BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kerangka Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.[9] Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dczzdan efisien.[10]

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Manajemen sumber daya manusia yang sering juga disebut dengan manajemen personalia oleh para penulis didefinisikan secara berbeda. Beberapa diantara nya adalah *Human resource management (HRM) may be defined as programs, policies, and practices for managing an organizations's work force.*

[9] Irham Fahmi, *Pengantar Sumber Daya Manusia Konsep Dan Kinerja,* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), hal.1

[10] Ibid., hal 1

Menurut Mathis dan Jackson manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif makin meningkatkan pengaruh positif terhadap kinerja dalam organisasi. Adapun aktivitas-aktivitas sumber daya manusia meliputi perencanaan dan analisis sumber daya manusia, kesempatan yang setara untuk dipekerjaan, penstafan, pengembangan, kompensasi dan berbagai pekerjaan dengan manajemen. Ditegaskan pula bahwa aktifitas sumber daya manusia yang berkaitan dengan pendekatan kompetensi yang fokus pada pengembangan SDM strategi organisasi dengan kinerja individual mencakup seleksi dan penempatan, pengembangan sumber daya manusia, dan kompensasi dan manajemen kompensasi.[11]

Mangkunegara menjelaskan tentang enam fungsi operatif manajemen sumber daya meliputi :

a. Pengadaan tenaga kerja
b. Pengembangan tenaga kerja
c. Pemberian balas jasa
d. Integrasi
e. Pemeliharaan tenaga kerja
f. Pemisahan tenaga kerja[12]

Penjelasan yang lebih lengkap tentang kegiatan atau praktik manajemen sumber daya manusia dijabarkan oleh Dessler yang mengatakan bahwa

---

[11] Mathis dan Jackson, *Manajenen Sumber Daya Manusia, Penerjemah*: Diana Angelica, (Jakarta: Salemba Empat, 2006)

[12] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Remaja Rosda Karya, 2013).

manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik yang melibatkan penanganan orang atau aspek-aspek manajemen sumber daya manusia termasuk perekrutan, penyaringan, pelatihan, penghargaan, dan penilaian. Aspek-aspek pekerjaan manajemen sumber daya manusia meliputi :

a. Melakukan analisis pekerjaan
b. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja
c. Menyeleksi calon pekerja
d. Mengorientasikan dan melatih para pekerja baru
e. Menangani gaji dan upah (kompensasi)
f. Menyediakan insentif dan keuntungan-keuntungan
g. Menilai kinerja
h. Komunikasi
i. Melatih dan mengembangkan para manajer
j. Membangun komitmen pekerja[13]

Sedangkan dalam Islam, Allah telah berfirman dalam Al Quran Surat Al Jatsiyah ayat 13 sebagai berikut:

وَسَخَّرَ لَكُمْ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لآيَاتٍ لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ

[13] Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif, (*Malang: UIN Malang Press), 2009, hal. 21-23

Artinya : Dan Dia menundukkan untukmu apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berpikir. [14]

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh resources yang ada dimuka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada di muka bumi ini sengaja di ciptakan oleh allah untuk kemaslahatan umat manusia. Oleh karena itu sumber daya manusia ini harus dikelola dengan benar karena itu merupakan amanah yang akan dimintai pertanggungjawabannya kelak.

Manajemen Sumber Daya Manusia yang ada dalam Islam adalah semua sumber daya yang dimanfaatkan untuk ibadah kepada Allah, bukan untuk yang lainnya. Dengan adanya rasa menerima amanah dari Allah maka kemampuan yang dimiliki akan ditingkatkan dan dilakukan dalam rangka menjalankan amanah yang diemban.

2. **Motivasi**

a. Pengertian Motivasi

Motif atau dalam bahasa inggrisnya *motive* berasal dari kata *motion* yang berarti gerakan atau sesuatu yang dalam hal ini tingkah laku oleh manusia atau disebut juga perbuatan atau tingkah laku. Motivasi adalah faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk

[14] http://mduinsgdkunjakaria.blogspot.co.id/2016/12/dalil-tentang-msdm.html

melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Motivasi merupakan kondisi yang mendorong individu untuk melakukan sesuatu. Motivasi merupakan sejumlah proses yang bersifat internal dan eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dalam melakukan kegiatan-kegiatan tertentu. Motif dalam psikologis berarti rangsangan atau dorongan atau pembangkit tenaga bagi terjadinya tingkah laku.[15] Aspek motivasi merupakan satu konstruk kajian yang begitu meluas dijalankan oleh pakar-pakar psikologi industri. Ini menunjukkan betapa besarnya peranan motivasi dalam perkembangan sebuah organisasi. Motivasi kerja merupakan penggerak kepada kejayaan sebuah organisasi.

Motivasi bukanlah suatu konsep yang sederhana. Ahli psikologi masih kesulitan menggambarkan dorongan di belakang perilaku itu, masih sedikit motivasi dari individu yang masih dipahami orang, motivasi meliputi kebutuhan, keinginan, kesenangan, ketidaksenangan, dan harapan. Ini berarti ada ketidaksinambungan dalam individual dengan lingkungannya, ia mengidentifikasi sasaran-sasaran, dan merasa butuh berperilaku yang dapat mencapai sasaran itu.[16]

Motivasi mempunyai fungsi sebagai perantara pada organisasi atau manusia untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Suatu perbuatan dimulai dengan adanya suatu kesinambungan dalam diri individu. Kadang-

---

[15] Hasibuan, *Organisasi & Motivasi.* (Jakarta: PT Bumi Akasara, 2008) Hal 35

[16] Kast dan Rozenzweight, *Organisasi dan Manajemen*, terj. A. Hasyim Ali, (Jakarta: Bumi Aksara, 1990), hlm. 399

kadang tingkah laku tidak menghasilkan keseimbangan, misalnya karena tujuan tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan tidak tercapai dalam hal ini akan timbul kekecewaan atau frustasi.

b. Jenis-Jenis Motivasi

Motivasi memiliki beberapa jenis, jenis motivasi itu sendiri ialah:

1. Jenis motivasi ditinjau dari perannya ada dua macam yaitu yang pertama motivasi positif ialah motivasi yang menimbulkan harapan yang sifatnya menguntungkan atau menggembirakan dan yang kedua motivasi negatif ialah motivasi yang menimbulkan rasa takut (ancaman, tekanan, intimidasi, dan sejenisnya).
2. Jenis motivasi ditinjau dari segi perwujudannya ada 2 yaitu motivasi materiil yaitu motivasi yang berupa materiil (uang, kertas berharga atau barang-barang yang dapat menjadi daya tarik), dan motivasi non materiil yaitu motivasi ini seringkali mempunyai daya tarik lebih besar daripada motivasi materiil/fisik misalnya motivasi atau landasan agama atau keyakinan sehingga tanpa berpikir keduniaan orang berbuat sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain semata-mata karena dorongan agama atau keyakinan itu.[17] Berikut teori motivasi menurut beberapa ahli:

c. Teori-Teori Motivasi

1. Teori Hirarki Kebutuhan

[17] Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia.* (Jakarta: Bumi Aksara, 2002) hal 137-139

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila karyawan kebutuhannya tidak terpenuhi maka karyawan tersebut menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya jika kebutuhannya terpenuhi maka karyawan tersebut akan memperlihatkan perilaku gembira sebagai ungkapan dari rasa puasnya.

Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku karyawan. Kita tidak mungkin memahami perilaku karyawan tanpa kita tahu kebutuhannya. Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

a. Kebutuhan Fisiologis yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut juga kebutuhan paling mendasar.
b. Kebutuhan Rasa Aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
c. Kebutuhan Untuk Merasa Memilik, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
d. Kebutuhan Akan Harga Diri, yaitu kebutuhan untuk dihargai, dan dihormati oleh orang lain.
e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi. Kebutuhan untuk

berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.[18]

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Frederick Hezberg berusaha memperluas hasil karya Maslow dan mengembangkan suatu teori yang khusus bisa diterapkan ke dalam motivasi kerja. Teori ini mematahkan anggapan sementara pimpinan bahwa persoalan semangat kerja karyawan dapat diatasi dengan pemberian upah dan gaji yang tinggi, intensif yang besar, dan memperbaiki kondisi tempat kerja. Hal tersebut tidak menguntungkan karena tidak dapat memotivasi karyawan. Adapun yang dapat membangkitkan semangat kerja karyawan menurut Hezberg terdiri dari faktor keberhasilan, penghargaan, faktor pekerjaan nya sendiri, rasa tanggung jawab dan faktor peningkatan.[19]

Hezberg berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi karyawannya yaitu :

a. Hal yang mendorong karyawannya adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, tanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semuanya itu.

---

[18] Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi konsep dasar dan aplikasinya,* (Jakarta; PT Raja Grafindo Persda, 2008). Hal 222

[19] *Ibid*...hal 224

b. Hal yang mengecewakan karyawannya adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, hak, gaji, tunjangan dan lain-lainnya.

c. Karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadu sensitif pada lingkungan serta mulai mencari-cari kesalahan.

Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan. Hezberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaan nya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan yaitu :

a. *Maintenance Factors*

Maintenance Factors adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan ini menurut Hezberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan.

Faktor-faktor pemeliharaan meliputi hal-hal gaji, kondisi kerja fisik, kepastian kerja, mobil dinas, rumah dinas, dan lain lain. Maintenance Factor ini bukanlah merupakan motivasi bagi

karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinan kepada mereka demi kesehatan dan kepuasan bawahan.

Menurut Hezberg *Maintenance Factor* bukan alat motivator sedangkan menurut Maslow merupakan alat motivator bagi karyawan.

b. Motivation Factors

Motivation Factors adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melaksanakan pekerjaannya. Faktor motivasi ini berhubungan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat.[20]

Dari teori ini timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan teori harus diusahakan sedapat mungkin, agar kedua faktor ini (faktor pemeliharaan dan faktor motivasi) dapat dipenuhi. Kebutuhan kesehatan mendapat perhatian yang lebih dari yang lainnya,. Karena mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kelangsungan hidup individu.

3. Teori Clayton Alderfer

Teori ERG Alderfer berasal dari kepanjangan *existence, relatednees,* dan *growth*, dan mengenal tiga kelompok inti dari kebutuhan tersebut, yaitu: *existence need* (kebutuhan akan keberadaan),

[20] Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah,* (Jakarta; Bumi Aksara, 2003) Hal 227-228

relatedness need (kebutuhan berhubungan), *growth need* (kebutuhan untuk berkembang).

a. *Existence Need* (kebutuhan akan keberadaan) adalah suatu kebutuhan akan tetap hidup. Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan – kebutuhan fisik dari eksistensi pegawai.

b. *Relatedness Need* (kebutuhan berhubungan) adalah suatu kebutuhan untuk menjalin hubungan sesamanya melakukan hubungan sosial dan bekerja sama dengan orang lain. Kebutuhan ini sama halnya dengan kebutuhan sosial dari Maslow dan higienisnya Herzberg adalah suatu kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan intrinsic dari seseorang untuk mengembangkan dirinya.

c. *Growth Need* (kebutuhan untuk berkembang) adalah suatu kebutuhan yang berhubungan dengan keinginan intrinsik dari seseorang untuk mengembangkan dirinya. Hubungan ini searti dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi dirinya Maslow dan kebutuhan motivatornya Herzberg.[21]

4. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. vroom yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbale balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil

[21] *Ibid...* Hal 230

pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukan itu. Jika keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasaannya maka ia akan keras pula, dan sebaliknya. Teori harapan ini didasarkan atas:[22]

1. Harapan (*expectancy*), adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar antara nol sampai positif satu. Harapan nol menunjukkan bahwa tidak ada kemungkinan suatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu dilakukan. Harapan positif menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan muncul mengikuti tindakan atau perilaku yang telah dilakukan. Harapan ini dinyatakan dalam kemungkinan (probabilitas).
2. Nilai (*valaence*), adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu bersangkutan, misalnya: peluang untuk dipindahkan ke posisi individu dengan gaji yang lebih besar di tempat lain. Suatu hasil mempunyai valensi positif, apabila dipilih dan lebih disegani, tetapi sebaliknya mempunyai valensi negatif jika tidak dipilih dan tidak disegani.
3. Pertautan (*instrumentally*), adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat

[22] *Ibid*.... hal 233

kedua. Victor H. vroom mengemukakan bahwa pertautan dapat mempunyai nilai berkisar nol dan minus satu. Hasil valensi minus (-1) menunjukkan persepsi bahwa tercapainya tingkat kedua adalah pasti yang hasil tingkat pertama. Dan tidak mungkin timbul, dengan tercapainya hasil tingkat pertama (+10) menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama itu perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat kedua.

Pada teori ini para manajer tidak dapat memotivasi mereka hanya dengan menalarkan pernyataan tentang nilai imbalan yang diinginkan atau kemungkinan memperolehnya kita harus menerima pengawasan sebagai mahkluk berperasaan dan memotivasi mereka dengan cara mereka masing-masing.

5. Teori Prestasi Mc Celland

Hasil penelitian Mc Celland membuat dia lebih percaya bahwa kebutuhan untuk berprestasi itu adalah suatu yang berbeda dan dapat dibedakan dari kebutuhan-kebutuhan lainnya. Seorang dianggap mempunyai motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya yang berprestasi lebih baik dari pprestasi karya orang lain.

Penemuan Mc Celland yang mengenalkan motivasi berprestasi ini amat bermanfaat dalam mempelajari motivasi, karena motivasi untuk berprestasi itu dapat diajarkan untuk mencapai prestasi perusahaan lewat beberapa pelatihan. Latihan berprestasi yang dikembangkan oleh

Mc Celland ini ternyata mempunyai dampak yang positif terhadap perkembangan perusahaan.

Dalam studi motivasi lainnya, David Mc Clelland mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu: [23]

a. *Need for Achievement*; yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang karyawan yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil risiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari pada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.
b. *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
c. *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

d. Manfaat Motivasi

Manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena

[23] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung; PT Remaja Rosdakarya, 2001).hlm.94-95,97.

bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan. Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai atau diakui. Hal ini terjadi karena pekerjaannya benar-benar berharga bagi orang yang termotivasi. Orang akan bekerja keras karena dorongan untuk menghasilkan suatu target sesuai yang telah mereka tetapkan.[24]

Sedangkan motivasi dalam perspektif Islam adalah sebagai berikut :

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۚ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Artinya: Bagi manusia ada malaikat-malaikat selalu mengikutinya bergiliran, dimuka dan dibelakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri, dan apabila Allah menghendaki yang ada pada diri mereka sendiri, dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia. Bagi tiap-tiap manusia ada beberapa

[24] Iskak Arep dan Hendri Tanjung, *Manajemen Motivasi*, (Jakarta : PT Gramedia, 2004), hal. 16

malaikat yang tetap menjaganya secara bergiliran fan ada pula beberapa malaikat yang mencatat amalan-amalannya. Dan ada yang dikehendaki dalam ayat ini ialah malaikat yang menjaga secara bergiliran itu, disebut malaikat Hafadzah. Tuhan tidak akan merubah keadaan mereka, selama mereka tidak merubah sebab-sebab kemunduran mereka.(QS. Ar Ra'd: 11)[25]

Dari terjemahan diatas dapat kita simpulkan bahwa pada hakikatnya motivasi itu muncul dari diri seseorang tersebut. Motivasi juga sangat berpengaruh terhadap setiap perilaku manusia dalam beruamalah dengan sesamanya.

3. **Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku pegawai. Menurut Supriyadi pemimpin adalah seseorang yang memiliki keterampilan untuk mempengaruhi atau menggerakkan perilaku orang lain agar mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Gaya Kepemimpinan adalah "suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya".[26] Personifikasi kepemimpinan menekankan keahlian teknis dan antar-pribadi di samping karisma. Fokus kebanyakan riset dan

---

[25] H. Toha Putra. *Al-Qur'an dan Terjemahannya,* (Semarang: CV. Asy- Syifa', 2001)

[26] Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu,* (Bogor,: Ghalia Indonesia) hlm 210

tulisan tentang kepemimpinan adalah pada sifat dan kepribadian dari orang yang menjadi pemimpin dalam situasi tak terstruktur yang seringkali kacau. Para pemimpin muncul karena mereka dapat membentuk dan mengubah situasi, dan dengan demikian membuat suatu sistem makna bersama yang memberikan dasar untuk tindakan terorganisir.

Dalam Alqur'an Surat Al-Baqarah (2):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

Artinya:*"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat :Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang Khalifah dimuka bumi. Mereka (para Malaikat) berkata: mengapa Engkau hendak menjadikan (Khalifah) di bumi itu makhluk yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau ? Tuhan berfirman:"Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak engkau ketahui".*[27]

Kepemimpinan adalah suatu proses dinamis, hubungan pemimpin-pengikut adalah bersifat timbal balik dan berkembang melalui transaksi antar-pribadi dengan berjalannya waktu. Akan tetapi, penekanan dalam masyarakat kita jelas pada atribut atau tindakan pemimpin.[28]

---

[27] http://www. Fiqihmuslim.com/2017/07/surat-al-baqarah-ayat-30-terjemahan.html.

[28] Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012) hal 179

Kepemimpinan merupakan bagian dari manajemen, tetapi tidak semuanya. Misalnya para manejer perlu membuat rencana dan mengorganisir, tetapi yang diminta dari pemimpin hanyalah agar mereka mempengaruhi orang lain untuk ikut. Kepemimpinan adalah kesanggupan untuk membujuk orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan entusias. Faktor manusia lah yang mengikat suatu kelompok dan menggerakkannya ke arah sasaran, tindakanlah yang membuat sukses semua potensi yang terdapat dalam organisasi dan orang-orangnya.

Leadership is relationship in which one person, the leader influences other to work together willingly on related task to attain that which the leader desires. Kepemimpinan merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer yang menyebabkan orang-orang lain bertindak, sehingga kemampuan seoraang manajer dapat diukur dari kemampuannya dalam menggerakkan orang-orang lain untuk bekerja. [29]

Pada hakikatnya sesorang dapat disebut pemimpin jika dia dapat mempengaruhi orang lain dalam mencapai suatu tujuan tertentu, walaupun tidak ada kaitan-kaitan formal dalam organisasi. Demikian pula pengertian kepemimpinan timbul di mana pun asalkan ada unsur-unsur berikut ini:

a. Ada orang yang dipengaruhi
b. Ada orang yang mempengaruhi
c. Ada pengarahan dari yang mempenngaruhi

---

[29] *Ibid.. hal 190*

Paradigma teori kepemimpinan yang digunakan dalam studi ini adalah paradigma yang berpendirian bahwa kepemimpinan seseorang dibentuk oleh tiga faktor utama yang meliputi:

a. Bakat yang dibawa sejak ia lahir.
b. Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang terarah, intensif dan berkelanjutan.
c. Pengalaman langsung menduduki posisi dan peran pemimpin.

Paradigma tersebut apabila dilihat dari perspektif psikologi perkembangan, dikategorikan sebagai aliran berfikir konvergensi. Karena itu, kepemimpinan seorang sesungguhnya bersifat situasional, kondisional, temporal, dan spasial. Sumber-sumber dari karakteristik yang diisyaratkan untuk suatu kepemimpinan yang efektif telah diakui bahwa sifat-sifat yang dibawa sejak lahir dapat berpengaruh terhadap kemampuan untuk memberi motivasi dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan. Sifat yang dibawa dari masa kanak-kanak dapat juga membangkitkan motivasi, menumbuhkan nilai-nilai pribadi, serta mengembangkan kemampuan keterampilan. Tetapi pendidikan formal rupanya hanya berpengaruh terhadap kemampuan dan keterampilan, sedangkan pengalaman karir dapat mendorong tampilnya lebih banyak karakteristik efektif.[30]

Teori teori kepemimpinan adalah sebagai berikut :

a. Teori manusia agung oleh Dowd, menyatakan bahwa sejarah dan struktur sosial dibentuk oleh kepemimpinan manusia-manusia agung. Contoh nya Musa, Muhammad, Jeanne d'Arc, Wongshinton. Dowd menyatakan bahwa

[30] J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik Dan Organisasi Nonprofit, (Jakarta; PT Gramedia Widiasarana Indonesia:)* hlm 202

kepemimpinan oleh rakyat banyak sama sekali tidak pernah ada. Individu-individu dalam masyarakat memiliki derajat kecerdasan, energi dan kekuatan moral yang berbeda, dan kemana pun arah pengaruh yang membawa gerak masyarakat, masyarakat selalu dipimpin oleh beberapa orang yang lebih ungul.

b. Teori sifat oleh L.L Barnard menyatakan bahwa pemimpin dianugerahi sifat-sifat dan karakteristik yang lebih unggul. Inilah yang membedakan dia dari pengikutnya. Teori dari sifat pemimpin menjawab dua pertanyaan yaitu: sifat apa yang membedakan pemimpin dari orang lain? Sejauh mana perbedaan-perbedaan tersebut ?

c. Teori situasional oleh Bogardus menyatakan bahwa kepemimpinan adalah hasil dari tuntutan situasional, faktornya lebih menentukan siapa yang akan muncul sebagai seorang pemimpin daripada warisan genetik atau sifat yang dimiliki seseorang. Munculnya seorang pemimpin besar adalah karena waktu, tempat dan situasi yang tepat.

d. Teori personal-situasional oleh Bernard. Teori ini merupakan gabungan dari teori kepemimpinan manusia agung, teori sifat dan teori situasional. Penelitian yang dilakukan berdasarkan teori ini menunjukkan bahwa pembahasan mengenai kepemimpinan harus memasukkan sifat-sifat efektif, intelektual, dan tindakan, maupun kondisi spesifik yang mempengaruhi seseorang. Kondisi yang dimasukkan adalah sifat kepribadian, sifat kelompok

dan para anggotanya dan kejadian yang harus dihadapi oleh kelompok tersebut.[31]

e. Strategi Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan yang memberikan jaminan yang tinggi untuk dapat mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku anggota organisasi. Strategi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi adalah melaksanakan fungsi kepemimpinan sebagai berikut :

1. Fungsi pengambilan keputusan

   Pengambilan keputusan memerlukan keberanian, karena setiap keputusan pasti memiliki risiko karena tanpa kemampuan dan keberanian tersebut, pemimpin tidak mungkin menggerakkan anggota organisasinya. Dengan kata lain tanpa keberanian mengambil keputusan seorang pemimpin tidak mungkin mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasinya.

2. Fungsi instruktif

   Setiap pimpinan harus memahami bahwa didalam posisi dan perannya secara implisit terdaoat kekuasaan dan/atau wewenang dan tanggung jawab, yang harus dijalankan secara efektif. Salah satu diantaranya adalah kekuasaan dan/atau wewenang memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi. Dengan kata lain fungsi instruksi tidak harus dijalankan secara otoriter, yang dapat berdampak

[31] Stephen R. Covey, *The 8th HABIT Melampaui Efektivitas, Menggapai Keagungan(PT Gramedia) hlm* 528

pemimpin kehilangan kewibawaannya karena intruksi ditantang atau ditolak dan tidak dilaksanakan oleh anggota organisasi.

3. Fungsi Konsultatif

   Setiap dan semua pimpinan organisasi atau unti kerja dinilai sebagai seseorang yang memiliki kelebihan dari anggota organisasi, baik oleh pihak yang berwewenang mengangkatnya sebagai pemimpin formal, maupun bagi anggota yang mendukung dan mengangkatnya menjadi pemimpin informal. Berdasarkan penilaian itu, maka pemimpin menjadi figur sentral dan tumpuan harapan anggota di lingkungan organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin tersebut ditempatkan sebagai tokoh utama yang diyakini mengetahui dan dapat membantu menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi oleh anggota organisasi yang bekerja. Pemimpin dipandang sebagai alamat yang paling tepat untuk berkonsultasi dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang beragam di lingkungan organisasinya.

4. Fungsi Partisipatip

   partisipatif sebagai strategi kepemimpinan dalam kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, ibarat pisau bermata dua. Pertama : kemampuan pemimpin mengikutsertakan anggota organisasi sesuai posis dan kewenangannya agar berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan yang relevan. Membentuk Team Work, Misal Manajemen Pengendalian Mutu Terpadu (Total Quality Managemen/TQM). Kedua : kesediaan pucuk pimpinan dan pimpinan dibawahnya untuk berpartisipasi dalam

membantu anggota organisasi melaksanakan pekerjaan atau menyelesaikan masalah yang dihadapinya. Misalnya dengan memberikan petunjuk, pengarahan, berdiskusi menyelesaikan pekerjaan yang mendesak secara bersama-sama.

5. Fungsi Delegatif

   Fungsi pendelekasian harus dilaksanakan untuk mewujudkan organisasi yang dinamis dalam mengikuti perkembngan ilmu dan teknologi dibidangnya, karena tidak mungkin dilaksanakan sendiri oleh pimpinan puncak. Seorang pemimpin sangat memerlukan kesediaan dan kemampuannya mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab pada pimpinan –pimpinan unit kerja di bawahnya.[32]

4. ***Skill***

Untuk dapat mengimplementasikan kegiatan manajemen sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka diperlukan beberapa keahlian manajemen (*managerial skills*) yang diperlukan oleh setiap orang yang terlibat dalam organsasi, khususnya organisasi bisnis. Keahlian-keahlian tersebut meliputi, sebagai berikut:

a. Keahlian teknis *(technical skills*), yaitu keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan spesifik tertentu, seperti mengoperasikan komputer, mendesain bangunan, membuat layout perusahaan, dan lain sebagainya.

[32] Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi* (Yogyakarta; Gajah Mada University Press, 2004).

b. Keahlian berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat *(human relation skills*), yaitu keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jenis orang di masyarakat. Contohnya adalah keahlian dalam bernegosiasi, memotivasi, meyakinkan orang, dan lain sebagainya.

c. Keahlian konseptual (*conceptual skills*), yaitu keahlian dalam berpikir secara abstrak, sistematis, termasuk di dalamnya mendiagnosa dan menganalisis berbaga masalah dalam situasi yang berbeda-beda, bahkan keahlian untuk memprediksi masa yang akan datang.

d. Keahlian dalam pengambilan keputusan (*decision making skills*), yaitu keahlian untuk mengidentifikasi masalah sekaligus menawarkan berbagai alternative solusi atas permasalahan yang dihadapi.

e. Keahlian dalam mengelola waktu *(time management skills*), yaitu keahlian dalam memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien.[33]

Sumber daya manusia yang mempunyai tingkat kecerdasan tinggi merupakan harapan setiap organisasi, namun sangat sulit untuk mendapatkan tenaga kerja yang sudah memiliki tingkat kecerdasan tertentu yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Dengan kecerdasan kinerja atau *performance intelligence* dimaksudkan sebagai kemampuan untuk menampilkan yang terbaik ketika menghadapi banyak masalah. Orang yang mempunyai kecerdasan kinerja dapat menggunakan kekuatan, bakat, keterampilan, dan sumber daya pada saat yang tepat, di tempat yang tepat, dan dalam bentuk yang tepat.[34]

---

[33] Gary Dessler, *Human Resource Management, Alih bahasa oleh Paramita Rahayu*, (PT INDEKS, Cetakan II, 2008), hal. 18

[34] Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (jakarta: Rajawali Pers, 2011), hal. 494

5. **Kompensasi**

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan intensif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktifitas yang semakin tinggi. Dalam kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan.[35] Kompensasi adalah upah, gaji dan semua fasilitas lainnya yang merupakan ganjaran atau pembayaran kepada para pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.[36] Berdasarkan uraian pendapat-pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kompensasi adalah semua bentuk fasilitas yang berupa bentuk pembayaran tunai langsung, tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan dan insentif atas jasa mereka menyelesaikan pekerjaan.

b. Bentuk Kompensasi Untuk Para Karyawan:

1. Kompensasi Finansial

Pembayaran berupa nilai uang atau financial kepada para pekerja untuk melakukan pekerjaan mereka adalah kompensasi financial.[37] Kompensasi financial ada 3 yaitu :

a. Pembayaran langsung.

---

[35] Meldona,*Manajemen Sumber Daya Manusia:Prespekif Integratif,* (Malang:UIN-malang Press,2009), hal. 295-296

[36]Sadono Sukirno, *Pengantar Bisnis,* (Jakara: Kencana Prenada Media Grop), hal.186.

[37] *Ibid*.....hal 187

b. Intensif.

c. Tunjangan.

2. Kompensasi Nonfinansional

Kompensasi ini antara lain meliputi situasi kerja dimana para pekerja menemukan kepuasan kerja dan motivasi kerja. Contoh, kompensasi nonfinansional adalah menciptakan suasana kerja dimana para pekerja merasa senang hati melakukan kerja seperti, dan hubungan sosial yang mesra anatara para karyawan dan dengan manajemen, fasilitas kerja yang memadai dan lain sebagainya.

Menurut Jackson dan Mathis, pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan dalam 2 kelompok, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Salanjutnya kompensasi langsung ada yang gaji pokok dan gaji variabel.Sedangkan kompensasi tidak langsung berupa tunjangan.[38]

a. Gaji pokok

Kompensasi dasar yang diterima oleh keryawan, biasanya sebagai gaji atau upah, disebut gaji pokok.Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan, atau mingguan. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat

[38] *Ibid*.....hal 188

berubah-ubah.Pada dasarnya gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

b. Gaji Variabel

Jenis lain dari gaji bersifat langsung adalah gaji variabel, di mana kompensasi berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja. Jenis yang paling umum dari gaji jenis ini untuk karyawan adalah program pembayaran bonus dan insentif.Untuk eksekutif, adalah umum untuk mendapatkan imbalan yang sifatnya lebih jangka panjang seperti kepemilikan saham.

c. Tunjangan

Banyak organisasi memberikan sejumlah imbalan ekstrinsik dalam bentuk yang tidak langsung. Dengan kompensasi bersifat tidak langsung ini, karyawan menerima nilai terukur dari imbalan tanpa benar-benar menerimanya secara tunai.Tunjangan karyawan adalah imbalan tidak langsung, seperti asuransi kesehatan, uang cuti, atau uang pensiun, yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi.[39]

c. Jenis-Jenis Kompensasi

1. Menurut Nawawi membagi jenis-jenis kompensasi sebagai berikut:

a) Kompensasi langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan yang disebut gaji atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang

[39] Mathis dan Jackson, *manajemen Sumber Daya Manusia;Edisi Pertama,* (Jakarta: Salemba Empat, 2002) hal 245

waktu yang tetap.Sejalan dengan pengertian itu, upah atau gaji juga diartikan sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natura yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya.

b) Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/ manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Misalnya THR, Tunjangan Hari Natal dan lain-lain. Dengan kata lain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghagaan/ ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai pemberian bagian keuntungan organisasi/ perusahaan.

c) Intensif

Insentif adalah penghargaan/ ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitasnya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan kepada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi. Dalam manifestasinya dapat dibedakan menjadi : Kompensasi Total dan Kompensasi Khusus.[40]

2. Menurut Rivai kompensasi terbagi menjadi dua yaitu :

a. Kompensasi Finansial

[40] Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008), hal 75

Kompensasi Finansial terdiri dari dua yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung (tunjangan). Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji,upah) pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertangguh meliputi tabungan hari tua, dan saham komulatif. Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, biaya sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

b. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, kenyamanan saat bertugas, suasana menyenangkan dan kondusif.[41]

d. Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan diberikannya kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga membentuk sistem yang baik. Secara khusus Davis dan Werthern menguraikan tujuan pemberian kompensasi antara lain :[42]

---

[41] Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (Jakarta; Rajawali Pers, 2014)

[42]Meldona,*Manajemen Sumber Daya Manusia:Prespekif Integratif,* (Malang:UIN-malang Press,2009), hal. 295-296.

1. Memperoleh Personil yang Berkualitas

   Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar.Tingkat pembayaran harus responsif terhadap suplai dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

2. Mempertahankan Karyawan yang Ada

   Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

3. Menjamin Keadilan

   Manajemen kompensasi berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayarkan dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

4. Penghargaan Terhadap perilaku yang Diinginkan

   Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab dan perilaku-perilaku lainnya.

5. Mengendalikan Biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif bisa jadi para pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.

6. Mengikuti Aturan Hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat ialah yang memperhatikan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.[43]

e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sistem Kompensasi

Menurut Siagian menjelaskan bahwa bukanlah merupakan suatu pernyataan klise apabila dikatakan bahwa suatu sistem kompensasi harus didasarkan pada serangkaian prinsip ilmiah dan metode yang serasional mungkin. Akan tetapi merupakan kebenaran pula bahwa dapat tidaknya suatu sistem diterapkan tergantung pada berbagai faktor yang mempengaruhinya. Berarti dalam mencari dan menetapkan suatu sistem kompensasi, faktor-faktor tidak bisa dan tidak harus diperhitungkan. Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi yaitu:

a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.
b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan.
c. Serikat buruh/ organisasi karyawan.
d. Produktivitas kerja karyawan.

[43] *Ibid .....hal 298*

e. Pemerintah dengan undang-undang dan Keppres.

f. Biaya hidup.

g. Posisi jabatan karyawan.

h. Pendidikan dan pengalaman kerja.

i. Kondisi perekonomian nasional.

j. Jenis dan sifat pekerjaan.[44]

f. Teori-teori Pengupahan

Teori pengupahan adalah suatu ilmu yang mempelajari cara penentuan dan perubahan bentuk upah yang ditetapkan. Para pakar mencoba menguraikan teori pengupahan dengan asumsinya masing-masing bahwa upah merupakan fungsi dari berbagai faktor untuk merumuskan sistem yang digunakan dalam suatu organisasi.

1. Teori pengupahan dengan dasar hukum penawaran dan permintaan

   Menurut Adam Smith yang titik tolak dari hukum penawaran dan permintaan pada pasar sempurna dan mobilitas tenaga kerja secara sempurna. Dalam arti bila upah disektor industri jauh lebih tinggi dari upah disektor pertanian, maka sebagian pekerja akan pindah dari pertanian kesektor industri agar memperoleh upah yang lebih besar.

2. Teori upah substansi

   Menurut David Ricardo seorang ahli ekonomi klasik dari Inggris menciptakan teori upah subsestansi dengan memanfaatkan teori hukum penawaran dan permintaan Adam Smith. Menurut teori Ricardo, kalau

[44] *Ibid ..... hal 230*

upah buruh/ pekerja suatu waktu cukup tinggi, maka para pekerja itu akan cenderung melakukan pesta pernikahan karena upahnya cukup untuk menyediakan mas kawin dan pesta perkawinan. Akibatnya semakin tinggi tingkat kelahiran dan selanjutnya semakin meningkat juga pertumbuhan angkatan kerja yang mencari lapangan kerja dan bersedia kerja walaupun upahnya ditekan serendah mungkin oleh pengusaha sampai ketingkat substistensi. Demikian terus menerus yang dapat disimpulkan bahwa upah akan naik turun dan berkisar diatas dan dibawah upah subsestansi itu, bahkan Ricardo telah sampai berani berkesimpulan bahwa sudah merupakan takdir Tuhan kalau nasib pekerja itu tidak akan pernah jadi kaya karena mereka telah ditakdirkan hidup miskin di dunia ini, sedangkan majikan sudah takdir Tuhan juga menjadi majikan dan orang kaya selama hidup didunia.

3. Teori dana tetap untuk upah

   Seorang ahli ekonomi Inggris berpendapat bahwa pada setiap negara terdapat dana yang terbatas untuk upah. Dana untuk upah merupakan bagian dari dana masyarakat yang dihimpun dari tabungan.

4. Teori produktivitas marginal

   Teori ini didasarkan pada penurunan biaya mrginal tenaga kerja, biaya tenaga kerja untuk produk marginal ke-10 lebih kecil dari biaya tenaga kerja ke produk marginal ke-9 dan begitu seterusnya.

5. Teori pengupahan dengan pengindustrian pendapatan nasional

Teori pendistribusian pendapatan nasional ini dikembangkan oleh David Ricardo beserta Robert Malthus.

6. Teori Investasi Sumber Daya Manusia

Teori ini mendasarkan asumsinya bahwa setiap tambahan investasi terhadap sumber daya manusianya dalam pendidikan, pelatihan pengalaman kerja, gizi dan kesehatan akan menmbah kemampuan beproduksi dari orang yang bersangkutan. Sedangkan upah merupakan imbalan atas nilai produk yang dihasilkan oleh seseorang pekerja.

7. Teori Upah Kontekstual

Tingkat upah pada suatu perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

a. Kondisi perusahaan itu sendiri
b. Faktor sosial masyarakatnya
c. Kualitas produknya
d. Teknologi yang diterapkan di perusahaan, yang dipengaruhi oleh kualitas dan produktivitas sumberdaya manusia
e. Tingkat upah di perusahaan lain yang sejenis
f. Manajemen pimpinan perusahaan lain yang sejenis
g. Tingkat manajemen pimpinan perusahaan, dsb. [45]

[45] *Ibid ... hal 234*

6. **Kinerja Karyawan**

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang telah dikerjakan atau dilakukan oleh karyawan.[46] Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.[47]

Byars mengartikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi bisa dikatakan prestasi kerja merupakan hasil keterikatan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas.[48]

Kinerja karyawan sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

Menurut Robbins, Indikator yang mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu :

---

[46] Robert L Mathis dan Jhon H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2002), hal. 78

[47] Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, cetakan ke-11, 2013), hal. 67

[48] Ratna Kusumawati, "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan: (Studi Kasus pada RS Roemani Semarang)," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, III (November, 2008), hlm. 152.

a. Kualitas Kerja

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

b. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Efektivitas dan kerja sama

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

d. Komitmen kerja (tanggung jawab)

Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap kantor.[49]

Kinerja karyawan berkurang apabila salah satu faktor ini berkurang atau tidak ada. Sebagai contoh beberapa karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaannya dan bekerja keras, tetapi organisasi memberikan peralatan yang kuno. Masalah kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan. Kinerja meliputi kualitas output serta kesadaran dalam

[49] Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi*, (Jakarta PT Indeks, Kelompok Gramedia, 2007)

bekerja. Ada tiga alasan yang berkaitan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja, yaitu:

a. Penentuan sasaran mempunyai dampak mengarahkan, yaitu memfokuskan aktivitas-aktivitas kearah tertentu dari pada kearah lainnya.
b. Disebabkan oleh sasaran-sasaran yang telah diterima, maka orang-orang cenderung mengarahkan upaya secara proporsional terhadap kesulitan sasaran.
c. Sasaran-sasaran yang sukar akan membuahkan ketekunan dibandingkan sasaran-sasaran yang ringan. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil karya karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/ sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Handoko, penilaian prestasi kinerja merupakan proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kinerja. Selanjutnya, terdapat dua kriteria pengukuran performansi atau kinerja karyawan, yaitu (1) pengukuran berdasarkan hasil akhir (*result-based performance evaluation*); dan (2) pengukuran berdasarkan perilaku *(behaviour-based performance evaluation).* [50]

[50] Lucky Wulan Analisa, skripsi: *"Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Semarang)"(Semarang: Universitas Diponegoro, 2001),* hlm. 9-10

Pengukuran berdasarkan hasil, mengukur kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil-hasil akhir saja. Tujuan organisasi ditetapkan oleh pihak manajemen atau kelompok kerja, kemudian karyawan dipacu dan dinilai performanya berdasarkan seberapa jauh karyawan mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan. Kriteria pengukuran ini mengacu pada konsep *management by objective* (MBO). Keuntungan pengukuran kinerja karyawan seperti ini adalah adanya kriteria-kriteria dan target kinerja yang jelas dan secara kuantitatif dapat diukur. Namun demikian, kelemahan utama adalah dalam praktek kehidupan organisasi, banyak pekerjaan yang tidak dapat diukur secara kuantitatif sehingga dianggap mengabaikan dimensi-dimensi kinerja yang sifatnya non kuantitatif. Pengukuran berdasarkan perilaku lebih menekankan pada cara atau sarana dalam mencapai tujuan, dan bukan pada pencapaian hasil akhir. Pengukuran berdasarkan perilaku umumnya bersifat subyektif dimana diasumsikan karyawan dapat menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif untuk dirinya sendiri maupun untuk rekan kerjanya.

Pengukuran berdasarkan perilaku mendapat perhatian luas dari penelitian-penelitian mengenai perilaku organisasi dan sumber daya manusia karena terbukti skala pengukuran subyektif mempunyai konsistensi *(reliabilitas*) yang tidak kalah dengan pengukuran obyektif. Kelemahan utama kriteria pengukuran ini adalah rentan terhadap bias pengukuran karena kinerja diukur berdasarkan persepsi. Untuk mengatasi hal tersebut, Babin dan Boles, Bono dan Judge serta Sing et al. menyarankan penggunaan instrumen yang mengukur kinerja dari banyak aspek perilaku spesifik, seperti perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi

diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, dan pengetahuan akan produk perusahaannya serta produk pesaing *(product knowledge*). Cara ini menurut Judge dan Bono selain ditujukan untuk mengatasi bias pengukuran juga dimaksudkan untuk mengakomodir ukuranukuran kinerja yang sangat luas, sehingga diperoleh gambaran *job performance* yang komprehensif.[51]

B. **Penelitian Terdahulu**

Penelitian-penelitian yang pernah dilakukan terlebih dahulu yang berkaitan dengan tema penelitian ini diantaranya :

Zainuri, tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menguji apakah etika kerja dan kepemimpinan Islam berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KJKS/UJKS Koperasi Kab. Pati. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Dari hasil penelitian tersebut, dilihat secara parsial dengan uji T bahwa etika kerja Islam tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di KJKS/UJKS wilayah kabupaten Pati dengan nilai t hitung sebesar 1,074, sedangkan variabel kepemimpianan Islam berpengaruh signifikan dengan nilai t hitung sebesar 3,477. Selanjutnya dalam uji pengaruh secara simultan dengan uji F menunjukkan bahwa etika kerja dan kepemimpinan Islam berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai F hitung sebesar 8,566. Dan secara koefisien determinan menunjukkan bahwa variasi perubahan variabel

[51] Rakhmat Nugroho, tesis*: "ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung)*, (Semarang: Universitas Diponegoro, 2006)

kinerja karyawan dipengaruhi oleh perubahan variabel bebas etika kerja dan kepemimpinan Islam sebesar 25,1%. Dari hasil penelitian tersebut diharapkan dapat bermanfaat kepada semua pihak terutama dalam meningkatkan kinerja karyawan.[52] Perbedaan dengan penelitian ini adalah dengan menggunakan 3 variabel yang berbeda yaitu motivasi, gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan serta tempat penelitian. Sedangkan persamaan nya adalah sama-sama menggunakan variabel kinerja karyawan serta tempat penelitian.

Diani, Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan di PT. BPRS Tanmiya Artha. Pengujian Hipotesis dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada responden, analisis yang digunakan yaitu uji reliabilitas, uji normalitas dan uji korelasi spearmans rho. Dari hasil uji korelasi spearmans rho menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan sebesar 0,016 sedangkan signifikansi nya sebesar 5%, sedangkan gaya kepemimpinan juga memiliki hubungan yang signifikan sebesar 0,002 dengan signifikansi sebesar 5%. [53]Dalam penelitian ini menggunakan menggunakan dua variabel X yaitu motivasi kerja dan gaya kepemimpinan, sedangkan penelitian saya menggunakan empat variabel X yaitu X1 adalah motivasi, X2 adalah gaya kepemimpinan, X3 adalah skill dan X4 adalah kompensasi, serta variabel Y yaitu kinerja karyawan di BPRS Tanmiya Artha kediri, sedangkan penelitian sasya menggunakan variabel Y yaitu kinerja karyawan di Kopsyah Al-Mawaddah tulungagung.

---

[52] Ahmad Zainuri, skripsi. "*Pengaruh Etika Kerja Dan Kepemimpinan Islam Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kjks/Ujks Koperasi Kab. Pati)2011*

[53] Rahayu Dwi Mahar Diani, "*Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Tanmiya Artha Kediri",* (Tulungagung: Skripsi tidak diterbitkan, 2015)

Regina, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan di PT Sinar Santoso Perkasa Banjarnegara. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan uji reliabilitas, uji validitas, uji normalitas, dan uji korelasi spearmans rho. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan empat variabel X yaitu X1 adalah gaya kepemimpinan, X2 adalah motivasi, dan X3 adalah disiplin kerja, dan X4 adalah disiplin kerja. [54]Sedangkan dalam penelitian saya menggunakan empat variabel X yaitu X1 adalah motivasi, X2 adalah gaya kepemimpinan, X3 adalah skill, dan X4 adalah kompensasi. Selanjutnya dalam penelitian ini menggunakan satu variabel Y yaitu kinerja karyawan di PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Sedangkan dalam penelitian saya menggunakan variabel Y yaitu kinerja karyawan di Kopsyah Al-Mawaddah Tulungagung.

Kandou, Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Management, Skill* dan *Attitude* secara simultan dan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Bank SulutGo Manado. Penelitian ini menggunakan Metode penelitian survei dengan mengumpulkan sejumlah data primer. Berdasarkan hasil uji hipotesis khususnya uji F ditemukan bahwa model

---

[54] Regina, skripsi. ”*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara*.

penelitian yang terdiri dari *knowledge management, skill,* dan *attitude* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Selanjutnya, berdasarkan hasil uji hipotesis ditemukan bahwa *knowledge management, skill,* dan *attitude* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif secara parsial terhadap terhadap kinerja karyawan PT. Bank SulutGo Manado. *Skill* merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank SulutGo Manado, sedangkan knowledge management dan attitude merupakan variabel kedua dan ketiga yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank SulutGo Manado.[55] Dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel X yaitu *Knowledge Management, Skill* dan *Attitude,* sedangkan dalam penelitian saya menggunkan variabel X yaitu Motivasi, gaya kepemimpinan, Skill, dan Kompensasi dan dalam penelitian ini menggunakan satu variabel Y yaitu Kinerja Karyawan begitu juga dengan penelitian saya menggunakan satu variabel Y yaitu Kinerja Karyawan. Dan perbedaannya adalah tempat penelitiannya, dalam penelitian ini dilakukan di PT. Bank SulutGo Manado sedangkan penelitian saya dilakukan di Koperasi Syariah Al Mawaddah Ngunut Tulungagung.

Fatullah, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan mempengaruhi etos kerja pada karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil angket yang telah di isi oleh karyawan BMT Sahara Tulungagung. Metode analisis dalam penelitian ini yaitu menggunakan uji

---

[55] Yunita Lidya Kandou, *Pengaruh Knowledge Management, Skill, dan Attitude terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Sulutgo Manado),* jurnal berkala ilmiah efisiensi vol 16 no. 01 tahun 2016.

validitas dan reabilitas data, uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas data, uji multikolinearitas, dan uji regresi berganda serta uji hipotesis. Dari hasil analisis regresi berganda dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap etos kerja diketahui bahwa koefisien β gaya kepemimpinan demokratis bernilai positif sebesar 1,612. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan *leissez faire* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel etos kerja diketahui bahwa koefisien β gaya kepemimpinan *leissez faire* bernilai negatif sebesar -1,409 dan variabel gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap etos kerja diketahui bahwa koefisien β gaya kepemimpinan otokratis bernilai negatif Sebesar 0,69. Hal ini berarti gaya kepemimpinan cocok digunakan untuk meningkatkan etos kerja karyawan di BMT Sahara Tulungagung adalah gaya kepemimpinan Demokratis, namun dari hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan hanya berpengaruh sebesar 30,6% terhadap etos kerja karyawan sedangkan sisanya sebesar 69,4% dipengaruhi oleh faktor lain. [56]Penelitian ini menggunakan satu varaiabel X yaitu gaya kepemimpinan, sedangkan penelitian saya menggunakan empat variabel X yaitu X1 motivasi, X2 yaitu gaya kepemimpinan, X3 yaitu *skill*, X4 yaitu kompensasi. Selanjutnya pada penelitian ini menggunakan satu variabel Y yaitu etos kerja karyawan pada BMT Sahara Tulungagung, sedangkan penelitian saya menggunakan satu variabel Y yaitu kinerja karyawan di kopsyah Al-Mawaddah tulungagung.

---

[56] Fajar Fatullah, skripsi "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Etos Kerja Karyawan BMT SAHARA Tulungagung*.

Badriyah, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah pemberian kompensasi dan kemampuan karyawan mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, populasi kurang lebih menggunakan 90 dan menjadi sampel dengan teknik sampling, *sampling purposive*. Teknik pengambilan data dengan wawancara, angket dan dokumentasi, data yang diperoleh diolah dengan analisis regresi berganda. Berdasarkan dari penelitian ini tidak ada pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan di bank BNI Syariah cabang Kediri dengan nilai f_{hitung} 0,386 lebih kecil dari t_{tabel} 1,987 pada taraf 5%. Kemudian tidak ada pengaruh kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan di bank BNI Syariah Cabang Kediri dengan nilai t_{hitung} 2,038 lebih kecil dari t_{tabel} 1,987 pada taraf 5%, dan tidak ada pengaruh bersama-sama pemberian kompensasi dan kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan di Bank BNI Syariah Cabang Kediri, dengan nilai F_{hitung} 2,339 lebih kecil dari F_{tabel} 3,10 pada taraf 5%. [57]Dalam penelitian ini menggunakan menggunakan dua variabel X yaitu X1 pengaruh pemberian kompensasi dan X2 adalah kemampuan karyawan. Sedangkan dalam penelitian saya menggunakan empat variabel X yaitu X1 adalah motivasi, X2 adalah gaya kepemimpinan, X3 adalah skill, dan X4 adalah kompensasi. Selanjutnya menggunakan variabel Y yaitu adalah kinerja karyawan di Bank BNI Syariah Kantor Cabang Kediri. Sedangkan dalam penelitian saya menggunakan variabel Y yaitu kinerja karyawan di Kopsyah Al-Mawaddah Tulungagung.

---

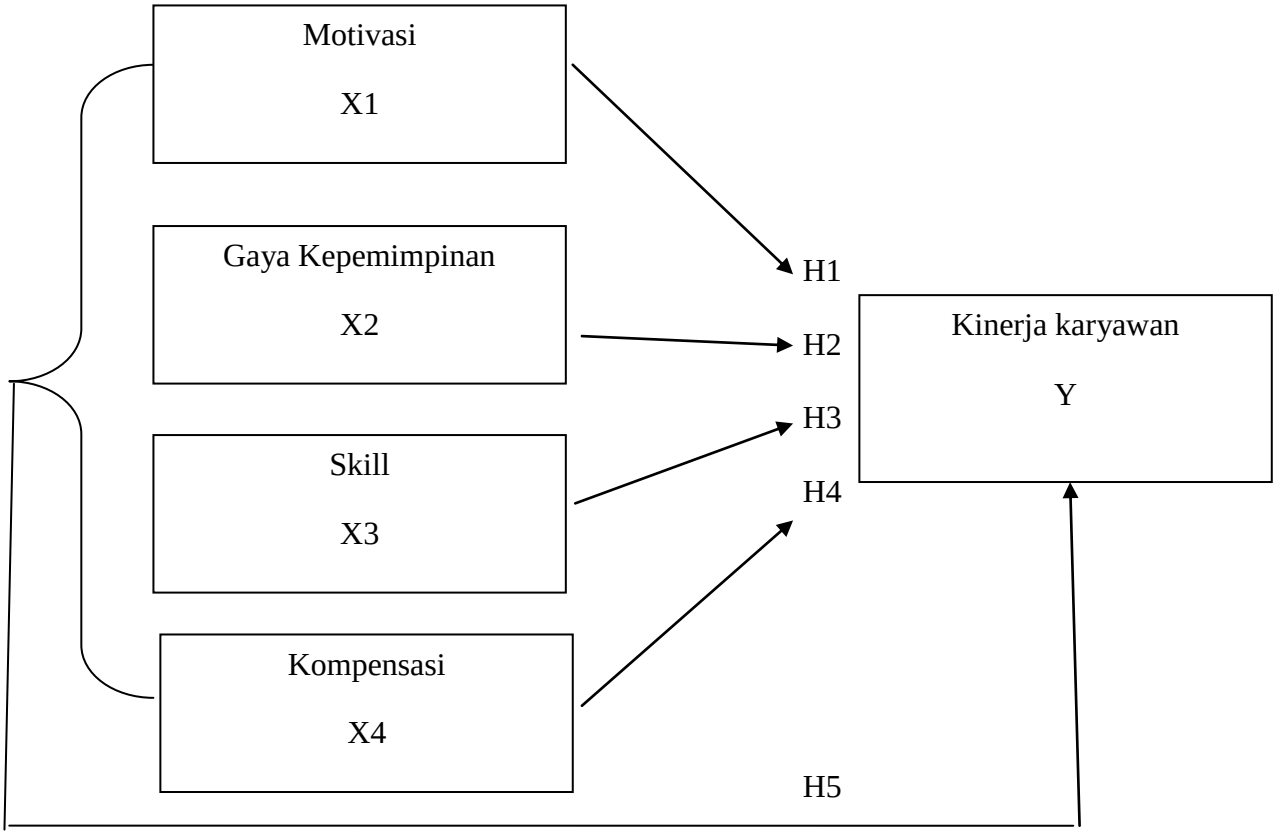
[57] Nurul Badriyah, skripsi *"Pengaruh Pemberian Kompensasi Dan Kemampuan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank BNI Syariah Cabang Kediri*.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran menggambarkan hubungan dari variabel independen, dalam hal ini adalah motivasi (X1) dan gaya kepemimpinan (X2), terhadap variabel dependen yaitu loyalitas karyawan (Y).

GAMBAR 2.1

KERANGKA KONSEPTUAL



Sumber : Data Diolah 2018

Keterangan:

Dari kerangka konseptual diatas, maka dapat dijelaskan bahwa terdapat empat variabel independen yaitu motivasi (X1), gaya kepemimpinan (X2), skill (X3), dan kompensasi (X4), selanjutnya terdapat satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y). Berdasarkan kerangka konseptual tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah keempat variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya peneliti juga ingin mengetahui variabel independen manakah yang memberikan pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis pada dasarnya merupakan suatu proporsi atau anggapan mungkin benar dan sering digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan pemecahan persoalan atau untuk dasar penelitian lebih lanjut. Berdasarkan rumusan masalah dan tinjauan pustaka, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

a. H1 : Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
b. H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
c. H3 : Skill berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
d. H4 : Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

e. H5 : Motivasi (X1), gaya kepemimpinan (X2), skill (X3), kompensasi (X4) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).