BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

1. Asmaul Fauziah melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan dalam Perekrutan Jama'ah Haji di KBIH An-Nur Surabaya, pada tahun 2011. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian saya terletak pada variable (X), yaitu kompensasi dan variable (Y), yaitu motivasi kerja karyawan. Yang membedakan dalam penelitian ini terletak pada objek penelitian. Objek penelitian yang dilakukan Asmaul yaitu di sebuah lembaga Haji di KBIH An-Nur Surabaya. Sedangkan objek penelitian saya di Butik Karita Muslim Square Surabaya. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang signifikan. Hasil analisis korelasi menghasilkan 0,970% dimana posisi ini memiliki pengaruh yang tinggi.[1]
2. Yuni Giarti melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan CV. Arirang Management Semarang" pada tahun 2004. Persamaan dalam penelitian yang dilakukan oleh Yuni dengan penelitian saya ini

[1] Asmaul Fauziah, 2011, *"Skripsi Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan dalam Perekrutan Jamaah Haji di KBIH An-Nur Surabaya*"

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terletak pada variabel (X1) yaitu kompensasi, variable (X2) yaitu lingkungan kerja, dan kepemimpinan (X3).Yang membedakan pada penelitian ini adalah terletak pada variable (Y) dan objek penelitian. Variabel (Y) dalam penelitian Yuni adalah kinerja karyawan, sedangkan penelitian saya variabel (Y) yaitu motivasi kerja karyawan. Objek penelitian yang dilakukan Yuni yaitu di CV. Arirang Management Semarang, sedangkan penelitian saya di Karita Moslem Square Surabaya. Berdasarkan hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa semua variable memiliki pengaruh signifikan dengan arah positif. Nilai koefisien diterminasi ditunjukkan oleh nilai Adjusted R Square 0,765 menunjukkan bahwa semua variable secara bersama-sama dapat menjelaskan kinerja karyawan 76,50%.[2]

3. Andri Tanjung melakukan penelitian dengan judul " Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bagian Personalia PT.Agnoresia Divisi Industri Makanan dan Minuman Bandung." Pada tahun 2005. Persamaan dalam penelitian yang dilakukan oleh Andri dengan penelitian saya ini terletak pada variabel (X1) yaitu kompensasi dan variable (Y) Motivasi kerja. Yang membedakan pada penelitian ini adalah terletak pada objek penelitian. Objek penelitian yang dilakukan Andri yaitu di PT. Agnoresia Divisi Makanan dan Minuman Bandung, sedangkan penelitian saya di Karita Moslem Square Surabaya. Berdasarkan hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa

[2] Yuni Giarti, 2004, " *Skripsi Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan CV. Arirang Management Semarang*"

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berdasarkan analisa koefisien korelasi rank spearman dapat diketahui bahwa antara kompensasi dengan motivasi kerja karyawan mempunyai hubungan dan pengaruh yaitu, sebesar 0,737%. Sedangkan pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja adalah 54,32% atau koefisien determinasi.[3]

4. Ferina Sukmawati melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT.Pertamina Indramayu, pada tahun 2007. Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian saya terletak pada variable (X1), yaitu kepemimpinan dan variable (X3), yaitu kompensasi. Yang membedakan dalam penelitian ini terletak pada variable (Y) yaitu motivasi kerja karyawan. Objek penelitian yang dilakukan Ferina yaitu di PT.Pertamina Indramayu. Sedangkan objek penelitian saya di Butik Karita Moslem Square Surabaya. Berdasarkan hasil analisis maka disimpulkan bahwa variable kompensasi memiliki koefisien regresi yang paling besar sebesar 0,271 dibandingkan dengan variable bebas lainnya, yang menunjukkan bahwa kompensasi memberikan kontribusi paling besar. Secara parsial variable kepemimpinan, variable lingkungan kerja fisik, variable kompensasi mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan.[4]

---

[3] Andri Tanjung, 2005, *" Skripsi Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bagian Personalia PT.Agnoresia Divisi Industri Makanan dan Minuman Bandung."*

[4] Ferina Sukmawati, 2007, "*Skripsi Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT.Pertamina Indramayu*."

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Untuk lebih mudah pemahaman dalam persamaan dan perbedaan peneliti dengan penelitian terdahulu maka dapat di Tabulasikan seperti di bawah ini :

Tabel 2.1

Persamaan dan Perbedaan dan Penelitian Terdahulu Yang Relevan

No.	Nama	Judul	Persamaan dan Perbedaan	Hasil penelitian
1.	Asmaul Fauziah (2011)	Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan KBIH An-Nur Surabaya.	**Persamaan :** dalam penelitian yang dilakukan oleh Asmaul dengan penelitian saya terletak pada variable (X_1) kompensasi dan varibel (Y) motivasi kerja. **Perbedaan :** yang membedakan dalam penelitian ini adalah terletak pada obyek penelitian. Obyek penelitian yang dilakukan oleh Asmaul terletak di	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki hubungan yang signifikan. Hasil analisis korelasi menghasilkan 0,970% dimana posisi ini memiliki

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

			KBIH An-Nur Surabaya, sedangkan saya terletak di Butik Karita Moslem Square Surabaya.	pengaruh yang tinggi.
2.	Yuni Giarti (2004)	Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan CV.Arirang Management Semarang	**Persamaan:** dalam penelitian yang dilakukan oleh Yuni dengan penelitian saya terletak pada variable (X_1) kompensasi (X_2) Lingkungan kerja, dan (X_3) Kepemimpinan **Perbedaan:** yang membedakan dalam penelitian ini adalah terletak pada obyek penelitian. Obyek penelitian yang dilakukan oleh Yuni terletak di PT. Merich Indo Fashion Semarang, sedangkan saya terletak di Butik Karita	Hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa semua variable memiliki pengaruh signifikan dengan arah positif. Nilai koefisien diterminasi ditunjukkan oleh nilai Adjusted R Square 0,765 menunjukkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

			Moslem Square Surabaya.	bahwa semua variable secara bersama-sama dapat menjelaskan kinerja karyawan 76,50%

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3.	Andri Tanjung (2005)	Pengaruh Kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan bagian personalia PT.Agnoresia Divisi Industri Makanan dan Minuman Bandung.	**Persamaan :** dalam penelitian yang dilakukan oleh Andri dengan penelitian saya terletak pada variabel (X_1) yaitu kompensasi dan variable (Y) Motivasi kerja. **Perbedaan :** yang membedakan dalam penelitian ini adalah terletak pada obyek penelitian. Obyek penelitian yang dilakukan oleh Andri terletak di PT. Agnoresia Divisi Makanan dan Minuman Bandung, sedangkan saya terletak di Butik Karita Moslem Square Surabaya.	hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa berdasarkan analisa koefisien korelasi rank spearman dapat diketahui bahwa antara kompensasi dengan motivasi kerja karyawan mempunyai hubungan dan pengaruh yaitu, sebesarr 0,737%. Sedangkan pengaruh

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

				kompensasi terhadap motivasi kerja adalah 54,32% atau koefisien determinasi.
4.	Ferina Sukmawati (2007)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di	**Persamaan :** dalam penelitian yang dilakukan oleh Ferina dengan penelitian saya terletak pada variable (X_1) kepemimpinan dan (X_3) kompensasi **Perbedaan :** yang	Berdasarkan hasil analisis maka disimpulkan bahwa variable kompensasi memiliki koefisien

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

		PT.Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu	membedakan dalam penelitian ini adalah terletak pada variable (Y) yaitu kinerja karyawan, sedangkan variable (Y) saya adalah motivasi kerja karyawan. Obyek penelitian yang dilakukan oleh Ferina terletak di PT.Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu , sedangkan saya terletak di Butik Karita Moslem Square Surabaya.	regresi yang paling besar sebesar 0,271 dibandingkan dengan variable bebas lainnya, yang menunjukkan bahwa kompensasi memberikan kontribusi paling besar. Secara parsial variable kepemimpinan, variable lingkungan kerja fisik, variable kompensasi mempunyai pengaruh yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

				bermakna terhadap kinerja karyawan.

B. Kerangka Teori

1. Tinjuan tentang Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya.[5]

Menurut Werther and Davis (1982) "*Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages of eriodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation*".[6] (Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per

[5] Prof.Dr.Wilson Bangun S.E, M,Si, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Penerbit Erlangga, Hal. 255.
[6] Dr.M.Kadarisman,*2012, Manajemen Kompensasi, cetakan ke-1,* Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, Hal.1

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jam ataupun gaji periodic di desain dan dikelola oleh bagian personalia). Bahwa kompensasi disini adalah apa yang seorang karyawan/pegawai/pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya.

Bahwa salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya. Jadi, kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai balas jasa yang diberikan perusahaan. Kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi terdiri dari dari kompensasi langsung atau tidak langsung. Jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka motivasi karyawan akan lebih baik. Diyakini bahwa kompensasi akan memotivasi kerja pegawai, mengurangi perputaran tenaga kerja, mengurangi kemangkiran dan menarik pencari kerja yang berkualitas kedalam perusahaan, oleh karena itu kompensasi dapat dipakai sebagai dorongan atau motives pada suatu tingkat perilaku dan prestasi serta dorongan pemilihan perusahaan sebagai tempat bekerja.

a. Jenis-jenis Kompensasi :

Kompensasi dibagi menjadi dua, antara lain :

1) Bentuk Kompensasi antara lain,

   a) Kompensasi Finansial, yang terdiri dari :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(1) Kompensasi Langsung, yaitu:

(a) Gaji (*Salary*) : Karyawan memperoleh imbalan kerja dengan jumlah tetap tanpa menghiraukan jam kerja dan banyaknya unit yang dihasilkan .[7]

(b) Upah (*Wage*) : Imbalan yang diterima karyawan atas pekerjaannya berdasarkan jam kerja dan jumlah unit pekerjaan yang dihasilkan .[8]

(c) Insentif : adalah imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas,dan penjualan.[9]

(d) Bonus : Jika seorang karyawan makin lama makin mampu memproduksikan barang dalam jumlah yang semakin besar, makin besar pula bonus yang diterimanya untuk setiap kelebihan produk yang dihasilkan [10]

(2) Kompensasi Tidak Langsung, yaitu:

---

[7] Prof. Dr. Wilson Bangun, S.E, M.Si, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusian Jakarta, Erlangga, Hal. 256.
[8] Prof. Dr. Wilson Bangun, S.E, M.Si, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusian Jakarta, Erlangga, Hal. 256
[9] Prof. Dr. Wilson Bangun, S.E, M.Si, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusian Jakarta, Erlangga,
[10] Dr.M.Kadarisman,2012, *Manajemen Kompensasi, cetakan ke-1,* Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, Hal.211

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang dibayarkan dalam bentuk uang tetapi system pembayarannya dilakukan setelah jatuh tempo, atau pada peristiwa-peristiwa yang terjadi dimasa akan datang yang telah disepakati sebelumnya. Cara lain dapat dilakukan melalui pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan seperti, asuransi, liburan atas biaya perusahaan,dan dana pensiun. Pembayaran tidak langsung akan diberikan kepada seluruh karyawan baik yang bekerja pada bidang produksi maupun administrasi. [11]

b) Kompensasi Non-Finansial

Imbalan yang diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang, tetapi lebih mengarah pada pekerjaan yang menantang, imbalan karir, jaminan social, atau bentuk-bentuk lain yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Menurut Schuler dan Jackson (1999) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia, imbalan non-finansial adalah berupa imbalan karir (berupa rasa aman, pengembangan diri, fleksibilitas karir, dan peluang kenaikan penghasilan). Aspek kompensasi non-finansial mencakup factor-faktor psikologis dan fisik dalam lingkungan organisasinya.[12]

---

[11] Prof. Dr. Wilson Bangun, S.E, M.Si, 2012, Manajemen Sumber Daya Manusian Jakarta, Erlangga, Hal. 257.

[12] Prof.Dr.Wilson Bangun, 2012, *Manajemen sumber daya manusia*, Jakarta, Penerbit Erlangga, hal.257

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Tujuan Pemberian dan Fungsi Kompensasi :

1) Pemberian Kompensasi :

Dalam pemberian kompensasi harus diperhatikan bahwa kompensasi dapat mempunyai nilai yang berbeda bagi masing-masing individu memiliki kebutuhan, keinginan dan pandangan yang berbeda satu dengan lainnya. Oleh karena itu dalam menetapkan suatu kebijakan pemberian imbalan terhadap factor-faktor lain yang harus dipertimbangkan selain factor jalannya.

Menurut Alex Nitisemito dalam buku Manajemen Personalia factor-faktor tersebut antara lain :[13]

a) Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal

Salah satu tujan utama seorang menjadi karyawan adalah karena adanya kompensasi. Dengan kompensasi yang diterimanya itu, karyawan berkeinginan agar dapat memenuhi kebutuhan secara minimal, misalnya kebutuhan untuk makan, minum, pakaian, dan perumahan. Oleh karena itu setiap perusahaan dalam menetapkan imbalan karyawannya harus diusahakan sedemikian rupa sebagai imbalan terendah yang diberikan akan dapat memenuhi kebutuhan mereka secara minimal. [14]

b) Kompensasi harus dapat mengikat

[13] Alex Nitisemito, 1996, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia*), Ghalia Indonesia.

[14] Alex Nitisemito, 1996, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia*), Ghalia Indonesia.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kompensasi diharapkan dapat menjadikan karyawan betah untuk tetap bekerja diperusahaa, karena jika kompensasi yang ditetapkan perusahaan terlalu rendah dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis pada umumnya akan menimbulkan kecenderungan pindahnya mereka ke perusahaan lain. Hal ini perlu diperhatikan karena, jika hal ini terus menerus terjadi maka lobour turnover akan tinggi, yang akhirnya akan berpengaruh pada biaya perusahaan untuk merekrut pegawai baru. Untuk dapat menetapkan besarnya kompensasi yang mampu mengikat,maka kita harus meneliti besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan lain pada umumnya untuk perusahaan sejenis.[15]

c) Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja

Kompensasi yang ditetapkan dalam perusahaan dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja jika imbalan diberikan sesuai dengan apa yang mereka harapkan dan sesuai dengan apa yang telah mereka sumbangkan kepada perusahaan. Jika system kompensasi yang dirasakan tidak sesuai dengan apa yang telah dikorbankan maka karyawan akan merasa tidak bersemangat dalam bekerja, karena perusahaan dianggap kurang menghargai akan apa yang mereka perbuat.[16]

d) Kompensasi harus bersifat adil

Jadi kompensasi harus adil karena sesuai dengan tenaga yang mereka sumbangkan dan juga sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Memang

---

[15] Alex Nitisemito, 1996, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia*), Ghalia Indonesia

[16] Alex Nitisemito, 1996, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia*), Ghalia Indonesia.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sulit menetapkan upah yang adil, karena harus memperhatikan factor eksternal dan internal perusahaan. Factor eksternal perusahaan dapat membandingkan tingkat upah apa yang ditetapkan dalam perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis. Factor internal disini dapat dilakukan perusahaan dengan mengkategorikan tugas-tugas dalam beberapa bagian yang didasarkan pada penilaian bahwa untuk tugas-tugas tertentu perlu diberikan imbalan berdasarkan : berat ringannya pekerjaan, besar kecilnya resiko pekerjaan, tingkat keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaan. [17]

e) Kompensasi tidak boleh bersifat statis

Statis disini tidak hanya terbatas bahwa perusahaan tersebut tidak mengikuti dan menyesuaikan imbalan dengan perubahan nilai uang, tatpi mempunyai arti yang lebih luas. Bila perusahaan telah menetapkan besarnya imbalan dan tidak pernah meninjau kembali system imbalannya. Ada factor-faktor tertentu yang bila berubah menyebabkan perlunya peninjauan kembali imbalan yang telah ditetapkan antara lain: perubahan tingkat hidup penduduk, perubahan undang-undang atau peraturan tentang besarnya upah minimum, dan perubahan tingkat upah dari perusahaan lain. [18]

f) Komposisi dari kompensasi yang diberikan harus diperhatikan

[17] Alex Nitisemito, 1996, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia*), Ghalia Indonesia

[18] Alex Nitisemito, 1996, *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia*), Ghalia Indonesia.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pemberian kompensasi tidak selalu seluruhnya harus berbentuk uang, dapat juga dalam bentuk natura, dimana besarnya bentuk natura tersebut tidak boleh lebih dari 25% dari keseluruhan jumlah upah. Bentuk natura seperti : beras, gula atau bentuk kebutuhan pokok lainnya. Bila perusahaan meyakini bahwa sebagian dari imbalan yang diberikan dalam bentuk lain-lain justru akan mencapai sasaran dengan cukup baik, maka sebaiknya imbalan yang diberikan tidak seluruhnya dalam bentuk uang. [19]

2) *Tujuan Pemberian Kompensasi :*

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi, jelas mengandung tujuan-tujuan positif. Antara lain tujuan tersebut adalah sebagai berikut : [20]

a. Ikatan Kerja Sama: Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara pimpinan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pimpinan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
b. Kepuasan kerja : Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
c. Pengadaan efektif : Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

[19] Ibid,
[20] Kol.Kal (Purn) Susilo Martoyo,S.E, 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE, Hal.117-118

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Motivasi : Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi karyawannya.

e. Stabilitas karyawan : Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang komperatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relative kecil.

f. Disiplin : Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh serikat buruh : Dengan program yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akanm berkosentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh pemerintah : Jika program kompensasi yang sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka inetervensi pemerintah dapat dihindarkan.

c. System dan Kebijaksanaan Kompensasi :

1) Sistem Kompensasi : system pembayaran yang umum diterapkan adalah antara lain:[21]

a. System waktu :

Dalam system waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan system waktu relative mudah serta dapat diterapkan kepada

[21] Kol.Kal (Purn) Susilo Martoyo,S.E, 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Yogyakarta, BPFE

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan tetap maupun pekerja harian. Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas system waktu secara periodic setiap bulannya. Besar kompensasi system waktu hanya didasarkan kepada prestasi kerjanya. Kebaikan system waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan system waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

b. System hasil (output) :

Dalam system hasil, besarnya kompensasi atau upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam system hasil (output), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. System hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (system waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi. Kebaikan system hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Pada system hasil yang perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Manajer juga perlu memperhatikan, jangan sampai kayawan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memaksa dirinya untuk bekerja diluar kemampuannya sehingga kurang memperhatikan keselamatannya. Kelemahan system hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

Jadi sebaiknya ditetapkan standar upah minimal supaya unsur kemanusiaan mendapat perhatian sebaik-baiknya dan diikuti dengan pengupahan insentif. Kebijaksanaan pengupahan semacam ini akan memberikan kesempatan untuk maju bagi yang sungguh-sungguh dan mendapat balas jasa besar. Adapun karyawan yang kurang mampu berprestasi masih mendapat balas jasa minimal sehingga dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Dengan system ini, perusahaan tetap mempunyai peran ekonomis dan social. Jadi memberikan kesempatan untuk maju bagi yang kuat dan memberikan perlindungan bagi yang lemah.

c. System borongan :

System borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan system borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

Jadi dalam system borongan pekerja bias mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Kebijaksanaan kompensasi :

Kebijaksanaan kompensasi,baik besarnya, susunan, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Besarnya kompensasi harus ditetapkan dengan baik agar memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi kita ketahui terdiri dari kompensasi langsung (gaji/upah/upah insentif) dan kompensasi tidak langsung (kesejahteraan karyawan), jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka kehadiran karyawan akan lebih baik.

3) Waktu pembayaran kompensasi :

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Misalkan: gaji dibayar tiap setiap tanggal satu, jika pada tanggal satu jatuh pada hari libur (Minggu), sebaiknya gaji dibayarkan pada hari Sabtu (dipercepat). Pemberian upah insentif dan kesejahteraan hendaknya ditetapkan waktunya yang paling tepat. Misalnya, pada saat tahun ajaran baru supaya pemberian tersebut mempunyai dampak yang positif.

d. **Teori kompensasi :**

Teori kompensasi menurut Schuler dan Jackson:[22]

"Salah satu cara manajer untuk meningkatkan produktifitas kerja, kepuasan kerja, dan motivasi adalah melalui kompensasi. Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Mereka menyumbangkan apa yang menurut mereka berharga, baik tenaga maupun pengetahuan yang dimiliki. Kompensasi dapat diterima dalam bentuk finansial dengan system pembayaran secara langsung (*direct payment*) yang berupa gaji pokok (*base payment*) : upah, gaji, dan kompensasi variable : insnetif dan bonus. Kompensasi langsung adalah berupa perlindungan umum (jaminan social, pengangguran dan cacat), perlindungan pribadi (berupa pensiun, tabungan, pesangon tambahan, dan asuransi), bayaran tidak masuk kantor (berupa: pelatihan, cuti kerja, sakit, liburan, acara pribadi, masa istirahat, hari libur nasional),

[22] M.Kadarisman, 2012, *Manajemen Kompensasi, cetakan ke-1,* Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada, Hal.36

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan tunjangan siklus hidup (berupa: bantuan hokum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, konseling, penghasilan, dan biaya pindah). Kompensasi langsung dapat berupa gaji pokok (termasuk pembayaran aplusan, dan premi), dan pembayaran berdasarkan kinerja (berupa bagian saham, bonus, pembayaran tunjangan, dan pembayaran insentif).

e. **Kompensasi menurut Pandangan Islam**

Allah berfirman dalam beberapa ayat Al-Quran :

أُوْلَٰٓئِكَ لَهُمْ نَصِيبٌ مِّمَّا كَسَبُواْۚ وَٱللَّهُ سَرِيعُ ٱلْحِسَابِ ﴿٢٠٢﴾

Artinya : "Mereka itulah orang-orang yang mendapat bagian daripada yang mereka usahakan." (Al-Baqarah :202)[23]

وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَٰنِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾

Artinya: "Dan bahwasannya seorang manusia tidak memperoleh selain apa yang telah diusahakannya." (An-Najm:39).[24]

Ayat-ayat diatas mengisyratkan kepada kita semua bahwa pahala atau kompensasi itu akan diperoleh dari usaha yang semua kita lakukan. Jadi,

[23] Al-Qur'an dan terjemahan, *Qs. Al-Baqarah :202.*
[24] Al-Qur'an dan terjemahan, *Qs. An-Najm: 39*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tidak ada namanya transfer pahala. Bila kita berusaha dengan giat dan sungguh-sungguh, *reward* atau pahala yang kita terima akan baik pula.

Demikian pula, dalam dunia kerja, bisnis, perusahaan. Reward and punishman bisa diberlakukan. Jika ada karyawan yang berprestasi, layak bagi perusahaan untuk memberi penghargaan, apapun bentuknya. Begitu juga jika merugikan perusahaan, wajar bagi perusahaan untuk memberikan sanksi. Akan tetapi, kalau yang terjadi adalah keterbatasan kemampuan manusiawi karyawan dalam suatu urusan, hal ini selayaknya menjadi suatu perhatian juga. Berikanlah ia keringan (kompensasi).

f. **Hubungan Kompensasi dengan Motivasi kerja**

Motivasi merupakan pendorong seseorang untuk berbuat, bertindak dan berperilaku. Dengan demikian, membahas motivasi tidak terlepas dari factor pendorong (motif) mengapa manusia mau berperilaku, berbuat, dan bertindak. Factor pendorong ini seringkali diidentikkan dengan kebutuhan atau keinginan. Kebutuhan atau keinginan yang dirasakan oleh setiap pegawai pada dasarnya berbeda-beda. Oleh karena itu, untuk mengetahui kebutuhan apa yang diinginkan pegawai, maka pimpinan perlu melakukan survey terhadap setiap karyawannya. [25]

Pentingnya kompensasi bagi karyawan sangat berpengaruh terhadap perilaku dan kinerjanya. Untuk menarik orang supaya masuk bekerja pada organisasi atau perusahaan tertentu, untuk mengusahakan karyawan datang dan pulang bekerja tepat waktu, memotivasi karyawan supaya bekerja

[25] M.Kadarisman, 2012, *Manajemen Kompensasi*, Jakarta, Cetakan ke-1.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lebih giat, disiplin, dan mengembangkan kompetensinya, maka perusahaan perlu memberikan imbalan (reward) pada karyawan yang mengorbankan waktu, tenaga, kemampuan, dan keterampilan sehingga karyawan merasa puas karena usahanya tersebut dihargai. Sebagai bentuk penghargaan terhadap penyerahan serta pemberian segenap hasil kerja karyawan kepada perusahaan maka perusahaan memberikan kompensasi atau reward sebagai sumber nafkah bagi karyawan yang bersangkutan.

Dewasa ini masalah kompensasi tersebut dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen suatu perusahaan. Kompensasi tersebut tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat pemuas berbagai kebutuhan minimal seseorang, tetapi terkait pula dengan harkat serta martabat manusia. Ditinjau dari sisi pandang organisasi atau perusahaan, pemberian kompensasi akan selalu dikaitkan dengan kuantitas, kualitas dan manfaat jasa yang dipersembahkan oleh karyawan bagi perusahaan tempatnya bekerja. Pemberian kompensasi pada karyawan, akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Oleh karena itu, system kompensasi yang baik merupakan system yang mampu menjamin kepuasan para anggota perusahaan yang pada gilirannya memungkinkan perusahaan memperoleh, memelihara, serta memperkerjakan sejumlah karyawan yang berkinerja tinggi untuk kepentingan bersama.

Jadi, menurut Ivancevich 1995 dalam *Buku Manajemen Kompensasi* " Kompensasi adalah *Human Resource Management* (HRM) yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berhubungan dengan setiap jenis *reward* yang terima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Pegawai menukarkan tenaganya untuk mendapatkan *reward* finansial maupun nonfinansial.[26]

2. Tinjauan Tentang Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Untuk memperoleh kemantapan dalam merumuskan pemimpin, berikut akan dikemukakan beberapa pendapat mengenai pemimpin dan pakar-pakar perilaku organisasi.

Menurut Paul Hersey dan Kenneth H.Blanchard, "pemimpin adalah orang dapat mempengaruhi kegiatan individu atas kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.[27]

Menurut Martin J.Ganon, " pemimpin adalah seorang atasan yang mempengaruhi perilaku bawahannya."[28]

Mengenai kepemimpinan akan dikemukakan beberapa pendapat. Menurut R.D. Agarwal, " kepemimpinan adalah seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemauan mereka, kemampuan dan usaha untuk mencapai tujuan pimpinan. Dalam hubungan dengan organisasi,kepemimpinan terletak pada usaha mempengaruhi individu dan

---

[26] M.Kadarisman, 2012, *Manajemen Kompensasi,* Jakarta, Cetakan ke-1.
[27] Pandji Anoraga, Sri Suyati,1995,*Perilaku Keorganisasian*,Jakarta,Pustaka Jaya, Hal.186.
[28] Ibid, Hal.186.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal." Definisi lain menurut Boone dan Kurtz, yang mengemukakan "Kepemimpinan adalah tindakan memotivasi orang lain untuk menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan unutk mencapai tujuan spesifik." Kepemimpinan adalah aspek yang paling nyata dari kegiatan manajemen.[29]

Seorang pemimpin atau manejer adalah orang yang memiliki posisi tertentu dalam hirarki organisasi. Ia harus dapat membuat perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan serta keputusan yang efektif. Kepemimpinan selalu melibatkan orang lain. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa dimana ada pemimpin maka disana ada pengikut. Dalam organisasi para manajer yang ideal adalah pemimpin yang harus dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan. Manajer harus mampu memperlihatkan kepemimpinannya.

Kemampuan mempengaruhi orang lain merupakan inti dari kepemimpinan. Untuk dapat mempengaruhi orang lain, manajer perlu mengetahui beberapa strategi antara lain: menggunakan fakta dan data untuk mengemukakan argument dan alas an yang logis, bersikap bersahabat dan mendukung upaya yang baik dalam perusahaan, memobilisasi atas mengaktifkan orang lain untuk melaksanakan pekerjaan, melakukan negosisasi, menggunakan pendekatan langsung dan kalau terpaksa menggunakan paksaan, memperoleh dukungan dari atasan atau

[29] Ibid,186-187.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

orang yang memiliki kedudukan lebih tinggi dalam organisasi, dan memberikan sanksi dan hukuman terhadap perilaku yang menyimpang.

b. Teori Kepemimpinan

1. Teori Sifat (Trait Teory):

Teori ini disebut teori "The Great Man" yang menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan menjadi pemimpin ia akan menjadi pemimpin, apakah ia mempunyai atau tidak sifat sebagai pemimpin. Apabila ia tidak mempunyai sifat tersebut, maka ia akan berusaha memperolehnya dengan cara mempelajari sejarah pemimpin-pemimpin besar untuk menemukan ciri yang dimiliki mereka. [30]

Menurut Keith Davis merumuskan empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan didalam organisasi:[31]

a) Kecerdasan : seorang pemimpin tentu memiliki kecerdasan yang lebih tinggi dari para bawahannya.
b) Kedewasaan dan hubungan social yang luas : pemimpin cenderung mempunyai sikap matang dan emosi yang stabil serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktifitas-aktifitas social.
c) Memotivasi diri dan dorongan berprestasi : para pemimpin relative mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi.

[30] Pandji Anoraga, Sri Suyati, 1995, *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta, Pustaka Jaya, Hal. 189-190
[31] Ibid, 189-190

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d) Sikap hubungan manusiawi: pemimpin sebaiknya mempunyai orientasi pada karyawan bukannya pada produksi, mau menghargai para pengikutnya.

c. Tipe kepemimpinan

Menurut Ronald Lipit dan Ralph K. White hanya ada tiga tipe kepemimpinan yang disebutnya sebagai gaya kepemimpinan, antara lain:

1. Kepemimpinan gaya otoriter: Adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata-mata.[32]

   Ciri-ciri kepemimpinan gaya otoriter, antara lain:

   a. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan.
   b. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan.
   c. Kebijaksanaan selalu dibuat oleh pimpinan.
   d. Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan.
   e. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat.
   f. Tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat.
   g. Lebih banyak kritik daripada pujian.

[32] Pandji Anoraga, Sri Suyati, 1995, *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta, Pustaka Jaya, Hal. 193-195

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

h. Kasar dalam bertindak.

i. Kaku dalam bersikap.

j. Tanggung jawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

Dalam hal ini bahwa penerapan kepemimpinan gaya otoriter ternyata mengakibatkan merusak moral, meniadakan inisiatif, menimbulkan permusuhan, agresif, keluhan, absen, pindah dan tidak puas. Kepemimpinan gaya otoriter hanya tepat diterapkan dalam organisasi yang sedang menghadapi keadaan darurat karena sendi-sendi kelangsungan hidup organisasi terancam, apabila keadaan darurat telah selesai, gaya ini harus ditinggalkan.

2. Kepemimpinan gaya demokratis:

Ciri-ciri kepemimpinan gaya demokratis, antara lain:

a. Wewenang pimpinan tidak mutlak.

b. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan.

c. Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.

d. Kebijaksanaan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.

e. Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antara sesame bawahan.

f. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan maupun antara sesame bawahan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

g. Pujian dan kritik seimbang.

h. Pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar.

i. Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak.

j. Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing-masing.

Dengan kepemimpinan gaya demokratis keluaran mungkin tidak setinggi pada gaya otoriter, namun kualitas lebih baik, dan masalah manusia sedikit, terjadi saling saran antara pimpinan dan bawahan, saling berpendapat, semua orang dianggap sama penting dalam menyumbangkan ide dalam pembuatan keputusan. Penerapan gaya demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain, berupa keputusan serta tindakan yang lebih obyektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki, serta terbinanya moral yang tinggi. Sedang kelemahan gaya ini antara lain, rasa tanggung jawab kurang, keputusan yang dibuat mungkin bukan merupakan keputusan yang terbaik.[33]

3. Kepemimpinan gaya kebebasan : Adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan.

[33] Pandji Anoraga, Sri Suyati, 1995, *Perilaku Keorganisasian*, Jakarta, Pustaka Jaya, Hal. 196

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ciri-ciri kepemimpinan gaya liberal antara lain :

a. Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan.
b. Keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan.
c. Kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh para bawahan.
d. Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya.
e. Hampir tiada pengarahan dari pimpinan.
f. Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok.
g. Kepentingan pribadi lebih utama daripada kepentingan kelompok.
h. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang per-orang.

Pada kepemimpinan gaya liberal, pemimpin mencoba melaksanakan sangat sedikit control atau pengaruh terhadap anggota. Anggota menentukan tujuan dan kebanyakan membiarkan sendiri keputusan oleh sebagian besar anggota kelompok, pimpinan hanya memberikan nasihat atau pengarahan sejauh yang diminta. Penerapan gaya liberal mendatangkan keuntungan antara lain, para anggota atau jenis ini membawa kerugian bagi organisasi antara lain, berupa kekacauan karena tiap pejabat bekerja menurut selera masing-masing.

d. Kepemimpinan menurut pandangan Islam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tentang tugas kepemimpinan ini, diantaranya Allah isyaratkan dalam Al-Quran Surat Al-Ahzab:21

لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُواْ
ٱللَّهَ وَٱلْيَوْمَ ٱلْأٓخِرَ وَذَكَرَ ٱللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Artinya : "Sesungguhnya telah ada pada diri Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu yaitu bagi orang yang mengharap rahmat Allah dan kedatangan hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah". (Qs.Al-Ahzab:21).[34]

Sebagai pemimpin teladan yang menjadi model ideal pemimpin, Rasulullah dikarunia empat sifat utama, yaitu: sidiq, amanah, tablig, dan fathonah. Sidiq berarti jujur dalam perkataan dan perbuatan, amanah berarti dapat dipercaya dalam menjaga tanggung jawab, tabligh berarti menyampaikan segala macam kebaikan kepada rakyatnya dan fathonah berarti cerdas dalam mengelola masyarakat.

e. Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi

Pemimpin disuatu organisasi memiliki peran kuat dalam membangun dan menumbuhkan semangat motivasi dikalangan karyawan. Pemberian

[34] Al-Qur'an dan Terjemahan *Qs. Al-Ahzab : 21*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

semangat motivasi setiap individu berbeda-beda, dan semua itu bisa disesuaikan dengan keadaan dan kondisi dimana individu yang bersangkutan berada. Seorang pemimpin yang bijaksana tidak akan melakukan pemaksaan konsep motivasi kepada para karyawannya diluar batas kemampuan para karyawan yang bersangkutan. Karena dasar dari pemahaman motivasi adalah menghargai proses tercapainya tujuan-tujuan yang diharapkan. Pada kata proses tersebut pemimpin dituntut untuk dapat melihat bahwa *goal* yang diperoleh dengan proses. Bahwa proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi.[35]

Seorang pemimpin yang tidak menghargai proses artinya pemimpin tersebut beluk layak untuk disebut sebagai seorang pemimpin atau pemimpin tersebut tidak menempatkan dirinya sebagai pemimpin aspiratif. Namun lebih sebagai pemimpin yang menerapkan konsep kekuasaan paksaan dalam memerintah para karyawannya.

Pemimpin menyadari dengan memiliki karyawan yang berkualitas serta memotivasi tinggi dalam bekerja adalah sebuah asset yang bernilai tinggi. Namun permasalahan lain akan timbul jika seandainya karyawan yang berkualitas tersebut seiring meninggalkan tempat kerja. Dan ini dilakukan salah satu alasan yang paling utama adalah disebabkan karena

[35] Irham Fahmi, 2012, *Manajemen Teori,Kasus,Solusi*, Bandung,Alfabeta, Hal. 152.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

gaji diperusahaan tidak mencukupi dan ia berusaha mencari pendapatan tambahan diluar. Maka persoalan akan timbul bagi pimpinan adalah jika ia mengeluarkan karyawan tersebut, maka artinya jika itu dilakukan dibutuhkan biaya dan waktu untuk merekrut kembali karyawan baru yang memiliki kualitas kerja seperti karyawan tersebut, plus ditambah biaya pelatihan yang harus diberikan kepada karyawan baru tersebut sebelum ia mulai bertugas.

Karena itu menjadi satu bahan kajian serius bagi pihak pimpinan bahwa secara realitas seorang karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi juga biasanya diikuti oleh keinginan yang tinggi, termasuk keinginan untuk memiliki tingkat kesejahteraan yang mencukupi, karena bagi ia dengan kecukupan yang tinggi tersebut ia bisa lebih meningkatkan potensi dirinya. Seorang karyawan memiliki reputasi positif jika mampu menunjukkan hasil kerja yang maksimal. Namun hasil kerja yang maksimal juga tidak akan baik jika seandainya karyawan tersebut bekerja tapi mengindahkan aturan-aturan yang ada, dengan kata lain sering bertindak amoral. Seorang karyawan yang terbiasa berlaku amoral, korupsi dan tindakan wanprestasi lainnya artinya integritas karyawan tersebut pada perusahaan adalah lemah.

Integritas adalah jujur dan dapat dipercaya dalam berurusan dengan orang lain. Dengan adanya karyawan-karyawan yang jujur diharapkan lebih jauh akan mampu memberi pengaruh pada kredibilitas perusahaan dimata para mitra bisnis akan ikut terdongkrak, dan begitu pula

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sebaliknya. Ada kondisi ketidakpuasan dalam bekerja yang sering timbul dan merupakan motivasi para karyawan, dimana itu harus disadari oleh pimpinan yang selanjutnya menjadi bahan pertimbangan dengan focus lebih lanjut melakukan perbaikan yang berkelanjutan. Menurut Faisal Afif dalam buku Manajemen teori, kasus dan solusi bahwa "sebagai penyebab ketidakpuasan terutama disebabkan aspek-aspek berhubungan dengan lingkungan kerja atau situasi kerja persyaratan kerja *(working condition)* : gaji, hubungan-hubungan antar manusia dengan para pimpinan, penanganan teknis dari pimpinan, kebijakan dari pimpinan perusahaan. Dan aspek-aspek itu membentuk *dissatisfies* yang disebut factor-faktor hygiene, factor-faktor ekstern. Hal itu semua menyebabkan ketidakpuasan *dissatisfaction*.[36]

3. Tinjauan tentang Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Untuk menhindari kerancuan pengertian, maka terlebih dahulu diberikan beberapa pengertian yang berkaitan dengan motivasi, yaitu:

Motivasi berasal dari kata Latin "movere" yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi

[36] Irham Fahmi, 2012, *Manajemen Teori,Kasus,Solusi*, Bandung,Alfabeta, Hal. 153.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. [37]

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Menurut Edwin B.Flippo, "motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai."[38]

Asal kata motivasi bersumber dari bahasa latin "movere" yang artinya bergerak. Asal kata ini kemudian menjadikan beberapa definisi tentang motivasi.[39]

1. Menurut Daft "Motivasi adalah dorongan yang bersifat internal atau eksternal pada diri individu yang menimbulkan antusiasme dan ketekunan untuk mengejar tujuan-tujuan spesifik."
2. Menurut Luthans "Motivasi diartikan sebagai sebuah proses yang dimulai dari adanya kekurangan baik secara fisiologis maupun psikologis yang memunculkan perilaku atau dorongan yang diarahkan untuk mencapai sebuah tujuan spesifik atau insentif."

---

[37] Drs.H.Malayu S.P. Hasibuan, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Jakarta, Bumi Aksara, Hal.140.
[38] Drs.H.Malayu S.P. Hasibuan, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Jakarta, Bumi Aksara, Hal.142
[39] Triantoro Safaria, 2004, *Kepemimpinan,* Yogyakarta, Graha Ilmu,Hal.174.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari definisi kedua ini, menekankan keterkaitan antara kebutuhan (needs), dorongan (drive), dan hadiah (incentive). Untuk lebih jelasnya akan diterangkan dibawah ini: [40]

1. Kebutuhan (needs) adalah keadaan yang memunculkan ketidak seimbangan dan kekurangan baik secara biologis maupun psikologis. Kebutuhan bisa diartikan juga sebagai sesuatu keadaan internal yang menyebabkan hasil-hasil tertentu tampak menarik.
2. Dorongan (drive) adalah kadang disamakan dengan motif yang memicu munculnya perilaku tertentu untuk mengurangi atau memenuhi kebutuhan.
3. Hadiah (insentif) adalah segala sesuatu yang memuaskan, mengurangi, dan memenuhi kebutuhan, sehingga menurunkan ketegangan. Ketika individu berhasil mendapatkan makanan, kemudian rasa laparpun hilang dan individu kembali beraktifitas seperti biasanya.

Dorongan, usaha atau upaya diukur secara intenstitas, semakin besar tingkat intenstitasnya maka semakin besar motivasi yang dimiliki oleh individu. Perlu dipahami bahwa tidak sama dengan perilaku, dan hal yang menentukan munculnya suatu perilaku tertentu tidak saja disebabkan oleh adanya motif atau kebutuhan tertentu, tetapi dipengaruhi pun oleh factor penengah lain seperti kepribadian atau factor situasional. Jadi, dapat dikatakan bahwa individu yang termotivasi berada di dalam keadaan

[40] Triantoro Safaria,2004, *Kepemimpinan,* Yogyakarta, Graha Ilmu, Hal.175.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ketegangan atau kekurangan, ketegangan dan kekurangan ini perlu dihapuskan dengan adanya dorongan, usaha atau upaya yang tinggi dari individu. Ketika usaha dan upaya individu dalam bentuk perilaku berhasil mencapai dan memenuhi kebutuhannya, maka ketegangannya menurun atau hilang.

b. Teori Motivasi

Teori Herzberg

Herzberg dalam mengemukakan teori motivasinya bertumpu pada sisi kajian yaitu:

a) Motivation Factors :

Dari motivasi factor ini ada yang harus diingat dan dimengerti. Factor yang mempengaruhi tingkat kepuasan bekerja berdasarkan pemenuhan kebutuhan tingkat tinggi seperti pencapaian, penghargaan, tanggung jawab, dan peluang untuk bertumbuh. Lebih jauh menurut Herzberg, yang tergolong sebagai factor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan dari orang lain.[41]

b) Hygiene Factors :

[41] Irham Fahmi, S.E,M.Si, 2012, *Manajamen Teori, Kasus, Dan Solusi*, Bandung, Alfabeta, Hal.148.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hygiene factors, melihat bagaimana kondisi kerja, lingkungan kerja dan sejenisnya memiliki pengaruh dalam mendorong seseorang memiliki motivasi kuat dalam membangun semangat kerja.[42]

c. Bentuk-bentuk Motivasi

Bagi setiap individu sebenarnya memiliki motivasi yang mampu menjadi spirit dalam memacu dan menumbuhkan semangat dalam bekerja. Spirit yang dimiliki oleh seseorang tersebut dapat bersumber dari dirinya maupun dari luar, dimana kedua bentuk tersebut akan lebih baik jika dua-duanya bersama-sama ikut menjadi pendorong motivasi seseorang.

1. Motivasi ekstrinsik (dari luar): muncul dari luar diri seseorang, kemudian selanjutnya mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk merubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini ke arah yang lebih baik.[43]
2. Motivasi instrinsik (dari dalam diri seseorang atau kelompok): motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang selanjutnya kemudian mempengaruhi diri dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti.[44]

d. Tujuan Motivasi

---

[42] Irham Fahmi, S.E,M.Si, 2012, *Manajamen Teori, Kasus, Dan Solusi*, Bandung, Alfabeta, Hal.148.
[43] Drs.H.Malayu S.P Hasibuan, 2000, *Manajamen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara, Hal.145
[44] Ibid,145.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tujuan motivasi antara lain, sebagai berikut:[45]

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan suasana dan hubungan kerja yang baik.
6. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
7. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
8. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

e. Alat Motivasi

Alat-alat motivasi (daya perangsang) yang diberikan kepada bawahan dapat berupa:

1. Material insentif: adalah motivasi yang bersifat materiil sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh karyawan. Yang termasuk material insentif adalah yang berbentuk uang dan barang-barang.
2. Non-material insentif: adalah motivasi yang tidak berbentuk barang. Yang termasuk dalam non-material ini adalah penempatan yang tepat, pekerjaan yang terjamin, piagam penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar, dan sejenisnya.

f. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

[45] Drs.H.Malayu S.P Hasibuan, 2000, *Manajamen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara, Hal.145.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

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

1) Factor Intern: Faktor yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:[46]
   a) Keinginan untuk hidup.
   b) Keinginan untuk dapat memiliki
   c) Keinginan untuk memiliki penghargaan.
   d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan.
   e) Keinginan untuk berkuasa.

2) Factor Ekstern: Faktor ini juga tidak kalah perannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Yaitu:[47]
   a) Kondisi lingkungan kerja.
   b) Kompensasi yang memadai.
   c) Supervise yang baik.
   d) Adanya jaminan pekerjaan.
   e) Status dan tanggung jawab.
   f) Peraturan yang fleksibel.

g. Motivasi menurut pandangan Islam

[46] Edy Sutrisno,2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Prenada Media Grup, Hal.116-118.
[47] Edy Sutrisno,2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Prenada Media Grup, Hal.118-120.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Allah SWT berfirman dalam beberapa ayat Al-Quran :

إِنَّ ٱلَّذِينَ يَغُضُّونَ أَصْوَٰتَهُمْ عِندَ رَسُولِ ٱللَّهِ أُوْلَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ ٱمْتَحَنَ
ٱللَّهُ قُلُوبَهُمْ لِلتَّقْوَىٰ ۚ لَهُم مَّغْفِرَةٌ وَأَجْرٌ عَظِيمٌ ﴿٣﴾

Artinya: "Hai Manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling takwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal." (QS.Al-Hujurat 3).[48]

مَن جَآءَ بِٱلْحَسَنَةِ فَلَهُۥ عَشْرُ أَمْثَالِهَا ۖ وَمَن جَآءَ بِٱلسَّيِّئَةِ فَلَا يُجْزَىٰٓ إِلَّا
مِثْلَهَا وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٦٠﴾

Artinya : " Barangsiapa membawa amal yang baik, maka baginya (pahala) sepuluh kali lipat amalnya; dan barangsiapa yang membawa perbuatan jahat, maka dia tidak diberi pembalasan melainkan seimbang dengan kejahatannya, sedang mereka sedikitpun tidak dianiaya (dirugikan)." (QS. Al-Anam 160).[49]

[48] Al-Qur'an dan Terjemahan, *Qs.Al-Hujurat : 3*
[49] Al-qur'an dan Terjemahan , *Qs. Al-Anam 160.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mengingat bahwa setiap individu dalam perusahaan berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda, maka sangat penting bagi perusahaan untuk melihat apa kebutuhan dan harapan karyawannya, apa bakat dan keterampilan yang dimiliki serta bagaimana rencana karyawan tersebut pada masa mendatang.

Jika perusahaan dapat mengetahui hal-hal tersebut akan lebih untuk mendapatkan karyawan pada posisi yang paling tepat, sehingga ia akan semakin termotivasi. Tentu saja usaha-usaha memahami kebutuhan karyawan tersebut harus disertai dengan penyusunan kebijakan perusahaan dan prosedur kerja yang efektif. Untuk melakukan hal ini tentu bukan hal yang mudah, tetapi memerlukan kerja keras dan komitmen yang sungguh-sunggu dari manajemen.

Pada dasarnya melalui motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan mendapatkan produktifitas kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

C. Paradigma Penelitian

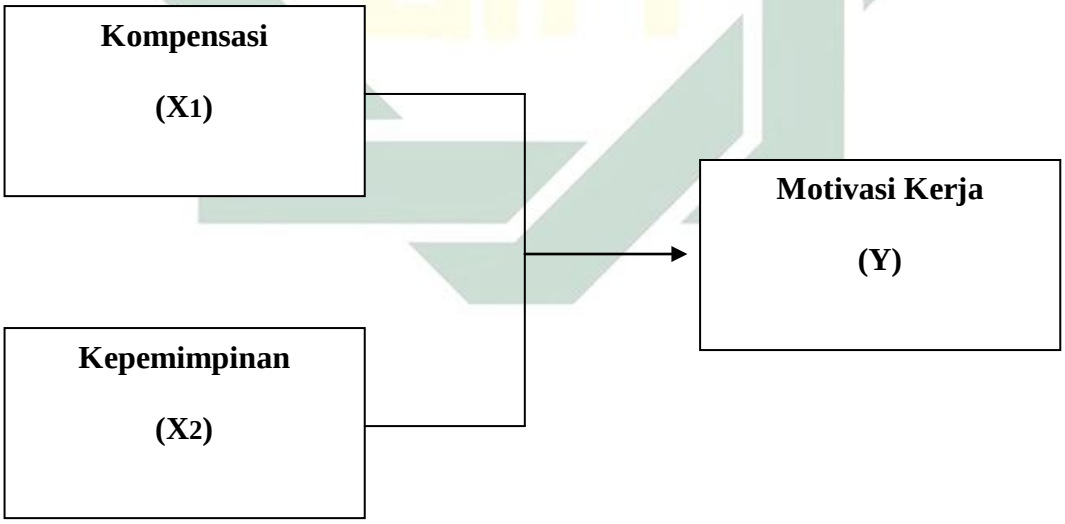
Dalam penelitian kuantitatif. Yang dilandasi pada suatu asumsi bahwa suatu gejala itu dapat diklasifikasikan, dan hubungan gejala bersifat kausal (sebab akibat), maka peneliti dapat melakukan penelitian antara variabel yang akan diteliti tersebut selanjutnya disebut sebagai paradigma penelitian atau model penelitian.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Jadi paradigma penelitian dalam hal ini diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan. Berdasarkan hal ini maka bentuk-bentuk paradigma atau model penelitian kuantitatif khususnya untuk penelitian seperti gambar berikut [50]

Tabel 2.2

Paradigma Penelitian



Tabel 2.3

Indikator dari variable kompensasi, kepemimpinan dan motivasi kerja

[50] Sugiyono, 2010, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung, Hal. 63.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Variable :	Indikator :
1. Kompensasi (Schuler dan Jackson: 1999)	a. Gaji[51] b. Upah[52] c. Bonus[53] d. Tunjangan[54] e. Insentif[55]
2. Kepemimpinan (Keith Davis)	a. Kebersamaan[56] b. Kedewasaan[57] c. Komunikatif[58] d. Hubungan social[59] e. Sikap hubungan manusiawi[60]
3. Motivasi Kerja (Hezberg)	a. Penghargaan[61] b. Prestasi kerja[62] c. Hubungan antara pribadi dengan atasan, bawahan, dan rekan sejawat[63]

[51] Prof.Dr.Wilson Bangun,S.E,M.Si, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Penerbit Erlangga, hal. 255
[52] Ibid ,hal.255
[53] Ibid, hal.255
[54] Ibid, hal.255
[55] Ibid, hal.255
[56] Irham Fahmi,2012, *Manajemen Teori, kasus, dan Solusi*, Bandung,Alfabeta, Hal.69
[57] Ibid, 69
[58] Irham Fahmi, 2012, *Manajemen Teori, kasus, dan Solusi*, Bandung,Alfabeta, Hal.
[59] Irham Fahmi, 2012, *Manajemen Teori, kasus, dan Solusi*, Bandung,Alfabeta, Hal.
[60] Irham Fahmi, 2012, *Manajemen Teori, kasus, dan Solusi*, Bandung,Alfabeta, Hal.
[61] Irham Fahmi, 2012, *Manajemen Teori, kasus, dan Solusi*, Bandung,Alfabeta, Hal.
[62] Irham Fahmi, 2012, *Manajemen Teori, kasus, dan Solusi*, Bandung,Alfabeta, Hal.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	d. Tanggung jawab[64] e. Kompensasi yang memadai[65] f. Kondisi kerja [66]

Gambar diatas adalah gambar paradigma penelitian sederhana, menunjukkan hubungan antara satu variabel independen dengan satu variabel dependent.[67]

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.[68] Hipotesis dalam penelitian ini adalah

---

[63] Irham Fahmi, 2012, *Manajemen Teori, kasus, dan Solusi*, Bandung,Alfabeta, Hal.
[64] Irham Fahmi, 2012, *Manajemen Teori, kasus, dan Solusi*, Bandung,Alfabeta, Hal.
[65] Irham Fahmi, 2012, *Manajemen Teori, kasus, dan Solusi*, Bandung,Alfabeta, Hal.
[66] Irham Fahmi, 2012, *Manajemen Teori, kasus, dan Solusi*, Bandung,Alfabeta, Hal.
[67] Sugiyono, 2010, *Metodologi Penelitian Kuantitatif kualitatif dan r & d*, Alfabeta, Bandung, hal. 42
[68] Sugiyono, 2010, *Metodologi Penelitian Kuantitatif kualitatif dan r & d*, Alfabeta, Bandung, hal. 42

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

H_0 = Ada pengaruh yang signifikan antara Kompensasi dan kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Karita Muslim Square Surabaya.

Ha = Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Kompensasi dan kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Karita Muslim Square Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id