

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka memuat kajian teoritik yang ada kaitannya (relevansinya) dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang. Dengan adanya tinjauan pustaka, peneliti mampu melihat apakah terdapat permasalahan yang sama pada penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang. Selain itu, tinjauan pustaka juga dapat dijadikan sebagai acuan mengenai teori yang berkaitan dengan penelitian sekarang berdasarkan pendapat dari para ahli.

Perbedaan penelitian sekarang dengan yang terdahulu yaitu terletak pada tujuan penelitian, objek penelitian, dan variabel yang digunakan. Pada penelitian sekarang terdapat tiga variabel independen yang digunakan yaitu, kepemimpinan, beban kerja, dan kompensasi. Sedangkan untuk variabel dependen terdapat satu variabel, yaitu kinerja pegawai. Kemudian untuk objek penelitian yang digunakan, peneliti akan menggunakan Bank BRISyariah Kantor Cabang Yogyakarta dengan tujuan penelitian untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan, beban kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Bank BRISyariah Kantor Cabang Yogyakarta.

Berikut ini adalah tinjauan pustaka yang terkait dengan penelitian sekarang:

1. Mohammad Iman Tindow, Peggy A. Mekel, dan Greis M. Sendow dalam Jurnal EMBA Vol.2 No.2 Juni 2014 yang berjudul “Disiplin Kerja,

Motivasi, Dan Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang Calaca”. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja, motivasi, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian sekarang yaitu adanya kesamaan variabel independen yang digunakan yaitu kompensasi dan kinerja sebagai variabel dependen. Metode yang digunakan juga menggunakan yaitu metode kuantitatif dan analisis data menggunakan analisis regresi berganda. Sedangkan perbedaannya yaitu, penelitian terdahulu menggunakan tiga variabel independen, yaitu disiplin kerja, motivasi, dan kompensasi, sedangkan penelitian sekarang tidak menggunakan disiplin kerja dan motivasi sebagai variabel independen, tetapi dengan variabel kepemimpinan dan beban kerja.

2. Arief Chaidir Abdillah dan Farid Wajdi dalam jurnal Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya Vol. 12 No. 1 Juni 2011 dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja, Disiplin Kerja, dan Kompensasi dengan Kinerja Pegawai”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Boyolali. Namun terdapat pengaruh yang negatif antara stres kerja terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Boyolali. Variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Boyolali.

Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian sekarang yaitu adanya kesamaan variabel independen yang digunakan, yaitu kepemimpinan, kompensasi dan kinerja sebagai variabel dependen. Metode yang digunakan juga menggunakan yaitu metode kuantitatif dan analisis data menggunakan analisis regresi berganda. Sedangkan perbedaannya yaitu, penelitian terdahulu menggunakan empat variabel independen, yaitu kepemimpinan, stress kerja, disiplin kerja, dan kompensasi, sedangkan penelitian sekarang menggunakan tiga variabel independen, yaitu kepemimpinan, beban kerja, dan kompensasi.

3. Akbar Risky Adhani dalam jurnal Ilmu Manajemen Volume 1 Nomor 4 Juli 2013 yang berjudul “Pengaruh Kebutuhan Aktualisasi Diri Dan Beban Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan”. Penelitian ini menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara aktualisasi diri (X1) terhadap prestasi kerja (Y) pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Cabang Syariah Surabaya dan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara beban kerja (X2) terhadap prestasi kerja (Y) pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Cabang Syariah Surabaya serta tidak ada pengaruh yang signifikan antara aktualisasi diri (X1) dan beban kerja (X2) secara bersama-sama terhadap prestasi kerja (Y).

Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian sekarang yaitu adanya kesamaan variabel independen yang digunakan yaitu beban kerja dan kinerja atau prestasi kerja sebagai variabel dependen. Metode yang digunakan juga menggunakan yaitu metode kuantitatif dan analisis data

menggunakan analisis regresi berganda. Sedangkan perbedaannya yaitu, penelitian terdahulu hanya menggunakan dua variabel independen, yaitu kebutuhan aktualisasi diri dan beban kerja, sedangkan penelitian sekarang menggunakan tiga variabel independen, yaitu kepemimpinan, beban kerja, dan kompensasi. Objek penelitian yang digunakan juga berbeda.

4. Rahmila Sari, Mahlia Muis, dan Nurdjannah Hamid dalam jurnal Analisis Juni 2012 Vol. 1 No. 1 yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makasar”. Dalam penelitian tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan stress kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian sekarang yaitu adanya kesamaan variabel independen yang digunakan, yaitu kepemimpinan dan kinerja sebagai variabel dependen. Metode yang digunakan juga menggunakan yaitu metode kuantitatif dan analisis data menggunakan analisis regresi berganda. Sedangkan perbedaannya yaitu, penelitian sekarang tidak menggunakan motivasi dan stress kerja sebagai variabel independen, tetapi dengan variabel beban kerja dan kompensasi.

5. Mulizar, Said Musnadi, dan Mukhlis Yunus dalam jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Vol. 1 No. 1, Agustus 2012 yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional

Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh.

Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian sekarang yaitu adanya kesamaan variabel dependen yang digunakan, yaitu kinerja. Metode yang digunakan juga menggunakan yaitu metode kuantitatif dan analisis data menggunakan analisis regresi berganda. Sedangkan perbedaannya yaitu, penelitian terdahulu lebih terfokus pada penggunaan jenis kepemimpinan sebagai variabel independen, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.

6. Agripa Toar Sitepu dalam Jurnal EMBA Vol.1 No.4 Desember 2013 yang berjudul “Beban Kerja Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara TBK Cabang Manado”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan beban kerja dan motivasi secara bersama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel beban kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan sedangkan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian sekarang yaitu adanya kesamaan variabel independen yang digunakan, yaitu beban kerja dan kinerja sebagai variabel dependen. Metode yang digunakan juga menggunakan yaitu metode kuantitatif dan analisis data menggunakan analisis regresi berganda. Sedangkan perbedaannya yaitu, penelitian

sekarang menggunakan tiga variabel independen, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan dua variabel independen yaitu beban kerja dan motivasi. Penelitian sekarang menggunakan Bank BRISyariah Kantor Cabang Yogyakarta sebagai objek penelitian, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan PT. Bank Tabungan Negara TBK Cabang Manado sebagai objek penelitian.

7. Sentot Iskandar dan Gredi Granada Sembada dalam Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 6, No. 1, April 2012 yang berjudul “Pengaruh Beban Kerja, Motivasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank BJB Cabang Padalarang”. Dalam penelitian tersebut menjelaskan bahwa variabel beban kerja, motivasi, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Bank BJB Cabang Padalarang. Artinya beban kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara bersama-sama dapat memberikan perubahan-perubahan kinerja pegawai Bank BJB Cabang Padalarang.

Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian sekarang yaitu adanya kesamaan variabel independen yang digunakan, yaitu beban kerja dan kinerja sebagai variabel dependen. Metode yang digunakan juga menggunakan yaitu metode kuantitatif dan analisis data menggunakan analisis regresi berganda. Sedangkan perbedaannya yaitu, penelitian terdahulu menggunakan tiga variabel independen, yaitu beban kerja, motivasi, dan kepuasan kerja, sedangkan penelitian sekarang tidak

menggunakan motivasi dan disiplin kerja sebagai variabel independen, tetapi dengan variabel kepemimpinan dan kompensasi.

8. Nuraini Firmandari dalam jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam Vol. IX, No. 1, Desember 2014 yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta)”. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa variabel kompensasi seperti gaji dan tunjangan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Yogyakarta.

Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian sekarang yaitu adanya kesamaan variabel independen yang digunakan, yaitu kompensasi dan kinerja sebagai variabel dependen. Sedangkan perbedaannya yaitu, penelitian terdahulu menggunakan motivasi kerja sebagai variabel pemoderasi, sedangkan penelitian sekarang tidak menggunakan variabel pemoderasi. Penelitian sekarang menggunakan Bank BRISyariah Kantor Cabang Yogyakarta sebagai objek penelitian, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta sebagai objek penelitian.

9. Yudha Adityawarman, Bunasor Sanim, dan Bonar M Sinaga dalam jurnal Manajemen dan Organisasi Vol VI, No 1, April 2015 yang berjudul “Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Krekot”. Dalam penelitian tersebut menjelaskan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung

terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Krekot.

Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian sekarang yaitu adanya kesamaan variabel independen yang digunakan, yaitu beban kerja dan kinerja sebagai variabel dependen. Metode yang digunakan juga menggunakan yaitu metode kuantitatif dan analisis data menggunakan analisis regresi berganda. Sedangkan perbedaannya yaitu, penelitian terdahulu hanya menggunakan beban kerja sebagai variabel independen, sedangkan penelitian sekarang menggunakan tiga variabel independen, yaitu kepemimpinan, beban kerja, dan kompensasi.

10. Bryan Johannes Tampi dalam jurnal "Acta Diurna" Volume III. No.4. Tahun 2014 yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Manado". Hasil penelitian tersebut menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai thitung sebesar 2,098 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,043 tersebut lebih kecil dari 0,05, dengan demikian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

Relevansi penelitian tersebut dengan penelitian sekarang yaitu adanya kesamaan variabel independen yang digunakan, yaitu kepemimpinan dan kinerja sebagai variabel dependen. Metode yang digunakan juga menggunakan yaitu metode kuantitatif dan analisis data menggunakan

analisis regresi berganda. Sedangkan perbedaannya yaitu, penelitian terdahulu hanya menggunakan dua variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi, sedangkan penelitian sekarang menggunakan tiga variabel independen, yaitu kepemimpinan, beban kerja, dan kompensasi.

## **B. Kerangka Teori**

### **1. Sumber Daya Insani**

#### **a. Teori Sumber Daya Insani**

Sumber daya insani merupakan pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sumber daya adalah bagaimana kontribusinya dalam perusahaan, sedangkan dimensi pokok insani yaitu perlakuan kontribusi terhadapnya yang akan menentukan kualitas dan kuantitas hidupnya, pendapat ini dinyatakan oleh Wether dan Davis (Sutrisno, 2010: 4). Sumber daya insani/manusia juga dapat diartikan sebagai individu yang merancang dan memproduksi keluaran dalam rangka pencapaian strategi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Atau dapat diartikan bahwa sumber daya insani merupakan suatu kemampuan seseorang dalam mengelola, menjalankan, menggerakkan atau menciptakan dan lainnya untuk mencapai urgensi yang diinginkan. Dalam Islam, sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis (Wirawan, 2015: 21).

Tuntutan bekerja profesional dalam mengelola sumber daya insani secara Islam berlaku bagi semua jajaran manajemen dalam perusahaan yang memang menjadi pemegang amanah ini (semua manajer pada hakikatnya adalah manajer sumber daya insani). Semua manajer terlibat dalam hampir semua aktivitas sumber daya insani sejak dari rekrutment sampai separasi (pemisahan). Untuk itu, mereka perlu menguasai konsep dan teknik-teknik sumber daya insani yang Islami agar terhindar dari hal-hal yang tidak diinginkan, seperti menggunakan orang yang salah untuk pekerjaan tertentu, turn-over yang tinggi, menemukan karyawan yang tidak berbuat sebaik mungkin, pemborosan waktu untuk wawancara yang tidak berguna, dan praktik-praktik tidak adil yang berhubungan dengan karyawan (Jusmaliani, 2014:7).

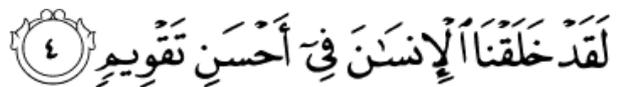
b. Definisi Manajemen Sumber Daya Insani

Manajemen sumber daya insani atau manusia merupakan pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial (Marwansyah, 2010: 3).

Dengan demikian, dapat diartikan juga bahwa manajemen sumber daya insani ialah suatu perencanaan yang matang dalam mengorganisir suatu tujuan secara berkesinambungan (sustainable)

melalui potensi-potensi yang dimiliki oleh manusia untuk pencapaian dan keseimbangan suatu tujuan yang ingin dicapai, baik yang bersifat materi maupun yang bersifat abstrak/imaterial.

Kajian tentang sumber daya insani akan dimulai dari manusia sebagai makhluk yang sengaja diciptakan oleh Allah SWT dengan sebaik-baiknya bentuk, yang sesuai dengan firman Allah dalam QS. At-Tiin ayat 4.



*Artinya: "Sesungguhnya telah Kami ciptakan manusia itu atas sebaik-baik pendirian."*

#### c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Insani

Manajemen SDI menurut (Rivai, 2009: 4) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum, dimana manajemen umum sebagai proses meliputi (1) segi perencanaan, (2) segi pengorganisasian, (3) segi pelaksanaan, dan (4) segi pengendalian. Manajemen sumber daya insani tidak saja mengandalkan pada fungsi manajemen yang dijelaskan diatas saja, melainkan juga pada fungsi operasional manajemen SDM seperti:

##### 1) Perencanaan Strategik Sumber Daya Manusia.

Perencanaan strategik adalah proses perencanaan SDM jangka panjang yang merupakan bagian dari pada Perencanaan Strategik Manajemen Organisasi.

##### 2) Perencanaan Sumber Daya Manusia.

Perencanaan SDM adalah proses menyusun Rencana SDM dan merupakan rencana operasional atau action plan untuk melaksanakan Rencana Strategik SDM.

3) Membangun Kinerja.

SDM yang ada harus berkerja secara maksimal dalam melaksanakan tugas dan fungsinya yang ada dalam deskripsi tugasnya (job deskription). SDM perlu dikembangkan pengetahuan, kemampuan, kompetensi dan motivasi kinerjanya serta diberdayakan agar kompetitif.

4) Imbalan Sumber Daya Manusia.

SDM berkerja untuk menghidupi dan mensejahterakan dirinya dan keluarganya dan kehidupan dihari tuanya ketika sudah tidak mampu berkerja lagi. Perusahaan harus memerhatikan hal-hal tersebut dengan memberikan kompensasi yang layak dan menjamin kesejahteraan hidup mereka dan keluarganya. Imbalan diberikan setelah kinerja SDM dievaluasi dan memenuhi standar kinerja yang ditetapkan.

5) Hubungan Industrial.

Salah satu fungsi penting dalam MSDM adalah hubungan industrial yang membangun hubungan baik antar perusahaan dan karyawan khususnya dengan organisasi karyawan-serikat pekerja/serikat buruh atau union yang sering mempunyai tujuan, keinginan dan harapan yang saling bertentangan.

6) Manajemen SDM Internasional.

7) Sistem Informasi MSDM.

MSDM sangat memerlukan pencatatan aktivitas MSDM dan data dan informasi SDM organisasi/perusahaan.

8) Memimpin.

Para pimpinan akan mempergunakan teori dan gaya kepemimpinan tertentu seperti transaksional, transformasional, kepemimpinan situasional, kepemimpinan primal, dan sebagainya yang cocok dengan SDM yang dipimpinnya (Wirawan, 2015: 28).

d. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Insani

Adapun ruang lingkup yang menjadi bahasan dalam manajemen sumber daya manusia menurut Bernadin dan Russel dalam (Rokhman, 2011: 27) meliputi:

- 1) Rancangan Organisasi, yaitu meliputi (a) perencanaan sumber daya manusia, (b) analisis pekerjaan atau pegawai, (c) rancangan pekerjaan atau pegawai, (d) tim kerja, dan (e) sistem informasi.
- 2) Manajemen kinerja, yaitu meliputi (a) penilaian manajemen, (b) program peningkatan produktivitas, dan (c) penilalain kinerja.
- 3) Staffing, yaitu meliputi (a) rekrut/interview/memperkerjakan, (b) affirmative action, (c) promosi/pemindahan/separasi, (d) pelayanan-pelayanan outplacement, (e) pengangkatan/orientasi, dan (f) metode-metode seleksi pekerja.

- 4) Pengembangan pegawai dan organisasi, yaitu meliputi (a) pengembangan pengawasan/manajemen, (b) perencanaan/pengembangan karir, (c) program-program pembinaan, (d) pelatihan ketrampilan non-manajemen, (e) program-program persiapan pensiun, dan (f) penelitian-penelitian terhadap sikap.
  - 5) Sistem reward, tunjangan-tunjangan dan pematuhan, komunikasi dan relasi publik, yaitu meliputi (a) program-program keamanan, (b) pelayanan kesehatan/medis, (c) prosedur-prosedur pengaduan/disiplin, (d) administrasi tunjangan asuransi, (e) rencana pembagian laba/pensiun, dan (f) hubungan-hubungan kerja.
  - 6) Komunikasi dan relasi publik, yaitu meliputi (a) sistem informasi/laporan/catatan sumber daya manusia, (b) komunikasi/publikasi pekerja, (c) sistem penyaranan, dan (d) penelitian sumber daya manusia.
- e. Tujuan Manajemen Sumber Daya Insani

Menurut Cushway (Priyono, 2014: 8) tujuan sumber daya manusia meliputi:

- 1) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan.

- 2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.
- 3) Membantu dalam arah pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
- 4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer kini mencapai tujuannya.
- 5) Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan mereka bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 6) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasi dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

## 2. Kinerja

### a. Pengertian Kinerja

Permitasari (2012) dalam Rahmayani dan Prasetya (2014) mengatakan bahwa kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Menurut pendapat Mangkunegaran (2000: 67) dalam Rahmayani, dkk. (2014) mendefinisikan kinerja karyawan (prestasi kerja) sebagai hasil kerja

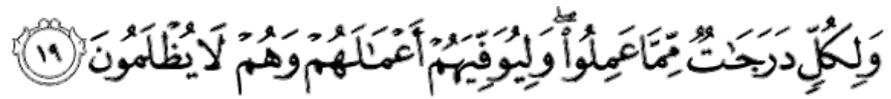
secara kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam definisi yang lain mengenai kinerja menurut Nawawi (2006: 63) kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Pendapat lain mengartikan kinerja sebagai kegiatan hasil yang dapat dicapai oleh pekerja dilihat dari tercapainya sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan atau bahkan melebihi standar kerja tersebut (Handoko, 2000: 135) dalam (Sari dan Ardana, 2016).

Dari beberapa pendapat tentang kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang telah dicapai seorang karyawan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan target kerja pada waktu yang tepat. Menurut Mangkunegaran dalam (Adhani, 2013), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja (kinerja) yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Kemampuan merupakan suatu hal yang dimiliki seorang individu dalam menyelesaikan sesuatu pekerjaan. Sedangkan motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan.

b. Kinerja dalam Pandangan Islam

1) Ayat Al- Qur'an tentang kinerja



Artinya: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang Telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagimereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”. (Q.S. Al-Ahqaaf: 19)

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjaannya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

## 2) Syarat Manajemen Kinerja Islam

Beberapa syarat manajemen kinerja islam yaitu (Ibrahim, 2012: 251):

- a) Kerja, aktifitas, amal dalam islam adalah perwujudan rasa syukur kita kepada Allah SWT.
- b) Seorang muslim hendak nya berorientasi pada pencapaian hasil: *hasanah fi addunyaa dan hasanah fi al-akhirath.*
- c) Dua karakter yang hendak nya kita miliki: *Al- Qawiyy* dan *Al- Amiin.*

*Al-Qawyy* merujuk kepada *reliability*, dapat di andalkan, juga berarti, memiliki kekuatan fisik dan mental (*emosional, intelektual, spiritual*), sementara *Al-Amin* merujuk kepada

integrity, satunya kata dengan perbuatan alias jujur, dapat memegang amanah.

d) Kerja Keras

Ciri pekerja keras adalah sikap pantang menyerah, terus mencoba hingga berhasil, serta seorang pekerja keras tidak mengenal kata gagal.

e) Kerja dengan Cerdas

Cirinya memiliki pengetahuan dan keterampilan, terencana, memanfaatkan segenap sumber daya yang ada.

3) Penilaian Kinerja dalam Perspektif Islam

Terdapat empat elemen penilaian kinerja yang sesuai dengan perspektif Islam yaitu:

a) Kinerja Material yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini adalah keuntungan atau laba yang cukup untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga yang diperoleh dengan cara jujur, tidak merugikan orang lain dan digunakan untuk investasi demi keberlangsungan hidup perusahaan.

b) Kinerja Mental yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini yaitu dalam melakukan sebuah pekerjaan hendaknya dilakukan dengan tekun dan perasaan bahagia, menikmati hasil yang diperoleh, dan menumbuhkan kepercayaan diantara sesama.

- c) Kinerja Spritual yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini yaitu lebih mendekatkan diri kepada Allah SWT. Menganggap bekerja sebagai sarana ibadah kepada Allah SWT. Selalu merasa bersyukur dengan hasil yang diperoleh dan tetap taat dan konsisten dengan aturan serta hukum-hukum Allah.
- d) Kinerja Persaudaraan yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini yaitu terciptanya hubungan sosial yang harmonis baik dalam lingkungan perusahaan maupun lingkungan masyarakat sekitar dengan memberikan pekerjaan kepada orang-orang miskin, berbagi dengan masyarakat sekitar, memenuhi kebutuhan masyarakat dengan produk dan jasa yang halal dan memiliki kualitas tinggi dengan harga terjangkau.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Berbagai faktor manajemen Sumber Daya Manusia yang memiliki pengaruh terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan, adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2007). Dalam pendapat lain (Davis, 2000) menyatakan pimpinan menunjukkan pelaku yang memiliki kemampuan pemimpin, sedangkan kepemimpinan kemampuan dan pribadi yang dimiliki pemimpin dalam menggerakkan bawahannya, yang mencakup aspek ide atau gagasan, perasaan, sikap dan perilaku. Tipe kepemimpinan dalam

organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena pimpinan memiliki wewenang yang sangat tinggi dalam mengatur jalannya organisasi.

- 2) Kompensasi, adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kinerja mereka yang dibedakan antara kompensasi langsung berupa gaji atau upah, dan kompensasi tidak langsung berupa pemberian pembagian keuntungan atau manfaat di luar gaji atau upah (Handoko, 2001). Kompensasi dipandang penting bagi karyawan, karena besarnya kompensasi yang diberikan merupakan serminan ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri.
- 3) Pendidikan, merupakan suatu proses pemerdayaan yaitu proses untuk mengungkapkan potensi yang dimiliki manusia, yang selanjutnya dapat memberikan sumbangan kepada keberdayaan masyarakat, atau merupakan suatu proses jangka panjang untuk membentuk manusia seutuhnya.
- 4) Situasi kerja dalam organisasi juga mempengaruhi dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan, karena situasi kerja yang baik berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Situasi kerja dimaksud adalah hubungan antar karyawan, hubungan antar atasan dengan bawahan, kelengkapan sarana dan prasarana kerja, dan dukungan lingkungan kerja.
- 5) Kedisiplinan, merupakan fungsi operatif keenam dari manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif

Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai (Hasibuan, 2007). Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Simamora (1995) dalam Dharmawan (2006), kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- 1) Faktor individual yang terdiri dari: kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari; persepsi, attitude, personality, pembelajaran, motivasi.
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, job design.

#### d. Pengukuran Kinerja

Menurut (Mahmudi, 2005) terdapat tiga hal penting yang harus dipertimbangkan dalam pengukuran kinerjanya yaitu:

##### 1) Kinerja Berbasis Pelaku

Lebih menekankan pada pegawai pelaksana kinerja. Penilaian kinerja difokuskan pada pelaku dengan atribut-atribut, karakteristik dan kualitas personal yang dipandang sebagai faktor utama kinerja.

##### 2) Kinerja Berbasis Perilaku

Tidak semata-mata berfokus pada faktor pegawai, namun berkonsentrasi pada perilaku yang dilakukan seseorang dalam melakukan kerja.

### 3) Kinerja Berbasis Hasil Kerja

Kinerja berbasis hasil kerja difokuskan pada pengukuran hasil. Selain memfokuskan pada hasil juga harus tetap memperhatikan faktor perilaku dan kualitas personal.

Dalam pendapat lain (Mangkunegaran, 2006) menyatakan, kinerja dapat diukur dengan memprtimbangkan beberapa faktor sebagai berikut:

- 1) Kualitas, yaitu mutu pekerjaan sebagai output yang dihasilkan.
- 2) Kuantitas, yaitu mencakup jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam kurun waktu yang ditentukan.
- 3) Ketepatan waktu, menyangkut tentang kesesuaian waktu yang telah direncanakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

## 3. Kepemimpinan

### a. Pengertian Kepemimpinan

Menurut (Yuli, 2005: 167) kepemimpinan adalah hubungan dimana seseorang (pemimpin) mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama melaksanakan tugas-tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin dan atau kelompok. Dalam pendapat lain (Hughes et al., 2002: 9) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi kelompok

terorganisasi yang mengarah pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi yang merupakan landasan yang tepat sebagai dasar mengukur konstruksi kepemimpinan. Dalam pendapat lain kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan serangkaian proses untuk mempengaruhi ataupun memotivasi orang lain untuk mau melakukan kehendak pemimpin yang berkaitan dengan penyelesaian tugas-tugas guna mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin dan atau kelompok. Kepemimpinan juga merupakan sebuah gambaran hubungan antara pemimpin (leader) dengan yang dipimpin (follower) dan bagaimana seorang pimpinan mengarahkan follower akan menentukan sejauh mana follower mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander, 2002). Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan adalah kepemimpinan (leadership).

#### b. Bentuk-bentuk Peranan Kepemimpinan

##### 1) Peranan Interpersonal

Yang dimaksud peranan bersifat interpersonal dalam sebuah organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang

pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung.

## 2) Peranan Informasional

Peranan bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima, dan penganalisa informasi.

## 3) Peranan Pengambil Keputusan

Peran pemimpin dalam pengambil keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan, bernegosiasi, dan menjalankan usaha dengan konsisten (Siagian, 2002: 66).

### c. Jenis-jenis Kepemimpinan

Terdapat 2 konsep kepemimpinan yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 (Locander, 2002) yaitu:

#### 1) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah sebuah jenis kepemimpinan yang berdasarkan prinsip pertukaran imbalan antara pemimpin dengan bawahan dimana pemimpin mengharapkan imbalan berupa kinerja bawahan yang tinggi sementara bawahan mengharap

imbangan dan penghargaan secara ekonomis dari pemimpin (Humphreys, 2002).

2) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan (follower development). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir, 2002).

d. Sifat Seorang Pemimpin dalam Perspektif Islam

Pemimpin yang ideal merupakan pemimpin yang memiliki beberapa sifat-sifat berikut:

- 1) Adil yaitu yang meletakkan sesuatu secara profesional, tertib, dan disiplin. Pemimpin yang tidak berat sebelah, tidak pilih-pilih bulu, dan bijaksana dalam mengambil keputusan.
- 2) Amanah artinya jujur, bertanggung jawab, dan mempertanggung jawabkan seluruh titipan aspirasi masyarakat atau bawahannya. Tidak melakukan pengkhianatan kepada rakyatnya.
- 3) Fathonah artinya memiliki kecerdasan.
- 4) Tabligh artinya menyampaikan segala hal dengan benar, tidak ada yang ditutup-tutupi, terbuka, dan menerima saran atau kritikan dari bawahannya.
- 5) Shidiq artinya benar, sebagai ciri dari perilaku pemimpin yang adil apa yang dikatakan sama dengan apa yang dilakukan.

- 6) Qana'ah artinya menerima apa adanya, tidak serakah, dan pandai berterima kasih kepada Tuhan. Pemimpin yang qana'ah adalah pemimpin yang tidak akan melakukan korupsi dan merugikan uang negara, mengambinghitamkan masyarakat dan anak buahnya.
- 7) Siasah adalah pemimpin yang pandai mengatur strategi guna memperoleh kemaslahatan bagi masyarakat atau anak buahnya.
- 8) Sabar artinya pandai mengendalikan hawa nafsu dan menyalurkan seluruh tenaga kerja serta pikirannya dengan kecerdasan emosional yang optimal (Yunus, 2009: 27).

#### 4. Beban Kerja

##### a. Pengertian Beban Kerja

Menurut Irwandy (2006) dalam Mahendrawan dan Indrawati (2015) beban kerja menunjukkan rata-rata kegiatan dari suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Dalam Permendagri No. 12/2008 mendefinisikan beban kerja sebagai besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit dalam organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. Sebelum para pekerja menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, perhitungan beban kerja sangat diperlukan guna memeberikan gambaran tentang pelaksanaan pekerjaan. Pengukuran beban kerja merupakan sebuah teknik untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektivitas kerja suatu unit atau organisasi, atau pemegang jabatan yang dilakukan

secara sistematis dengan menggunakan teknik analisis jabatan, teknik beban kerja atau teknik analisis lainnya (Adhani, 2013).

Moekijat (2002: 152) dalam Adhani (2013) menjelaskan bahwa analisis beban kerja memberikan informasi tentang syarat-syarat tenaga kerja secara kualitatif serta jenis-jenis jabatan dan karyawan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas. Adhani (2013) mengungkapkan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kualitas manajemen yaitu dengan pemberian beban kerja yang baik. Pemberian beban kerja yang baik dan tepat akan membuat para karyawan lebih maksimal dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan beban kerja yang menjadi tanggung jawabnya.

Dari beberapa pengertian tentang beban kerja dapat diartikan, bahwa beban kerja merupakan sekumpulan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab suatu unit/organisasi atau jabatan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Seorang tenaga kerja tentunya harus mampu memperhatikan beban kerjanya untuk mendapatkan suatu keserasian dalam bekerja sehingga akan sejalan dengan produktivitas yang tinggi, diluar beban tambahan yang datang dari lingkungan bekerja maupun kapasitas dalam bekerja (Sudiharto, 2001). Beban kerja yang terlalu berat dapat membuat kondisi fisik maupun mental dari seorang pekerja menjadi lemah, hal tersebut dapat menghambat proses penyelesaian pekerjaan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Rodahl (1989) dalam Adhani (2013) terdapat 2 faktor yang mempengaruhi beban kerja, yaitu faktor external dan internal.

1) Faktor external

Faktor eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:

- a) Tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, tanggung jawab pekerjaan.
- b) Organisasi kerja seperti masa waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
- c) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologis. Ketiga aspek ini disebut wring stresor. Faktor external seperti tugas yang bersifat fisik, organisasi kerja, dan lingkungan kerja.

2) Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut strain, berat

ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatis (Jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

c. Efisiensi Beban Kerja

Untuk mencapai efisiensi beban kerja perlu dipenuhi syarat-syarat berhasil guna (efektif), ekonomis, pelaksanaan kerja yang dapat di pertanggung jawabkan, pembagian kerja yang nyata berdasarkan beban kerja, rasionalitas wewenang dan tanggung jawab, serta prosedur kerja yang praktis untuk dapat dilaksanakan (Sedarmayanti, 2009: 82).

5. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi menurut Rivai (2009: 741) dalam (Supatmi, dkk) merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Ardana, dkk. (2009: 153) dalam Mahendrawan dan Indrawati (2015) menyatakan kompensasi merupakan suatu timbal balik dari apa yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan baik dalam bentuk uang, barang, maupun kenikmatan lainnya yang diberikan oleh perusahaan.

Kompensasi adalah seluruh balas jasa baik berupa uang, barang ataupun kenikmatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang disumbangkan kepada perusahaan (Gorda, 2006) dalam (Dharmawan, 2011). Dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan suatu bentuk yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya. Pemberian kompensasi yang kompetitif terhadap karyawan dapat memberikan stimultan kepadanya dalam menjalankan perkerjaan. Kompensasi dinilai sebagai suatu hal penting bagi karyawan sebagai seorang individu, karena pemberian kompensasi mencerminkan nilai atas pekerjaan yang telah dicapai. Kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja (Handoko, 2003). Pihak perusahaan perlu memperhatikan adanya pemberian kompensasi kepada karyawan. Kompensasi merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang mempunyai peran penting dalam suatu organisasi/perusahaan.

Pemberian kompensasi kepada karyawan juga merupakan upaya dalam meningkatkan kualitas kehidupan para karyawan. Tidak dipungkiri bahwa salah satu alasan seseorang untuk bekerja adalah untuk memperoleh kompensasi/imbalan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu bagian pelaksanaan fungsi MSDM yang berkaitan

erat dengan semua jenis pemberian penghargaan terhadap individu sebagai balas jasa dalam melakukan tugas keorganisasian.

b. Jenis-jenis Kompensasi

Terdapat 2 jenis kompensasi menurut Murti (2013), yaitu:

1) Kompensasi langsung

Kompensasi langsung yang meliputi tunjangan fungsional, tunjangan hari raya, bonus pengabdian, bonus prestasi, uang transportasi, uang makan, uang duka, dan biaya pemakaman.

2) Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung meliputi bantuan biaya pengobatan rawat jalan dan rawat inap, dana pensiun, perumahan, beasiswa, penghargaan, formasi jabatan, dan rekreasi.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Menurut Tohardi (2002) dalam Dharmawan (2011) ada beberapa faktor yang mempengaruhi besarnya pemberian kompensasi, yaitu:

1) Kinerja

Pemberian kompensasi melihat besarnya kinerja yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan. Untuk itu, semakin tinggi tingkat output, maka akan semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

2) Kemampuan untuk Membayar

Secara logis, ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar gaji atau upah

tenaga kerja. Karena sangat mustahil bila perusahaan membayar kompensasi diatas kemampuan yang ada.

3) Kesiediaan untuk Membayar

Walaupun perusahaan memiliki kemampuan membayar kompensasi, tapi belum tentu perusahaan tersebut memiliki kesediaan untuk membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.

4) Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Penawaran dan permintaan tenaga kerja cukup berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Jika permintaan tenaga kerja banyak perusahaan, maka kompensasi akan cenderung tinggi, demikian sebaliknya bila penawaran tenaga kerja ke perusahaan banyak (oversuplay) maka pembayaran kompensasi cenderung rendah.

5) Organisasi Karyawan

Organisasi karyawan yang ada dalam perusahaan seperti serikat kerja akan turut mempengaruhi kebijakan besar atau kecilnya pemberian kompensasi.

6) Peraturan dan Perundang-undangan

Adanya peraturan perundang-undangan yang ada mempengaruhi kebijakan perusahaan dalam pemberian kompensasi, misalnya diberlakukannya kebijakan pemberian Upah Minimum Regional (UMR).

d. Tujuan-tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan-tujuan pemberian kompensasi (Handoko, 2003) antara lain sebagai berikut:

1) Memperoleh personalia qualified

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan, harus sesuai dengan kondisi penawaran dan permintaan tenaga kerja.

2) Mempertahankan karyawan yang ada sekarang

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

3) Menjamin keadilan

Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi. Agar tidak terjadi kecemburuan di antara para karyawan.

4) Menghargai perilaku yang diinginkan

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

5) Mengendalikan biaya-biaya

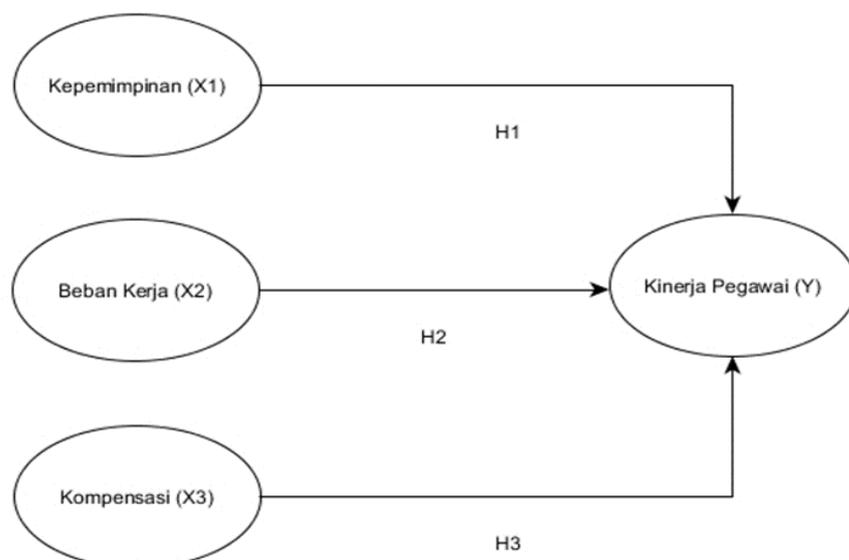
Perusahaan harus memiliki struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada karyawannya.

6) Memenuhi peraturan-peraturan legal

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

### C. Kerangka Pemikiran

Untuk lebih memperjelas arah dari penelitian yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan maka dalam penelitian ini dapat diterjemahkan dalam kerangka pemikiran seperti pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian yang disajikan diatas menjelaskan bahwa faktor kepemimpinan, beban kerja dan kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan.

Kerangka penelitian dimuka menjelaskan bahwa:

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Bank BRISyariah Kantor Cabang Yogyakarta.

H2: Beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Bank BRISyariah Kantor Cabang Yogyakarta.

H3: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Bank BRISyariah Kantor Cabang Yogyakarta.

#### **D. Hipotesis**

Hipotesis merupakan suatu penjelasan atau dugaan sementara tentang perilaku, fenomena atau keadaan tertentu yang telah terjadi atau akan terjadi. Berdasarkan teori-teori dan penelitian-penelitian sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

##### **1. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan, menurut Hasibuan (2007) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Tipe kepemimpinan dalam organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena pimpinan memiliki wewenang yang sangat tinggi dalam mengatur jalannya organisasi. Handoko (1996: 23) mengungkapkan bahwa tidak terdapat satu pun tipe kepemimpinan yang terbaik yang berlaku universal untuk segala situasi atau lingkungan, maka alternatif jawaban dalam memilih model

kepemimpinan yang efektif adalah dengan pendekatan situasional/kontingensi. Tipe kepemimpinan transaksional ataupun kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan didalam lingkungan perusahaan. Perusahaan membutuhkan visi, dorongan, dan komitmen yang dibentuk oleh pemimpin transformasional. Selain itu, perusahaan juga membutuhkan pemimpin transaksional yang mampu memberikan arahan, berfokus pada suatu hal yang bersifat rinci, menjelaskan perilaku yang diharapkan, serta memberikan reward dan punishment.

Sari, dkk (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makasar. Penelitian yang dilakukan Brahmasari dan Suprayetno juga membuktikan kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitiannya adalah sebagai berikut:

**H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Bank BRISyariah Kantor Cabang Yogyakarta.**

## 2. Hubungan Beban Kerja dengan Kinerja Pegawai

Permendagri No. 12/2008 menyatakan beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu. standar, beban kerja yang terlalu tinggi dan beban kerja yang terlalu rendah. Beban kerja merupakan faktor ekstrinsik individu yang menjadi salah satu sumber munculnya tekanan, karena beban kerja yang dihadapinya terlalu banyak

(Iskandar dan Sembada, 2012: 29). Beban kerja yang dibebankan kepada karyawan dapat dikategorikan kedalam tiga kondisi, yaitu beban kerja yang sesuai. Beban kerja mempengaruhi bukan hanya kondisi fisik karyawan tetapi juga kondisi psikis (Agripa, 2013). Adhani (2013) mengungkapkan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kualitas manajemen yaitu dengan pemberian beban kerja yang baik.

Hauck (Hauck et al., 2008) menyatakan bahwa penumpukan beban kerja akan mengakibatkan penurunan pada kinerja dan meningkatkan stres kerja. Yudha Adityawarman, dkk (2015) juga menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk Cabang Krekot. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitiannya adalah sebagai berikut:

**H2: Beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Bank BRISyariah Kantor Cabang Yogyakarta.**

### 3. Hubungan Kompensasi dengan Kinerja Pegawai

Ardana, dkk (2009: 153) dalam Mahendrawan dan Indrawati (2015) menyatakan kompensasi merupakan suatu timbal balik dari apa yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan baik dalam bentuk uang, barang, maupun kenikmatan lainnya yang diberikan oleh perusahaan. Kompensasi menurut Rivai (2009: 741) dalam Supatmi, dkk adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi bisa diartikan sebagai penghargaan baik secara materi atau tidak, secara langsung atau tidak langsung yang diberikan

kepada karyawan secara tepat dan adil, sebagai balas jasa atas kontribusi yang telah dilakukan terhadap tujuan organisasi. Kompensasi dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan memacu tingginya kinerja (Handoko, 2003).

Firmandari (2014) menjelaskan bahwa variabel kompensasi seperti gaji dan tunjangan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Yogyakarta. Tindow, dkk (2014) menunjukkan bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulut Cabang Calaca. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitiannya adalah sebagai berikut:

**H3: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Bank BRISyariah Kantor Cabang Yogyakarta.**