BAB III

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan

Menurut Husaini (2008: 275), kepemimpinan adalah ilmu dan seni memengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Adapun gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 1993: 51).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka yang disebut kepemimpinan adalah tindakan seseorang untuk memengaruhi orang lain sehingga tergerak untuk mencapai tujuan yang diharapkannya. Adapun gaya kepemimpinan adalah sikap dan tindakan yang dilakukan seorang pemimpin kepada bawahannya untuk merancang dan memadukan kepentingan-kepentingan organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

a. Kriteria Pemimpin

Menurut Hadari Nawawi (1993: 114), setiap pemimpin sebagai individu untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif dan diridhai Allah SWT dengan kepribadiannya sebagai orang yang beriman, maka harus memiliki sikap dan perilaku yang antara lain:

1) Mencintai kebenaran dan hanya takut kepada Allah SWT
2) Dapat dipercaya, bersedia dan mampu mempercayai orang lain

3) Memiliki kemampuan dalam bidangnya dan berpandangan luas yang didasari kecerdasan (*intelegensi*) yang memadai
4) Senang bergaul, ramah tamah, suka menolong, dan memberi petunjuk serta terbuka terhadap kritik orang lain
5) Memiliki semangat untuk maju, semangat pengabdian, kesetiakawanan, serta kreatif dan penuh inisiatif
6) Bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, konsekuen, disiplin dan bijaksana dalam melaksanakannya

b. Kepemimpinan dalam Islam

Seperti yang sudah disinggung di depan, kepemimpinan dalam arti umum adalah tindakan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga tergerak untuk melakukan sesuatu demi mencapai tujuan yang diharapkannya. Kepemimpinan sangatlah penting dalam suatu organisasi manapun. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam Q.S. Al-baqarah: 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الأَرْضِ خَلِيفَةً, قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا

مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ, وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ, قَالَ

إِنِّي أَعْلَمُ لامَا تَعْلَمُونَ -٣٠-

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi."

itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." [Q.S. Al-Baqarah (02): 30].

Dalam Islam, kepemimpinan dikenal dengan istilah *khilafah, imamah,* dan *ulil amri*. Selain itu, dikenal pula dengan sebutan *khalifatur rasul* atau *khalifatun nubuwwah,* yaitu pengganti Nabi sebagai pembawa risalah atau syariat, memberantas kelaliman dan menegakkan keadilan (Moedjiono, 2002:10).

Imam atau *imamah* sering diartikan untuk menyebut pemuka agama, pemimpin keagamaan, atau pemimpin spiritual yang diteladani dan ditaati fatwa dan nasihatnya oleh pengikut-pengikutnya.

Ulil amri diartikan oleh al-Maraghi dalam Moedjiono (2002: 11) sebagai pemerintah, ulama, cendiakawan, pemimpin militer atau tokoh-tokoh masyarakat yang menjadi tumpuan bagi umat, menerima kepercayaan atau amanat dari anggota masyarakat.

Perbedaannya dengan kepemimpinan pada umumnya adalah bahwa kepemimpinan dalam Islam yaitu sikap atau tindakan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka menjalankan fungsi-fungsi manusia sebagai khalifah di muka bumi dengan berlandaskan pada Al-Qur'an dan Hadits dan didasari pada kepribadian Rasulullah SAW.

Dalam pandangan Islam, kepemimpinan merupakan amanah dan

anggota-anggota yang dipimpinnya, tetapi juga akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. Seorang pemimpin bisa saja dianggap lolos dari tanggung jawab formal di hadapan orang-orang yang dipimpinnya, tetapi belum tentu lolos ketika ia bertanggung jawab di hadapan Allah SWT. Hal ini sesuai firman Allah SWT yang berbunyi:

وَ الَّذِينَ هُمْ لأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ -٨- وَالَّذِينَ هُمْ عَلَى صَلَوَاتِهِمْ

يُحَافِظُونَ -٩- أُولَئِكَ هُمُ الْوَارِثُونَ -١٠- الَّذِينَ يَرِثُونَ الْفِرْدَوْسَ هُمْ

فِيهَا خَالِدُونَ -١١-

(8): "Dan (sungguh beruntung) orang yang memelihara amanat-amanat dan janjinya."

(9): "Serta orang yang memelihara sholatnya."

(10): "Mereka itulah yang akan mewarisi."

(11): "(Yakni) yang akan mewarisi (surga) Firdaus. Mereka kekal di dalamnya."

[Q.S. Al-Mu'minun (23): 08-11].

c. Gaya Kepemimpinan Rasulullah SAW

Jika dikaitkan dengan kepemimpinan dalam Islam, khususnya dalam perkara figur yang berpengaruh dalam proses, jelas tidak dapat lepas dari kepemimpinan Rasulullah SAW sebagai tokoh sentral yang wajib dijadikan sebagai tolak ukur dan teladan yang akurat dalam

Menurut Hadari Nawawi (1993: 273) ketangguhan beliau untuk menjadi pribadi yang tidak mudah terpengaruh keadaan masyarakat sekitarnya adalah salah satu kepribadian beliau sebagai pemimpin. Kepemimpinan beliau sebagai manusia pilihan Allah SWT adalah perwujudan kepemimpinan Allah SWT secara nyata di muka bumi. Kepribadiannya sebagai pemimpin di dalam pola berpikir, bersikap dan berperilaku merupakan pancaran isi kandungan Al-Qur'an, sehingga sudah sepatutnya diteladani. Hal ini sesuai firman Allah yang berbunyi:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيراً -٢١-

"Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat dan yang banyak mengingat Allah."

[Q.S. Al-Ahzāb (33): 21].

Aspek kepribadian beliau yang sangat menonjol adalah kejujuran, yang secara eksplisit tergambar di dalam namanya 'Abu Qasim Muhammad Al-Amin' yang bermakna 'seseorang yang terpuji dan terpercaya' (Nawawi, 1993: 273). Adapun menurut Sa'ad Abdul (2003: 143), Allah SWT juga melengkapinya dengan sifat-sifat terpuji lainnya, di antaranya:

1) *Al-Amānah,* yaitu terjaga terjaga lahir dan batinnya dari segala

khiyānah (khianat). Artinya, seorang pemimpin harus bisa menjaga amanah (kepercayaan) yang diberikan kepadanya.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الأَمَانَاتِ, إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ, إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ, إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا -٥٨-

"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat." [Q.S. An-Nisaa' (04): 58].

2) *Aṣ-Ṣidq* (jujur), seorang pemimpin berkata benar, mustahil sebaliknya, yaitu *al-kizb* (dusta).

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ اتَّقُواْ اللّهَ وَكُونُواْ مَعَ الصَّادِقِينَ -١١٩-

"Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah, dan bersamalah kamu dengan orang-orang yang benar." [Q.S. At-Taubah (09): 119].

3) *Al-Faṭānah* (cerdas), waspada. Mustahil seorang pemimpin pelupa dan kurang bahkan tidak waspada. Seorang pemimpin yang tidak

argumen terhadap lawannya tentang kebenaran bagi seluruh manusia.

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا
وَمَا يَذَّكَّرُ إِلا أُولُو الأَلْبَابِ -٢٦٩-

"Allah menganugerahkan al hikmah (kefahaman yang dalam tentang Al Quran dan As Sunnah) kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan barangsiapa yang dianugerahi hikmah, ia benar-benar telah dianugerahi karunia yang banyak. Dan hanya orang-orang yang berakallah yang dapat mengambil pelajaran (dari firman Allah)." [Q.S. Al-Baqarah (02): 269].

4) *At-Tablīg* (menyampaikan). Seorang pemimpin haruslah menyampaikan apa yang perlu untuk disampaikan kepada bawahannya, atau bisa dibilang seorang pemimpin harus terbuka tentang masalah perusahaan kepada bawahannya.

وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ
عَنِ الْمُنكَرِ, وَأُوْلَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ -١٠٤-

*"Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang

d. Kriteria Gaya Kepemimpinan Efektif

Menurut Gary Yukl (2009: 65), gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif memiliki kriteria sebagai berikut:

1) Perilaku berorientasi tugas

   Pimpinan yang efektif tidak menggunakan waktu dan usahanya untuk melakukan pekerjaan yang sama seperti karyawannya. Sebaliknya, pimpinan lebih berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas, seperti merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan karyawan, dan menyediakan keperluan yang dibutuhkan.

2) Perilaku berorientasi hubungan

   Artinya bahwa bagi pemimpin yang efektif, perilaku yang berorientasi hubungan tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antarmanusia. Sebaliknya, pemimpin lebih penuh perhatian, mendukung, dan membantu karyawannya. Perilaku yang berorientasi dengan kepemimpinan efektif meliputi memperlihatkan kepercayaan, bertindak ramah dan perhatian, serta memberikan pengakuan atas kontribusi dan keberhasilan karyawan.

3) Kepemimpinan partisipatif

   Artinya pemimpin lebih banyak menggunakan *supervise* kelompok daripada mengendalikan tiap karyawan sendiri-sendiri. Pertemuan

keputusan dan memudahkan pemecahan konflik. Namun penggunaan partisipasi ini tidak menyiratkan hilangnya tanggung jawab, karena pimpinan tetap bertanggung jawab atas semua keputusan dan hasilnya.

2. Motivasi

Kata motif diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Berasal dari kata motif tersebut, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah aktif.

Menurut Mc. Donald, dalam Sadirman (2011: 73), motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling* dan didahului dengan tanggapan terhadap tujuan.

Berdasarkan pengertian tentang motivasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah daya penggerak yang berasal dari dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu demi mencapai tujuan tertentu. Seseorang yang sudah termotivasi dengan baik akan melakukan kegiatan dengan semangat dan selanjutnya dapat menghasilkan kinerja yang baik pula.

Pentingnya motivasi karena menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal.

a. Teori Motivasi

1) Teori keadilan (*equity*)

Menonjolkan kenyataan bahwa motivasi seseorang mungkin dipengaruhi perasaan seberapa baikkah mereka diperlakukan di dalam organisasi jika dibandingkan orang lain. Jika orang merasa perlakuan orang-orang terhadapnya tidak sebaik perlakuan orang-orang tersebut pada orang lain yang dianggap sebanding, kemungkinan besar orang itu kurang terdorong untuk menyajikan kinerja yang baik.

2) Teori sasaran (*goal*)

Didasarkan pada kepercayaan bahwa sasaran orang ditentukan oleh cara mereka berperilaku dalam pekerjaan dan jumlah upaya yang mereka gunakan. Ada indikasi bahwa memiliki sasaran yang benar-benar jelas memang membantu minat seseorang, dan hal ini cenderung untuk mendorong organisasi berupaya mengembangkan rencana kinerja manajemen yang baik.

3) Perlambang (*attribution*)

Menyatakan bahwa motivasi tergantung pada faktor-faktor internal, seperti atribut pribadi seseorang dan faktor-faktor luar yang mungkin berupa kebijakan organisasi, derajat kesulitan kerja yang ditangani, dan sebagainya.

b. Jenis-jenis Motivasi

1) *Cognitive motives*

Motif ini menunjukkan gejala *intrinsic*, yaitu menyangkut kepuasan individual yang berada dalam diri manusia dan biasanya berwujud proses dan produk mental.

2) *Self-expression*

Motif ini berkaitan dengan perilaku manusia yang didasarkan pada penampilan dirinya yang selanjutnya dapat mengaktualisasikan dirinya.

3) *Self-enhancement.*

Melalui aktualisasi diri dan pengembangan kompetensi akan meningkatkan kemajuan diri seseorang. Ketinggian dan kemajuan diri ini menjadi keinginan setiap individu.

c. Motivasi Islami

Menurut Mc. Donald, dalam Sadirman (2011: 73), motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling* dan didahului dengan tanggapan terhadap tujuan. Motivasi yang kuat memberi peluang bagi individu untuk konsisten pada tujuan perusahaan. Seseorang yang termotivasi biasanya memiliki alasan tersendiri, misalkan; kebutuhan akan rasa aman, aktualisasi diri dan lain-lain. Akan tetapi, ada juga seseorang yang melaksanakan kegiatan tanpa mengharapkan imbalan dari apa yang dikerjakannya, dia hanya mengharapkan ridha dari Allah SWT.

Motivasi dalam Islam itu adalah dorongan spiritual yang dirasakan seseorang dengan ditandai perubahan dalam diri orang tersebut untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu sesuai syariat islam dan sebagai kewajiban beribadah kepada Allah SWT dan berharap ridhah dari-Nya. Seperti tersaji dalam firman Allah SWT yang berbunyi:

انْفِرُوا خِفَافًا وَثِقَالا وَجَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ

اللَّهِ, ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ -٤١-

"Berangkatlah kamu baik dalam keadaan merasa ringan atau pun merasa berat, dan berjihadlah dengan harta dan dirimu di jalan Allah. Yang demikian itu adalah lebih baik bagimu jika kamu mengetahui." [Q.S. At Taubah (09): 41].

3. Kinerja Karyawan

Menurut Bernardin dan Russel (1993) dalam Ruky (2002: 12), kinerja karyawan sebagai: *"A way of measuring te contribution of individuals to their organization"*, yang artinya bahwa kinerja karyawan itu sebagai suatu cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Selanjutnya Mangkunegara (2005 : 9), mengemukakan bahwa : "Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kulaitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat diartikan bahwa kinerja

melaksanakan tugas-tugas dan mewujudkan tujuan perusahaan sesuai ukuran pekerjaan yang diberikan kepadanya.

a. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Robert L. Jackson (2006: 113) banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja, antara lain :

1) Usaha yang dicurahkan
   a) Motivasi
   b) Etika kerja
   c) Kehadiran
   d) Rancangan tugas
2) Kemampuan individual
   a) Bakat dan minat
   b) Kepribadian
3) Dukungan organisasional
   a) Pelatihan dan pengembangan
   b) Peralatan dan teknologi
   c) Standar kinerja
   d) Manajemen dan rekan kerja

Sedangkan menurut Gibson et al. (1995) yang dikutib dari http://uharsputra.wordpress.com/pendidikan/pengembangan-kinerja-guru/,

2) Variabel individual meliputi kemampuan dan ketrampilan (mental dan fisik), latar belakang (keluarga, tingkat sosial, penggajian) dan demografis (umur, asal-usul, jenis kelamin).
3) Variabel organisasional meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.
4) Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian belajar dan motivasi.

Menurut Henry Simamora dalam Mangkunegara (2005 : 14), kinerja karyawan sangat ditentukan oleh 3 (tiga) faktor yaitu :

d) Struktur.

e) *Job design.*

b. Pengukuran/Penilaian Kinerja Karyawan (*Performance Appraisal*)

Berikut pengertian penilaian kinerja karyawan menurut para ahli dalam Achmad S Ruky (2002: 11):

1) Roger Belows, penilaian kinerja karyawan adalah suatu penilaian periodik atas nilai seorang karyawan bagi organisasinya, dilakukan oleh atasan atau seseorang yang berada dalam posisi untuk menilai suatu prestasi kerjanya.
2) Cascio, penilaian kinerja karyawan adalah sebuah gambaran sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan seseorang atau kelompok.

Sedangkan menurut Ruky (2002: 12), penilaian kinerja karyawan ini lebih menekankan pada kegiatan penilaiannya saja, yaitu tahap akhir dari proses manajemen prestasi kerja. Sebaliknya, program manajemen kerja harus dimulai dari sejak tahap perencanaan prestasi dengan menetapkan apa atau yang bagaimana yang harus dicapai, dan kegiatan apa saja yang harus dilakukan untuk mencapainya, dan akhirnya evaluasi prestasi itu sendiri..

c. Kinerja Islami

Kemuliaan seseorang itu tergantung pada apa yang dikerjakannya. Oleh karena itu, dianjurkan untuk melakukan pekerjaan yang bisa

fokus terhadap apa yang menjadi tanggung jawab kita. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT yang berbunyi:

– قُلْ يَا قَوْمِ اعْمَلُواْ عَلَى مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَن تَكُونُ

لَهُ عَاقِبَةُ الدَّارِ إِنَّهُ لاَ يُفْلِحُ لظَّالِمُونَ –١٣٥

"Katakanlah (Muhammad), "Wahai kaumku! Berbuatlah menurut kedudukanmu, aku pun berbuat (demikian). Kelak kamu akan mengetahui, siapa yang akan memperoleh tempat (terbaik) di akhirat (nanti). Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan beruntung." [Q.S. Al-An'ām (06): 135].

Mengukur seseorang dari prestasi kerjanya merupakan standarisasi dari penilaian yang Islami. Hal ini dikarenakan Islam memandang prestasi seseorang itu bukan dari keturunan, ras atau derajat, melainkan dari prestasi dan hasil yang diberikan. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT yang berbunyi:

وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَى –٣٩– وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى –٤٠–

"...dan bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya....(39) dan sesungguhnya usahanya itu kelak akan diperlihatkan (kepadanya) (40)" [Q.S. An-Najm (53): 39-40].

Berdasarkan firman Allah SWT tersebut, dapat dijelaskan bahwa

adanya keharusan dan perbedaan ras, keturunan dan derajat. Kelak semua hasil kerjanya akan diperlihatkan sesuai usahanya. Setiap manusia akan menuai dan mengetahui hasil dari setiap yang dikerjakannya di dunia.

B. Penelitian Terdahulu

Peneliti merasa perlu untuk menelaah kembali penelitian-penelitian sebelumnya dan mengungkap tentang hal-hal yang berhubungan dengan penelitian panjang yang akan peneliti lakukan, sehingga penekanan masalah yang diangkat dapat lebih relevan untuk diteliti lebih lanjut. Berikut data yang peneliti peroleh dari penelitian terdahulu:

1. Penelitian oleh Iis Yasiroh (2010), "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karawang Selatan".

   Berdasarkan hasil uji yang menggunakan *Path Analysis*, hasil penelitiannya yaitu:

   a. Gaya kepemimpinan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karawang Selatan yang cenderung digunakan adalah gaya kepemimpinan partisipatif.

   b. Motivasi di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karawang Selatan yang sering diberikan atasan kepada bawahannya yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri.

   c. Hasil kinerja karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karawang

d. Berdasarkan analisis jalur, besarnya gaya kepemimpinan (X_1) yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) adalah $0{,}338^2 = 0{,}114244$ atau 11,42%.

e. Berdasarkan analisis jalur, besarnya motivasi (X_2) yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) adalah $0{,}509^2 = 0{,}259081$ atau 25,91%.

f. Berdasarkan analisis jalur, gaya kepemimpinan (X_1) dan motivasi (X_2) secara simultan yang langsung memengaruhi kinerja karyawan (Y) adalah 0,338 atau 33,8%, sisanya sebesar 66,2% dipengaruhi faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian.

2. Penelitian oleh Deewar Mahesa (2010), "Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating [Studi pada PT. Coca Cola Amatil Indonesia (Central Java)]".

Hasil analisis menggunakan *moderated regresion analysis* dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variabel lama bekerja memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel lama bekerja tidak berhasil memoderasi motivasi kerja terhadap kinerja.

Hasil analisis menggunakan koefisien determinasi diketahui bahwa 22 persen variasi dari kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel bebas dan variabel moderating yang diteliti dalam penelitian ini dan 78 persen

3. Penelitian oleh Anita Mustafa (2008), "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islam & Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di BNI Syariah Cabang Yogyakarta".
   a. Berdasarkan uji t, variabel motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
   b. Berdasarkan uji F, secara serempak variabel gaya kepemimpinan Islam dan variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Penelitian oleh Fakhruddin Mansyur (2010), "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada BNI Syariah Cabang Yogyakarta".

   Hasil dari penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mengarah dan berorientasi keberhasilan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi keberhasilan paling berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun gaya kepemimpinan suportif dan partisipatif tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

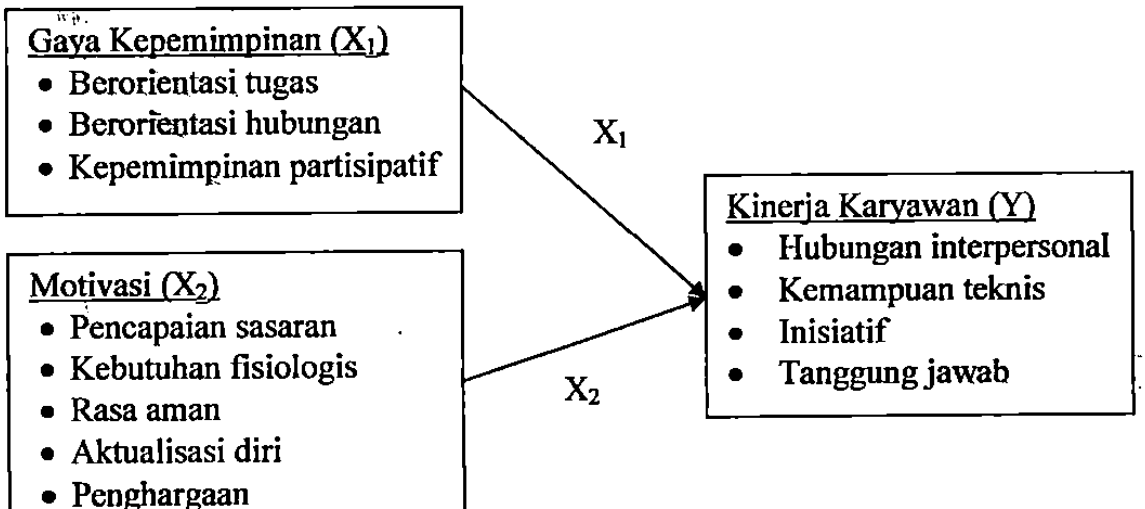
Adapun perbedaan penelitian yang dilakukan peneliti dengan penelitian sebelumnya yaitu terletak pada objek dan periode penelitiannya. Dalam penelitian yang akan dilakukan peneliti, peneliti akan meneliti pengaruh gaya kepemimpinan

C. Hipotesis

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang dapat peneliti ambil dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. H_1 = Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank BPD DIY Syariah.
2. H_2 = Variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank BPD DIY Syariah.
3. H_3 = Variabel gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BPD DIY Syariah.

D. Model Penelitian

Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan pada hasil telaah teoritis seperti yang telah diuraikan diatas. Untuk lebih memudahkan pemahaman tentang kerangka pemikiran penelitian ini, maka peneliti dapat menuliskan model penelitiannya, yang dapat dilihat dalam gambar 3.1 berikut ini:

Gambar 3.1
Model Penelitian