan perusahaan, memakai waktu kerja dengan baik.

3) Tanggung jawab

Ialah tanggung jawab seorang karyawan kepada perusahaannya. Penilaian tanggung jawab ialah dengan cara : karyawan bisa datang dengan rutin serta tepat waktu di perusahaan, bisa menjalankan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan, dan bisa menjalankan tugas dan melakukan tanggung jawab seperti batas waktu yang sudah ditetapkan.

c. Indikator Kinerja

Menurut Manthis dan Jackson (2006) kinerja memiliki lima indikator sebagai berikut :¹⁰

⁸ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* , 231.

⁹ Meithiana Indrasari, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*, 55-56.

¹⁰ Siti Nurhasanah, "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kompetensi dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan PT Agrinet Multicitra Siberkom(Detikcom)," *Jurnal Ilmu Manajemen* 14, no.2 (2018)28.

- 1) Kuantitas
Ialah jumlah unit yang dihasilkan atau aktivitas yang diselesaikan.
- 2) Kualitas
Ialah meliputi ketaatan atas prosedur, disiplin dan dedikasi, serta pencapaian hasil aktivitas yang ideal.
- 3) Ketepatan waktu
Ialah kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang telah ditetapkan.
- 4) Kemampuan bekerja sama
ialah kemampuan dalam bekerja sama dengan karyawan lain untuk suatu pekerjaan untuk memaksimalkan daya dan hasil guna.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Ada beberapa pendapat mengenai arti kepemimpinan, di antaranya kepemimpinan sebagai cara psikologis untuk mengemban tanggung jawab diri sendiri dan anggotanya. kepemimpinan sebagai kesanggupan individu untuk mempengaruhi orang lain ke arah tertentu. Kepemimpinan ialah kemampuan individu untuk mempengaruhi orang lain supaya mencapai sebuah tujuan perusahaan. Pemimpin ialah individu dalam sebuah kelompok atau organisasi yang memiliki pengaruh kepada anggota organisasi.¹¹

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership*. Secara morfologi, *leadership* berawal dari kata kerja (*verb*) *to lead* yang memiliki arti memimpin, menggiring, atau mengarahkan. Peter Drucker mengatakan pentingnya peran pemimpin dalam sebuah organisasi, karena seorang pemimpin bisa merubah keadaan dan mewujudkan impian dan cita-cita organisasi.¹² Di dalam Al-Qur'an sudah diterangkan mengenai kepemimpinan, yaitu dalam Q.S Al-Mu'minin ayat 8-9 yang berbunyi :

¹¹ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 337.

¹² Siswoyo Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan*, (Bekasi : PT Ipu, 2015), 1.

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ ﴿٩﴾

Artinya : “Dan (beruntunglah) orang yang menjaga amanat-amanat dan janjinya, serta orang yang menjaga shalatnya.”(Q.S Al-Mu’minun: 8-9).¹³

Kepemimpinan menurut Moejiono (2002) kepemimpinan sebenarnya sebagai dampak dari pengaruh satu arah, karena pemimpin mempunyai kualitas tertentu yang bisa membedakan dirinya dengan anggota organisasi lainnya. Menurut ahli teori sukarela melihat kepemimpinan menjadi pemaksaan pengaruh dengan cara tidak langsung dan menjadi alat supaya menghasilkan kelompok sesuai harapan seorang pemimpin.¹⁴

Kepemimpinan ialah kegiatan sentral pada sebuah perusahaan, dengan pemimpin tertinggi yang menjadi tokoh sentral yang berwenang dan bertanggung jawab menjadikan organisasi lebih efektif dalam mencapai tujuan. Pemimpin ialah tokoh sentral bertugas menyatukan anggota organisasinya, supaya menjadi sebuah kekuatan yang berjalan ke arah yang sama untuk menjalankan beban kerja perusahaan.¹⁵

Sebagian besar definisi kepemimpinan memiliki kesamaan yaitu “sebuah proses mempengaruhi” maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan individu yang menjalankan sebuah proses mempengaruhi, mendorong, dan mendukung usaha orang lain yang berkaitan untuk mencapai tujuan

¹³Al-Qur’an, al-Mu’minun ayat 8-9, *Al-Qur’an dan Terjemahnya* (Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia, Yayasan Penerjemah dan Penerbit Al-Qur’an, 2001), 273.

¹⁴Eko Purnomo, *Teori kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta : Yayasan Nusantara Bangun Jaya, 2016), 24-25.

¹⁵Nurlaila, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta : LepKhair, 2012), 116.

perusahaan. Berhasil atau gagalnya sebuah organisasi selalu berkaitan dengan pemimpinnya, karena seorang pemimpin yang memegang tanggung jawab terhadap seluruh beban kerja dalam organisasi, dan seorang pimpinan yang menentukan ke arah mana para bawahan untuk melaksanakan tugasnya dalam organisasi supaya tercapainya tujuan.

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan ialah norma tingkah laku yang dipakai seorang pemimpin sedang melakukan proses mempengaruhi orang lain. Menurut Kartono (2005) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan ialah cara bekerja dan bertingkah laku seorang pemimpin saat mempengaruhi anggotanya untuk melakukan sesuatu.¹⁶ Menurut Dharma (1984) menjelaskan jika gaya kepemimpinan ialah tingkah laku yang ditunjukkan individu untuk mencoba mempengaruhi orang lain. Hersey dan Blanchard (1988) juga menyatakan jika gaya kepemimpinan ialah perilaku ketika individu sedang mempengaruhi individu lain dan mereka terpengaruhi.¹⁷

Gaya kepemimpinan merupakan tingkah laku atau cara yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota perusahaan. Korelasi pada pemimpin dan anggotanya bisa dinilai dengan penilaian kerja terhadap gaya kepemimpinan seorang pemimpin untuk mengarahkan dan memotivasi anggotanya untuk melakukan tanggung jawabnya. Gaya kepemimpinan adalah hal yang sangat penting untuk seorang pemimpin, karena pemimpin memiliki peran menjadi organisasi kelompok untuk tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Melalui kepemimpinan yang baik maka sistem manajemen bisa berlangsung dengan

¹⁶ Candra Wijaya, *Perilaku Organisasi*, (Medan : LPPPI, 2017), 130.

¹⁷ Nurlaila, *Perilaku Organisasi*, 118.

lancar dan para anggota menjadi bergairah dalam menjalankan tugasnya.¹⁸

c. Fungsi Gaya Kepemimpinan

Fungsi gaya kepemimpinan mendapatkan hubungan yang baik dalam situasi sosial, untuk hubungan kelompok ataupun organisasi yang menunjukkan jika setiap pemimpin berada di situasi tersebut.

Menurut Rivai (2012) secara operasional dapat dibagi menjadi lima fungsi, sebagai berikut:¹⁹

1) Fungsi Instruksi

Fungsi yang memiliki sifat komunikasi satu arah. Pemimpin menjadi komunikator sebagai bagian yang menetapkan apa, bagaimana, karena apa, dan di mana perintah tersebut akan dilakukan supaya keputusan bisa dilakukan dengan efektif.

2) Fungsi Konsultasi

Fungsi yang memiliki sifat komunikasi dua arah. Saat tahap awal menentukan keputusan, pimpinan biasanya membutuhkan alat untuk mempertimbangkan dan mengharuskan berkonsultasi kepada para anggotanya yang dinilai memiliki sumber informasi yang dibutuhkan untuk mengambil sebuah keputusan. Tahap selanjutnya konsultasi bertujuan supaya mendapatkan masukan yang berbentuk umpan balik (*feedback*) dalam menyesuaikan dan menyempurnakan ketentuan yang sudah ditetapkan.

3) Fungsi Partisipasi

Fungsi ini dilakukan seorang pemimpin yang bertujuan menghidupkan anggotanya, baik dalam ikut membantu mengambil keputusan dan juga melaksanakannya.

¹⁸ Nenny Nuriyany, “Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Distributor Bahan Kimia Palembang” *Jurnal Ilmu Manajemen* 7 no. 2 (2018) : 185.

¹⁹ Candra Wijaya, *Perilaku Organisasi*, 135-136.

- 4) Fungsi Delegasi
Fungsi ini dilakukan untuk memberikan hak dalam menghasilkan atau menentukan sebuah keputusan, menggunakan persetujuan ataupun tanpa persetujuan oleh pemimpin.
 - 5) Fungsi Pengendalian
Fungsi ini bertujuan untuk seorang pemimpin yang berhasil atau efektif yang bisa mengelola kegiatan anggotanya sesuai dengan arah dan berada di dalam kondisi yang efektif dan bisa tercapai tujuan organisasi secara maksimal.
- d. Macam-macam Gaya Kepemimpinan
- Torhadi (2002) membagi gaya kepemimpinan dalam sepuluh bagian, yaitu:²⁰
- 1) *Gaya persuasive*
Gaya memimpin yang memakai pendekatan membangun perasaan, pikiran, atau biasanya menggunakan cara mengajak atau membujuk.
 - 2) *Gaya refresif*
Gaya kepemimpinan yang menunjukkan tekanan, ancaman, yang menjadikan anggotanya ketakutan.
 - 3) *Gaya partisipatif*
Gaya kepemimpinan yang memberikan peluang kepada anggotanya supaya aktif baik secara mental, spiritual, fisik, dan materi untuk tanggung jawabnya di perusahaan.
 - 4) *Gaya inovatif*
Ialah gaya seorang pemimpin yang senantiasa mengusahakan agar menjadikan usaha-usaha pembaruan pada semua bagian.
 - 5) *Gaya investigative*
Ialah pemimpin yang membuat penelitian yang dilakukan karena curiga kepada anggotanya dan berdampak pada kreativitas, inovasi, inisiatif anggotanya yang kurang berkembang dikarenakan para anggotanya melakukan kesalahan.

²⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2009), 222-223.

- 6) *Gaya inspektif*
Ialah gaya seorang pemimpin yang senang membuat kegiatan yang bersifat formal, gaya ini menunjukkan seorang pemimpin yang menuntut penghormatan dari anggotanya.
- 7) *Gaya motivatif*
Gaya seorang pimpinan yang bisa menjelaskan informasi tentang ide, program, atau kebijakan pada anggotanya dengan jelas.
- 8) *Gaya naratif*
Ialah gaya seorang pimpinan yang suka bicara tetapi tidak sesuai dengan yang dikerjakannya, dan biasa disebut pimpinan yang banyak omong tapi sedikit kerja.
- 9) *Gaya edukatif*
Gaya pimpinan yang senang membuat pengembangan anggotanya melalui pemberian pendidikan atau pelatihan, menjadikan para anggotanya mendapatkan kemampuan yang meningkat.
- 10) *Gaya retrogresif*
Gaya pimpinan yang tidak senang mengetahui kemajuan, apalagi jika kemajuannya lebih dari pimpinan.

e. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono (2008) indikator gaya kepemimpinan ada lima, yaitu :²¹

1) Sifat

Ialah seorang pimpinan bisa lebih mempengaruhi pada gaya kepemimpinan dalam menetapkan keberhasilan sebagai pimpinan yang sukses, dan juga ditetapkan pada kekuatan dalam diri pimpinan. Kekuatan dalam diri ialah kemampuan individu dalam berbagai sifat.

²¹ Pahul Pahroji dan Rissa Hanny, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Giant Vila Melati Mas Serpong Tangerang Selatan," *Mabiska Jurnal* Vol.5,no.1 (2020)47.

- 2) Kebiasaan
Seseorang memiliki peran awal pada gaya kepemimpinan menjadi penentu tingkah laku individu pimpinan untuk menggambarkan semua tingkah laku yang dilakukannya sebagai seorang pimpinan baik.
- 3) Temperamen
Ialah gaya tingkah laku individu pimpinan dan caranya ketika menunjukkan reaksi saat berhubungan dengan individu lain.
- 4) Watak
Ialah seorang pimpinan yang lebih subjektif bisa sebagai penetapan kelebihan individu pemimpin untuk mempengaruhi keyakinan, ketekunan, kemampuan dan keberanian.
- 5) Kepribadian
Ialah seorang pimpinan sebagai penentu keberhasilan yang ditetapkan dari karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

3. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi berawal dari bahasa latin *movere* dan memiliki arti dorongan atau kekuatan penggerak, motivasi bisa ditujukan untuk siapa saja, terutama untuk anggota atau pengikut, Malayu S.P.Hasibuan (2001). Motivasi ialah bagaimana cara mendorong semangat kerja anggota organisasi, supaya bisa bekerja keras menggunakan seluruh kekuatan atau keterampilan supaya mencapai tujuan organisasi.²² Menurut Siagian (1995) motivasi ialah kondisi kejiwaan sebagai pendorong, pengaktif, penggerak dan motivasi bisa menunjukkan dan menyalurkan tingkah laku, sikap, dan tindakan seorang berkaitan untuk

²² Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CAPS, 2012),191.

mencapai tujuan, yaitu tujuan perusahaan atau tujuan individu anggota perusahaan.²³

Motivasi dalam bekerja begitu penting karena berpengaruh pada produktivitas organisasi atau perusahaan. Tanpa sebuah motivasi pada diri anggota organisasi untuk bekerja sama dengan kepentingan organisasi, jadi tujuan organisasi yang sudah ditentukan tidak dapat dicapai. Bilamana ada sebuah motivasi yang tinggi pada diri anggota, maka hal tersebut menjadi jaminan atas keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan.²⁴

Oleh sebab itu, pimpinan harus bisa membangkitkan motivasi kerja yang baik untuk para anggotanya dalam menjalankan tanggung jawabnya. Meskipun motivasi bukanlah satu-satunya hal yang bisa mempengaruhi ukuran prestasi kerja karyawan. Hal lainnya yang bisa berpengaruh yaitu pengetahuan, pengalaman, kemampuan, sikap, dan persepsi peranan.²⁵ Dalam Al-Qur'an juga diterangkan jika Allah SWT menyuruh supaya makhluknya bekerja menjadi dasar dalam mendapatkan nafkah dan rezeki, karena Allah SWT akan memberikan pertolongan pada makhluknya jika senang bekerja, didukung menggunakan motivasi yang tinggi, dengan bekerja untuk bisa mencukupi keperluan dan harapan dengan senantiasa mendekatkan diri hanya kepada Allah SWT.²⁶ Pada Q.S At-Taubah ayat 105 yang berbunyi :

²³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 110.

²⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 111.

²⁵ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 112.

²⁶ Wahyudin Maguni dan Haris Maupa, "Teori Motivasi Kinerja dan Prestasi Kerja dalam Al-Qur'an Serta Fleksibilitas Penerapannya pada Manajemen Perbankan Islam", *Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam* 3, no.1(2018), 113.

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
 وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ
 تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya : “Dan sampaikanlah : bekerjalah kalian, maka Allah dan Rasulnya dan juga orang-orang yang beriman akan melihat pekerjaanmu tersebut, dan kalian akan dikembalikan pada (Allah) yang mengetahui tentang yang ghaib dan yang nyata, sehingga ditunjukkan pada kalian apa yang sudah kalian kerjakan.”(Q.S At-Taubah: 105).²⁷

b. Teori Motivasi

Semua teori motivasi mencoba menjelaskan apa sesungguhnya manusia dan manusia bisa sebagai apa. Oleh sebab itu, dapat dinyatakan jika sebuah teori motivasi memiliki pandangan yang berbeda tentang manusia. Teori motivasi mempermudah pemimpin dan anggotanya dalam memecahkan masalah dalam perusahaan.²⁸ Teori motivasi dikelompokkan menjadi dua aspek, di antaranya teori kepuasan dan teori motivasi proses.

1) Teori kepuasan

Teori ini berdasarkan faktor-faktor kebutuhan dan rasa puas seseorang yang menjadikan mau menjalankan kegiatannya. Teori ini menelusuri kebutuhan yang bisa memberikan kepuasan dan meningkatkan semangat bekerja karyawan.²⁹

²⁷Al-Qur'an, at-Taubah ayat 105, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia, Yayasan Penerjemah dan Penerbit Al-Qur'an, 2001), ,162.

²⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 121.

²⁹ Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 193-196.

- a) Teori hierarki kebutuhan
Kebutuhan dan rasa puas karyawan biasanya terlihat dengan kebutuhan materi ataupun non-materi. Landasan teori ini ialah manusia merupakan seseorang yang memiliki keinginan yang tidak ada batasannya, sumber motivasinya ialah kepuasan yang belum terpenuhi dan kebutuhan yang bertahap.
- b) Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dari Alderfer
Alderfer mengatakan bahwa manusia cenderung meningkatkan kebutuhannya setelah kebutuhan sebelumnya sudah terpenuhi. ERG menyatakan terdapat tiga macam kebutuhan, yaitu :
- Kebutuhan keberadaan, kebutuhan dasar yang meliputi kebutuhan makanan, minuman, pakaian, rumah, dan keamanan.
 - Kebutuhan afiliasi, kebutuhan hubungan antar manusia ataupun hubungan bermasyarakat tempat kerja di organisasi.
 - Kebutuhan pertumbuhan, kebutuhan mengembangkan potensi pada diri individu untuk maju dan menambah kemampuannya.
- c) Teori dua faktor dari Frederick Herzberg
Menurut Herzberg dua faktor yang berpengaruh pada sikap individu pada pekerjaannya dinamakan dengan faktor pemuas kerja dan faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja yang berhubungan dengan kondisi kerja. Faktor pemuas dinamakan “motivator” dan faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja dinamakan “faktor higienis”. Faktor yang menjadi motivator pada karyawan adalah yang bisa memberikan rasa puas dan mendorongnya supaya bekerja dengan baik.

d) Teori motivasi prestasi dari Mc. Clelland
Teori ini menjelaskan jika individu yang bekerja mempunyai energy potensial bisa digunakan dengan adanya dorongan motivasi, kondisi, atau peluang.

2) Teori motivasi proses

Teori proses memiliki dasar mencoba menjawab pertanyaan bagaimana cara memperkuat, mengarahkan, menjaga, dan menghentikan perilaku seseorang supaya bisa bekerja keras seperti keinginan pemimpin organisasi. Terdapat tiga teori motivasi proses, di antaranya:³⁰

a) Teori harapan

Teori ini mengatakan jika kekuatan yang bisa memberikan motivasi individu supaya bekerja keras dalam menjalankan pekerjaan tergantung dengan hubungan timbal balik antara keinginannya dengan kebutuhan hasil pekerjaannya. Jika dia yakin bahwa harapannya cukup besar untuk memperoleh kepuasan, dia akan bekerja keras untuk memenuhinya.

b) Teori keadilan

Teori ini mengatakan jika ego manusia senantiasa menginginkan hal adil saat pemberian hadiah atau sanksi. Keadilan sebagai kekuatan penggerak untuk mendorong semangat kerja. Oleh sebab itu, pimpinan harus berlaku adil kepada seluruh anggotanya. Penilaian dan pengakuan adanya tingkah laku anggotanya harus objektif, tidak menggunakan suka atau tidak suka.

c) Teori pengukuhan

Teori pengukuhan berdasarkan korelasi sebab dan akibat tingkah laku dengan pemberian kompensasi. Seperti, promosi diberikan ketika

³⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 140-144.

bisa mempertahankan prestasinya, bonus kelompok diberikan bergantung dengan produktivitas kelompok. Bersifat ketergantungan berkaitan dengan korelasi antara tingkah laku dengan kejadian yang berkaitan tingkah laku tersebut.

c. Faktor yang mempengaruhi Motivasi

Motivasi menjadi proses psikologi pada diri individu bisa disebabkan berbagai faktor. Faktor tersebut dikelompokan menjadi faktor intern yang muncul dari karyawan dan faktor ekstern.³¹

1) Faktor intern

Faktor intern yang dapat berpengaruh motivasi kerja karyawan, di antaranya:

- a) Keinginan supaya tetap hidup
- b) Keinginan supaya bisa mempunyai
- c) Keinginan supaya mendapatkan penghargaan
- d) Harapan supaya mendapatkan pengakuan
- e) Harapan supaya mendapatkan kekuasaan

2) Faktor ekstern

Faktor ekstern yang bisa berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, di antaranya:

- a) Keadaan lingkungan kerja
- b) Kompensasi yang sesuai
- c) Supervisor yang baik
- d) Terdapat jaminan kerja
- e) Status dan tanggung jawab
- f) Peraturan yang mudah

³¹ Mahmudah Enny W, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya : UBHARA Manajemen Press, 2019), 25-27.

d. Indikator Motivasi

Menurut Hasibuan (2014) terdapat empat indikator motivasi kerja pegawai, yaitu:³²

- 1) Kebutuhan akan berprestasi
Ialah sebuah keinginan supaya mengalahkan sebuah tantangan, supaya maju dan tumbuh.
- 2) Kebutuhan akan afiliasi
Ialah sebuah keinginan supaya melakukan hubungan dengan individu lain.
- 3) Kebutuhan akan kompetensi
Ialah sebuah keinginan supaya menghasilkan pekerjaan yang bermutu.
- 4) Kebutuhan akan kekuasaan
Ialah sebuah keinginan supaya bisa mengendalikan sebuah keadaan.

4. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Sebuah cara supaya menaikkan produktivitas kerja, kepuasan kerja, dan motivasi yaitu dengan pemberian kompensasi. Kompensasi ialah hal yang didapatkan pekerja atas jasa yang telah mereka lakukan untuk bekerja. Mereka menyerahkan hal yang mereka anggap berharga, seperti tenaga atau pengetahuan yang mereka miliki.³³

Secara umum kompensasi memiliki arti dengan bentuk imbal jasa untuk diberikan pada pekerja dalam bentuk penghargaan karena kontribusi dan pekerjaan karyawan pada perusahaan, penghargaan itu bisa dalam bentuk finansial yang langsung atau tidak langsung.³⁴ Kompensasi adalah istilah yang berarti seluruh pembayaran dengan bentuk uang ataupun seluruh benda dengan komoditas yang diberikan menjadi ganti uang untuk memberikan penghargaan pada pekerja. Bentuk kompensasi pada suatu perusahaan bisa

³²Garaika”Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja,”*Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis* vol.21,no.1(2020),32.

³³ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 255.

³⁴ Mahmudah Enny W, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 37.

berbentuk gaji, upah, insentif, bonus, komisi, ataupun dengan kesejahteraan pekerja semacam uang transportasi dan asuransi kesehatan.³⁵

Sebagian masyarakat terutama para pekerja beranggapan kompensasi sebuah hal yang paling penting, karena ukuran kompensasi untuk mereka menjelaskan tingkat nilai karya mereka dengan para pekerja tersebut, keluarga dan masyarakat. Ukuran kompensasi absolut pekerja menentukan skala kehidupan mereka, berbeda dengan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat dan tingkatan sosial mereka. Apabila para pekerja melihat bahwa kompensasi mereka kurang memadai, akan berpengaruh terhadap prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka yang bisa menurun.³⁶ Dalam Al-Qur'an dijelaskan pada Q.S Al-Baqarah ayat 233 yang berbunyi :

..... وَإِنْ أَرَدْتُمْ أَنْ تَسْتَرْضِعُوا أَوْلَادَكُمْ فَلَا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ إِذَا سَلَّمْتُمْ مَا آتَيْتُم بِالْمَعْرُوفِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴿٢٣٣﴾

Artinya :”dan saat kalian berkeinginan menyusukan anakmu pada orang lain sehingga tidak terdapat dosa untukmu memberikan pembayaran dengan cara yang pantas. Bertakwalah pada Allah SWT dan ketahuilah jika Allah SWT melihat sesuatu yang kalian lakukan” (Q.S Al-Baqarah 233).³⁷

³⁵ Nurdin Batjo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Makasar: Aksara Timur, 2018), 81.

³⁶ Masram, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 130.

³⁷ Al-Qur'an, al-Baqarah ayat 233, *Al-Qur'an dan Terjemahnya* (Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia, Yayasan Penerjemah dan Penerbit Al-Qur'an, 2001), 29.

b. Tujuan Kompensasi

Sebuah aktivitas yang dijalankan biasanya memiliki sebuah tujuan yang bisa dicapai atau aktivitas itu dilakukan mengarah kepada sesuatu yang ingin dicapai. Pendapat Noto Admodjo (1992) terdapat berbagai tujuan dalam diberikannya kompensasi, yaitu :

- 1) Menghargai prestasi kerja
- 2) Menjamin keadilan
- 3) Mempertahankan pekerja
- 4) Mendapatkan pekerja yang berkualitas
- 5) mengendalikan biaya
- 6) Mengikuti aturan hukum

c. Jenis Kompensasi

Kompensasi ialah gaji atau upah dan semua bentuk penghargaan untuk diberikan oleh perusahaan kepada pekerja. Secara umum kompensasi dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu:

- 1) Kompensasi langsung
Penghargaan dalam bentuk gaji atau upah untuk diberikan dalam bentuk uang, ditentukan atas perjanjian kerja dan persetujuan semua pihak.
- 2) Kompensasi tidak langsung
Pemberian fasilitas lain untuk pekerja selain gaji ataupun upah, yang dapat berbentuk uang atau barang. Biasanya dalam bentuk keselamatan dan kesehatan kerja (K3) dan kesejahteraan karyawan.
- 3) Insentif dan bonus
Kompensasi ini adalah penghargaan untuk pekerja supaya mendorong naiknya kinerja dan produktivitas pekerja. Kompensasi ini memiliki sifat tidak pasti, dilihat dari kebijakan dan kesanggupan perusahaan.

d. Faktor yang mempengaruhi Kompensasi

Istilah adil tidak hanya adil bagi setiap pekerja terhadap pekerja lain, berkaitan dengan tingkat

³⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 188-189.

³⁹ Nurdin Batjo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 85-86.

kesulitan pekerjaan dan beratnya tanggung jawab, tapi juga adil untuk perusahaan. Untuk mencapai keadilan itu, terdapat beberapa faktor penting yang harus diperhatikan untuk menetapkan ukuran upah pekerja. Menurut Moekijat (1999) terdapat empat faktor yang mempengaruhi kompensasi, yaitu :⁴⁰

- 1) Pendidikan, pengalaman, dan tanggungan
Tiga faktor itu harus memiliki perhatian. Ukuran gaji seorang sarjana dengan yang belum sarjana tidak boleh sama, begitu juga dengan yang sudah memiliki pengalaman dengan yang belum memiliki pengalaman. Masyarakat beranggapan suatu keadilan jika pekerja yang mendapatkan beban keluarga besar mendapatkan gaji yang lebih besar dengan yang mendapatkan beban keluarga yang sedikit.
- 2) Kemampuan perusahaan
Faktor ini belum bisa mewujudkan keadilan pada pemberian gaji. karena saat perusahaan mengalami keuntungan, para pekerja harus ikut menikmatinya dengan kenaikan tingkat upah atau pembagian keuntungan.
- 3) Kondisi ekonomi
Kondisi ekonomi atau biaya hidup ialah sebuah faktor penting untuk mewujudkan rasa adil dalam pembayaran gaji.
- 4) Kondisi-kondisi pekerjaan
Karyawan yang melakukan pekerjaan di tempat terpencil atau di daerah yang memiliki bahaya harus menerima gaji yang lebih tinggi dari pekerja yang melakukan pekerjaan di tempat yang terdapat hiburan atau di daerah yang tidak memiliki bahaya.

⁴⁰ Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 157-158.

e. Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (2014) kompensasi bisa diukur dengan indikator berikut:⁴¹

- 1) Gaji
Ialah timbal balik perusahaan karena kinerja karyawannya yang biasanya diserahkan di akhir atau awal bulan.
- 2) Insentif
Ialah tambahan kompensasi yang tidak termasuk gaji agar memberikan motivasi karyawan supaya memiliki kinerja yang baik, seperti: komisi dan bonus.
- 3) Tunjangan
Ialah tambahan pendapatan yang tidak termasuk gaji yang diperoleh pekerja untuk bantuan, yaitu: asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang diberikan perusahaan dan program hari tua.
- 4) Fasilitas
Ialah sarana untuk mempermudah dalam melaksanakan pekerjaan, seperti: fasilitas kendaraan perusahaan.

B. Penelitian Terdahulu

Agar terhindar dari kesamaan antara penelitian yang dijalankan penulis dengan penelitian terdahulu. Peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu yang memiliki korelasi dengan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, beberapa penelitian yang sudah dijalankan dan berkaitan dengan penelitian ini, di antaranya:

No	Penelitian	Keterangan
1	Peneliti dan Tahun Penelitian	Nenny Nuriany Jurnal Ilmu Manajemen pada tahun 2018

⁴¹ Siti Nurhasanah, "Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kompetensi dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Karyawan PT Agranet Multicitra Siberkom(Detikcom)," *Jurnal Ilmu Manajemen* vol.14,no.2 (2018) 33.

	Judul Penelitian	Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Distributor Bahan Kimia Palembang
	Jenis dan Metode Penelitian	Penelitian ini memakai metode penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ini 140 pekerja Perusahaan Bahan Kimia di Palembang. Sampel yang didapatkan menggunakan rumus slovin dan diperoleh 104 responden.
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menyatakan jika kompensasi mempunyai nilai $t=0,035 < 0,05$ motivasi mendapatkan nilai $t=0,000 < 0,05$ dan gaya kepemimpinan mendapatkan nilai $t=0,010 < 0,05$ yang berarti kompensasi, motivasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
	Persamaan Penelitian	Persamaan penelitian ini memiliki variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.
	Perbedaan Penelitian	Perbedaan penelitian ini tidak menggunakan perspektif islam
2	Peneliti dan Tahun Penelitian	Rini Astuti Jurnal Akuntansi Bisnis dan Manajemen pada tahun 2018

	Judul Penelitian	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Bagian Distribusi pada PT Indomarco Adi Prima Cab. Ngadiluwih
	Jenis dan Metode Penelitian	Penelitian ini memakai metode penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ini ialah semua karyawan bagian distribusi di PT Indomarco Adi Prima cabang Ngadiluwih yang berjumlah 42 karyawan. Memakai sampel jenuh atau menggunakan populasi menjadi sampel.
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian yang menggunakan perhitungan korelasi berganda (R^2) menunjukkan jika gaya kepemimpinan dan motivasi memiliki hubungan dengan kinerja karyawan dengan hasil 84,3% dan sisanya dipengaruhi variabel lain.
	Persamaan Penelitian	Persamaan terdapat dalam penggunaan variabel gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
	Perbedaan Penelitian	Perbedaan pada penelitian ini tidak menggunakan variabel independen kompensasi.
3	Peneliti dan Tahun Penelitian	Sugiyatmi, Maria Magdalena Minarsih, dan Edward Gagah PT

		<i>Journal Of Management</i> pada tahun 2016
	Judul Penelitian	Pengaruh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan di PT Bina San Prima
	Jenis dan Metode Penelitian	Penelitian ini memakai metode penelitian kuantitatif. Populasi penelitian ini ialah karyawan PT Bina San Prima Semarang yaitu 35 karyawan, dan diambil sampel keseluruhan dari jumlah populasi. Penelitian dilaksanakan dengan sistem menyebar kuesioner pada responden.
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menjelaskan jika gaya kepemimpinan dan motivasi mempunyai korelasi dengan hasil sebesar 0,468 atau 46,8% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lainnya.
	Persamaan Penelitian	Persamaan penelitian ini terdapat variabel yang digunakan yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan
	Perbedaan Penelitian	Perbedaan penelitian ini tidak menggunakan variabel kompensasi
4	Peneliti dan Tahun Penelitian	Jonathan Christopher Candra dan Ronnie Resdianto Masman

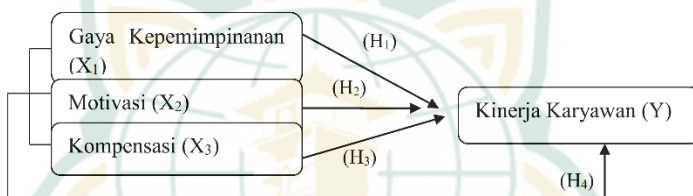
		Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan pada tahun 2020
	Judul Penelitian	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Klasik Distribusi Indonesia
	Jenis dan Metode Penelitian	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menggunakan seluruh populasi sebagai sampel dengan jumlah 70 responden. Teknik pengumpulan data memakai kuesioner dan wawancara.
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menjelaskan kompensasi memiliki korelasi terhadap kinerja karyawan dengan hasil 61,5% yang berarti memiliki pengaruh yang signifikan.
	Persamaan Penelitian	Persamaan penelitian ini terdapat variabel yang dipakai ialah kompensasi
	Perbedaan Penelitian	Perbedaan pada penelitian ini tidak terdapat variabel gaya kepemimpinan dan motivasi. Tetapi memakai variabel lingkungan kerja.
5	Peneliti dan Tahun Penelitian	Jefta Andika Kurniawan dan M. Tony Nawawi Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan pada tahun 2020
	Judul Penelitian	Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja

		terhadap Kinerja Karyawan PT Kurnia Mandiri Jaya pada Divisi Distribusi Kantor Pusat di Cirebon
	Jenis dan Metode Penelitian	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Populasi karyawan di PT Kurnia Mandiri Jaya sebanyak 107 karyawan. Dan menggunakan sampel jenuh dengan jumlah 107 responden.
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian dengan menggunakan uji R^2 atau koefisien determinasi menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi memiliki korelasi hubungan dengan kinerja karyawan dengan hasil 87,4%.
	Persamaan Penelitian	Persamaan penelitian ini terletak pada penggunaan variabel motivasi dan kompensasi.
	Perbedaan Penelitian	Perbedaan penelitian tidak terdapat variabel gaya kepemimpinan.

C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir berfungsi sebagai pengarah dalam melaksanakan penelitian supaya searah dengan permasalahan dan tujuan yang telah dibuat. Kerangka berpikir dalam penelitian ini digambarkan seperti berikut :

Gambar 2.1
Kerangka berpikir



D. Hipotesis

Dari gambaran kerangka berpikir di atas menghasilkan hipotesis atau dugaan sementara. Hipotesis pada penelitian ini, di antaranya:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Pinus Merah Abadi.

Gaya kepemimpinan ialah proses ketika seorang pimpinan sedang mempengaruhi anggotanya. Tugas seorang pemimpin ialah mengatur anggotanya agar bisa bekerja sesuai dengan tujuan organisasi, yang bisa berkaitan dengan kinerja para karyawan.

Penelitian yang sudah dijalankan Rini Astuti menyatakan jika Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan pemikiran di atas bisa ditarik hipotesis penelitian seperti berikut:

H_1 = Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pinus Merah Abadi.

2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Pinus Merah Abadi.

Motivasi adalah hal yang penting bagi manusia agar bisa semangat menjalani tanggung jawabnya. Motivasi bisa

muncul ketika adanya sebuah dorongan untuk melakukan suatu kegiatan atau menyelesaikan sebuah tugas.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Sugiyatmi, Maria Magdalena Minarsih, dan Edward Gagah PT menunjukkan jika Motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pemikiran di atas ditarik hipotesis penelitian seperti berikut:

H_2 = Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pinus Merah Abadi.

3. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Pinus Merah Abadi.

Kompensasi merupakan upah atau gaji yang diberikan sebagai balas jasa para karyawan yang telah melakukan tugasnya. Saat ini hampir seluruh kebutuhan manusia menggunakan uang, dan uang bisa dihasilkan saat seseorang tersebut bekerja. Sehingga memunculkan kinerja karyawan karena adanya kompensasi.

Hasil penelitian yang dijalankan Jefta Andika Kurniawan dan M. Tony Nawawi menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan pemikiran di atas ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut:

H_3 = Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pinus Merah Abadi.

4. Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Pinus Merah Abadi.

Perusahaan bertahan karena di dalamnya terdapat para karyawan yang bekerja dengan baik. Gaya kepemimpinan menghasilkan sebuah sistem untuk perusahaan yang bisa membantu mempermudah para karyawan dalam menjalankan tugasnya. Lalu motivasi sebagai pendorong agar karyawan bersemangat dan mampu melakukan tugasnya sesuai dengan ketentuan perusahaan. Serta kompensasi yang menjadi balas jasa dari perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan jasanya untuk perusahaan. Sehingga gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi bisa berpengaruh baik terhadap kinerja karyawan PT Pinus Merah Abadi.

Bukti penelitian yang dilakukan oleh Nenny Nuriyanti menjelaskan jika gaya kepemimpinan, motivasi dan

kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan pemikiran di atas ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₄ = Gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pinus Merah Abadi.

