

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah seni ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, artinya tujuan dapat tercapai bilamana dilakukan oleh satu orang atau lebih.²

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai “input” untuk diubah menjadi “output” berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting. Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM).³

Peranan MSDM diakui dalam menjalankan aspek SDM sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Peranan manajemen SDM mempertemukan atau memadukan kepentingan perusahaan, kebutuhan

² Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal. 20

³ Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo : Zifatama Publisher, 2010), hal.

karyawan, dan pemilik tuntunan masyarakat luas, yaitu perusahaan, karyawan, dan masyarakat luas menuju tercapainya efektivitas, efisiensi, produktivitas dan kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan akhir secara bertahap perlu dicapai tujuan-tujuan perantara, antara lain:

- a. SDM yang memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan melalui perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi dan induksi.
- b. SDM yang memenuhi syarat dengan ketrampilan, keahlian, dan pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan melalui pelatihan dan pengembangan serta pengembangan karier.
- c. SDM yang memenuhi syarat bersedia bekerja sebaik mungkin melalui motivasi, penilaian karya, dan pemberian hadiah atau hukuman.
- d. SDM yang memenuhi syarat yang berdedikasi terhadap perusahaan yang luas terhadap pekerjaannya melalui kompensasi, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta hubungan industrial yang baik.⁴

B. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi (*Organization Culture*) memiliki makna yang luas. Budaya organisasi berkaitan bagaimana karyawan dapat beradaptasi dengan budaya yang ada dalam suatu organisasi, bukan dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Menurut Nawawi, sebagaimana pernah dikutip oleh Irvan, budaya organisasi atau budaya kerja adalah

⁴ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber.....*, hal. 12-13

kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi. Pegawai secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.⁵

Menurut Robbins, budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.⁶

Senada dengan hal tersebut Schein merumuskan budaya sebagai susunan makna bersama, asumsi implisit yang diterima apa adanya yang dipegang oleh suatu kelompok dan menentukan bagaimana mereka berpersepsi, berpikir, dan bereaksi mengenai berbagai hal dalam lingkungannya. Menurut Schein, budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar, diciptakan, diketahui, atau dikembangkan oleh suatu kelompok untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga dianggap perlu diajarkan kepada para anggota baru

⁵ Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia Cet- Pertama*, (Jakarta : Prenadamedia Group, 2018), hal. 4

⁶ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja...*, hal. 335

sebagai cara yang benar memandang, berpikir, dan berperasaan mengenai masalah yang dihadapinya⁷

Dari pengertian budaya organisasi diatas peneliti menarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan suatu pola berperilaku, kebiasaan-kebiasaan, nilai dan norma-norma suatu organisasi yang harus dirasakan, dipahami serta dipraktikan dalam lingkup suatu organisasi yang dapat di gunakan dari generasi ke generasi dan merupakan perekat antara karyawan satu dengan karyawan lainnya dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2. Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Menurut Robbins, budaya organisasi mempunyai tujuh ciri-ciri yang spesifik dan besar pengaruhnya terhadap organisasi, yaitu :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- 2) Perhatian terhadap detail, sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang didalam organisasi tersebut.

⁷ Hendayat Soetopo, *Perilaku Organisasi : Teori dan Praktik dalam Bidang Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya-Cet ke dua), hal. 125

- 5) Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, ukurannya kepuasan individu.
- 6) Keagresifan, berkaitan dengan agresivitas karyawan.
- 7) Kemantapan, organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Dengan menilai ciri-ciri organisasi tersebut, berdasarkan tujuh karakteristik, maka akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu sendiri. Yang nantinya gambaran tersebut menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana urusan diselesaikan didalamnya, dan cara para anggotanya berperilaku.⁸

3. Karakteristik Budaya Organisasi (*Organization Culture*)

Menurut Robbins, budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik, yaitu:

- a. Inisiatif individu, yaitu seberapa jauh inisiatif seseorang dikehendaki dalam perusahaan. Hal ini meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi dari masing-masing anggota organisasi.
- b. Toleransi terhadap resiko, menggambarkan seberapa jauh sumber daya manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mau menghadapi risiko dalam pekerjaannya.

⁸ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja...*, hal.338

- c. Pengarahan, berkenaan dengan kejelasan sebuah organisasi dalam menentukan objek dan harapan terhadap sumber daya manusia terhadap hasil kerja.
- d. Integrasi, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerjasama yang ditekankan dalam melaksanakan tugas dari masing-masing unit di dalam suatu organisasi dengan koordinasi yang baik.
- e. Dukungan manajemen, dalam hal ini seberapa jauh para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugasnya.
- f. Pengawasan, meliputi peraturan-peraturan dan supervisi langsung yang digunakan untuk melihat secara keseluruhan dari perilaku karyawan.
- g. Identitas, menggambarkan pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh dan seberapa jauh loyalitas karyawan terhadap organisasi.
- h. Sitem penghargaan, dalam arti pengalokasian *reward* (kenaikan gaji, promosi) berdasarkan kriteria hasil kerja karyawan yang telah ditentukan.
- i. Toleransi terhadap konflik, menggambarkan sejauh mana usaha untuk mendorong karyawan agar bersikap kritis terhadap konflik yang terjadi.
- j. Pola komunikasi, yang terbatas pada hierarki formal dari perusahaan⁹

⁹ *Ibid.*, hal 340

Noe dan Mondy mengidentifikasi ada dua variabel lingkungan yang mempengaruhi efektivitas suatu budaya organisasi, yaitu:

- a. Faktor-faktor yang berasal dari variabel lingkungan internal perusahaan meliputi:
 - 1) Misi, visi, peraturan dan nilai-nilai yang ditanamkan para pemimpin.
 - 2) Komitmen, moral, etika, serta suasana kekeluargaan kelompok pekerja.
 - 3) Gaya kepemimpinan dari para manajer lini atau supervisor.
 - 4) Karakteristik organisasional.
- b. Faktor-faktor yang berasal dari lingkungan global meliputi kecenderungan globalisasi ekonomi, tuntutan hukum dan sosial, perkembangan teknologi manufaktur, transformasi teknologi informasi dan perubahan ekologi.¹⁰

4. Fungsi Budaya Organisasi (*Organization Culture*)

Budaya organisasi pada intinya berfungsi untuk mengatur para karyawan agar mereka memahami bagaimana seharusnya mereka:

- a. Bersikap terhadap profesinya
- b. Beradaptasi terhadap rekan kerja dan lingkungan kerjanya
- c. Berperilaku reaktif terhadap kebijakan pimpinannya.

Ketika tiga hal tersebut telah terlaksana, maka akan terbentuk:

¹⁰ Andreas Lako, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi: Isu, Teori, dan Solusi*, (Yogyakarta: Amara Books-Cet Pertama, 2004), hal 40.

- 1) Sistem nilai
- 2) Kebiasaan (*habits*)
- 3) Etos kerja yang erinternalisasikan dalam kehidupan seluruh anggota organisasi.¹¹

Robbins mengemukakan beberapa fungsi budaya dalam organisasi yaitu,

- a. Budaya memiliki suatu peran menetapkan tapal atas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mmepermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri individu seseorang.
- d. Budaya untuk meningkatkan kemnatapan sisitem sosial.
- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.¹²

5. Langkah–langkah Kegiatan untuk Memperkuat Budaya Organisasi

- a. Memantapkan Nilai-Nilai Dasar Budaya Organisasi

Memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi diterjemahkan sebagai filosofi usaha, asumsi dasar, moto perusahaan/organisasi, misi dan tujuan umum organisasi. Dalam nilai-nilai budaya perlu dijelaskan

¹¹ Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen...*, hal. 5-6

¹² Moeheriono, *Pengukuran Kinerja...*, hal. 346

apa yang merupakan perintah/anjuran dan apa yang merupakan larangan, kegiatan apa yang mendapatkan penghargaan dan kegiatan apa yang memperoleh hukuman, dan sebagainya.

b. Melakukan Pembinaan terhadap Anggota Organisasi

Pembinaan terhadap anggota dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu melalui bimbingan dan pelatihan. Bimbingan dilakukan dengan memberi petunjuk-petunjuk mengenai pelaksanaan nilai-nilai dasar budaya organisasi, seperti cara berperilaku, cara-car bekerja yang baik, apa saja yang mnjadi dasar penilaian, dan sebagainya. Sedangkan pelatihan dapat diikuti dan didukung dengan melaksanakan *on the job training* yang dapat dipraktikkan secara nyata di lapangan di bawah pembinaan seorang pembimbing.

c. Memberikan Contoh atau Teladan

Memberikan contoh atau teladan yang ditunjukkan seorang pemimpin dalam berperilaku merupakan pedoman nyata yang cepat diikuti dan ditiru oleh anggota-anggota organisasi dalam berperilaku. Dapat kita lihat keteladanan Nabi Muhammad saw. Dalam menanamkan nilai-nilai agama islam kepada masyarakat Quraisy yang menganut berbagai macam budaya jahiliah. Beliau jujur, bijaksana serta satu kata dengan perbuatan dalam menanamkan nilai-nilai agama dan mendapat gelar *Al Amin*. Untuk itulah pemberian contoh atau teladan ini sangat berpengaruh dan dapat mempercepat penanaman dan

perkuatan budaya organisasi kepada seluruh anggota organisasi/perusahaan.

d. Membuat acara-acara Rutinitas

Berbagai acara rutinitas dapat dilakukan, antara lain rapat-rapat rutin, rekreasi bersama, olahraga, malam kesenian, dan sebagainya. Acara-acara rutinitas ini dapat memberikan motivasi kepada anggota-anggota organisasi dengan keyakinan bahwa dia adalah bagian dari keluarga besar organisasi. Acara rutinitas secara tidak langsung merupakan perekat bagi anggota-anggota organisasi dalam menanamkan dan memperkuat budaya organisasi.

e. Memberikan Penilaian dan Penghargaan

Penilaian dan penghargaan secara berkala perlu dilakukan oleh pemimpin organisasi kepada anggota-anggota organisasi. Bagi anggota-anggota organisasi yang berprestasi dalam penanamannya nilai-nilai budaya organisasi perlu diberi penghargaan berupa kenaikan pangkat/jabatan, gaji, pemberian gelar, hadiah-hadiah, dan sebagainya. Untuk itu kejujuran dalam penilaian sangat diperlukan. Anggota-anggota organisasi yang berprestasi dan mendapat penghargaan dapat memberikan dampak positif terhadap anggota-anggota lainnya pun sebaliknya.

f. Tanggap terhadap Masalah Eksternal dan Internal

Masalah-masalah eksternal yang banyak berpengaruh terhadap budaya organisasi adalah persaingan, pelanggan, penguasaan pasar,

peraturan pemerintah, pengaruh perubahan global dunia, dan sebagainya. Sedangkan masalah-masalah internal yang banyak berpengaruh terhadap budaya organisasi antara lain, konflik dalam organisasi, tuntutan pegawai/karyawan, dan sebagainya. Untuk itu masalah-masalah ini perlu diantisipasi dan ditanggapi melalui perbuatan budaya organisasi.

g. Koordinasi dan Kontrol.

Perkuatan budaya organisasi dapat dilakukan melalui koordinasi dan kontrol. Koordinasi dapat dilakukan melalui rapat-rapat resmi, koordinasi antar penjabat secara berjenjang, dan sebagainya. Demikian pula untuk mengetahui perilaku anggota-anggota organisasi perlu dilakukan pengontrolan/pengawasan secara berkala. Hasil pengawasan inilah yang dapat dijadikan sebagai umpan balik untuk memperkual budaya organisasi.¹³

6. Pandangan Islam Tentang Budaya Organisasi

Dalam sebuah organisasi terdapat norma, etika dan standar-standar perilaku yang ada untuk diperhatikan dan ditaati semua anggota organisasi. Hal tersebut ditunjukkan dalam Firman Allah SWT dalam QS. Az-Zukhruf : 32.

أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَةَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَةُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ

¹³ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012), hal. 111-114

“Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan Kami telah meninggikan sebahagian mereka atas sebahagian yang lain beberapa derajat, agar sebahagian mereka dapat mempergunakan sebahagian yang lain. Dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan.”

Dalam surah Az-Zukhruf : 32 diatas dijelaskan bahwa ada sebagian orang yang memiliki derajat yang tinggi dan sebagian lainnya berada dibawahnya. Hal ini juga berlaku didalam sebuah organisasi yang terdapat seorang atasan dan bawahan. Seorang atasan baik sebagai pemimpin, manajer atau kepala divisi lainnya yang bertugas dalam mengarahkan bawahannya dan bawahan itu sendiri yaitu karyawan untuk mencapai tujuan dengan etika dan nilai yang berlaku.

C. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Persoalan kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik, bagaimana menjadi pemimpin yang baik, sikap dan gaya yang sesuai dengan situasi kepemimpinan dan syarat-syarat pemimpin yang baik. Pemimpin digambarkan seperti penggembala, dan setiap penggembala akan ditanyakan tentang perilaku penggebalannya, apapun wujudnya dan dimana pun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya.¹⁴ Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan memengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa

¹⁴ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen...*, hal. 1

menanyakan alasan-alasannya.¹⁵ Kepemimpinan adalah salah satu aspek penting dalam manajemen. Ada beberapa macam gaya kepemimpinan terhadap suatu dengan mengadaptasi beberapa gaya kepemimpinan terhadap sesuatu yang berbeda, bisa digunakan sebagai model tingkah laku *leader* untuk menghadapi berbagai macam sifat anak buah yang dipimpinnya.¹⁶

Menurut Mulyasa yang di kutip oleh Busro menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buah. Dengan kata lain, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinan.¹⁷ Sedangkan menurut Veithzal Rivai gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk memengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian.¹⁸ Senada dengan itu menurut Miftah Thoha gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang di gunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain. Oleh karenanya usaha menyalurkan persepsi di antara yang akan memengaruhi dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.¹⁹

¹⁵ Veithzal Rivai, *Pemimpin Dan Kepemimpinan ...*, hal. 1

¹⁶ Ari Retno Habsari, *Terobosan Kepemimpinan, Panduan Pelatihan Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Pt. Buku Kita, 2008), hal. 3

¹⁷ Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen....*, hal. 225

¹⁸ Veithzal Rivai, *Pemimpin Dan Kepemimpinan...*, hal. 265

¹⁹ Miftah Thoha, *kepemimpinan dalam manajemen....*, hal. 49

Berdasarkan dari definisi gaya kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola dan kemampuan seseorang dalam mengarahkan, memengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan dari organisasi tersebut.

2. Teori gaya kepemimpinan.

Para ahli teori kepemimpinan telah mengemukakan beberapa teori tentang timbulnya seorang pemimpin. Dalam hal ini tiga teori yang menonjol yaitu:

1. *Teori genetik*

Penganut teori ini berpendapat bahwa, “pemimpin itu dilahirkan dan bukan dibentuk.” (*Leaders are born and not made*). Pandangan teori ini bahwa, seseorang akan menjadi pemimpin karena “keturunan” atau ia telah dilahirkan dengan “membawa bakat” kepemimpinan. Teori keturunan ini dapat saja terjadi, karena seseorang dilahirkan telah "memiliki potensi" termasuk “memiliki potensi atau bakat” untuk memimpin dan inilah yang disebut dengan faktor “dasar”. Dalam realitas, teori keturunan ini biasanya dapat terjadi di kalangan bangsawan atau keturunan raja-raja, karena orang tuanya menjadi raja maka seorang anak yang lahir dalam keturunan tersebut akan diangkat menjadi raja.

2. *Teori sosial.*

Penganut teori ini berpendapat bahwa, “seseorang menjadi pemimpin dibentuk dan bukan dilahirkan.” (*Leaders are made and not born*). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini menentang pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bias menjadi pemimpin apabila di berikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

3. *Teori ekologis.*

Kedua teori di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbulah aliran teori ke tiga. Teori yang di sebut ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian, di kembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk di kembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat di katakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.²⁰

3. **Bentuk-Bentuk Gaya Kepemimpinan**

Setiap pemimpin memiliki cara dan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Kepemimpinan (*leadership*) pada dasarnya dapat dibagi ke

²⁰ Veithzal Rivai, *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam ...*, hal. 11-13

dalam beberapa gaya kepemimpinan. Menurut Gary K. Hines, bahwa dalam memimpin paling tidak terdapat tiga gaya, yaitu:

- a. *Gaya Otokratik*. Pemimpin otokratik membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusat pada satu orang. Ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh. Pengawasan bersifat ketat, langsung dan tepat. Keputusan dipaksakan, dan apabila ada komunikasi, maka hanya bersifat *top down* (atas-bawah), bawahan ditekan, karena itu menjadi takut dan tidak leluasa dalam berprakasa.
- b. *Gaya Demokratik*. Pemimpin yang demokratik (partisipatif) berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka. Komunikasi berjalan dengan lancar sehingga saran dapat berasal dari atasan (pimpinan) ke bawahan, dan sebaliknya dari bawahan ke atasan. Pemimpin demokratis menciptakan situasi di mana individu dapat belajar, mampu memantau kinerja sendiri, mengakui bawahan untuk menentukan sasaran yang menantang, menyediakan kesempatan untuk meningkatkan metode kerja dan pertumbuhan pekerjaan serta mengakui pencapaian dan membantu pegawai belajar dari kesalahan.
- c. *Gaya Kendali Bebas*. Pemimpin dengan gaya ini ditandai dengan pemberian kekuasaan pada bawahan. Kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri. Pengarahan hanya sekedar bahkan tidak ada sama sekali. Gaya

ini biasanya tidak berguna, tetapi bisa menjadi efektif bagi kelompok profesional yang bermotivasi tinggi.²¹

Sementara itu menurut Rex. P. Gato ada empat gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. *Gaya direktif*, pemimpin yang memiliki gaya direktif pada umumnya membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin, dan hanya terdapat sedikit kebebasan bagi orang lain untuk berkreasi dan bertindak, itupun dalam bata-batas yang di kehendaki. Pada dasarnya gaya kepemimpinan ini adalah gaya otoriter.
- b. *Gaya konsultatif*, gaya ini di bangun atas gaya direktif, namun kurang otoriter dan lebih banyak berinteraksi dengan para staf serta anggota organisasi. Pimpinan lebih banyak berkonsultasi, member bimbingan, memotivasi, member nasihat dalam rangka mencapai tujuan.
- c. *Gaya partisipatif*, gaya partisipatif bertolak belakang dari gaya konsultatif yang berkembang ke arah saling percaya antara pimpinan dan bawahan. Pimpinan cenderung memberi kepercayaan pada kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka, sementara itu kontak konsultatif tetap berjalan. Dalam gaya ini pemimpin atau manajer lebih banyak mendorong, menerima, bekerja sama, dan memberi dorongan dalam proses pengambilan keputusan.

²¹ Veithzal Rivai, *Pemimpin Dan Kepemimpinan....*, hal. 181

- d. *Gaya delegasi*, pimpinan dan gaya ini mendorong kemampuan staf dalam mengambil inisiatif. Gaya ini dapat berjalan jika staf atau bawahan memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran organisasi. Karena itu pemimpin/manajer kurang berinteraksi dan melakukan control terhadap bawahan secara memadai.²²

Gaya kepemimpinan secara teoritis dapat dibedakan tiga pola dasar gaya kepemimpinan. Ketiga pola dasar gaya kepemimpinan tersebut adalah:

- a. Gaya mengutamakan pelaksanaan tugas.

Kepemimpinan dengan gaya ini didasari oleh asumsi bahwa tugas pemimpin adalah mendorong agar setiap anggota melaksanakan tugas masing-masing secara maksimal. Gaya ini berpola mementingkan pelaksanaan tugas melebihi berbagai kegiatan lainnya dalam kehidupan berorganisasi. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat terhadap pelaksanaan tugas oleh setiap anggota.

- b. Gaya mengutamakan kerjasama.

Kepemimpinan dengan gaya ini berpola mementingkan kerja sama, yang berarti juga mengutamakan hubungan manusiawi antara anggota organisasi. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat dalam menciptakan hubungan kerja sama antar-

²²*Ibid.*, ..., hal. 182

sesama anggota organisasi. Untuk itu hubungan manusiawi yang efektif ditempatkan sebagai faktor yang sangat menentukan. Perhatian yang besar terhadap kerja sama yang akrab mengakibatkan melemahnya perhatian terhadap pelaksanaan tugas dan hasil yang hendak dicapai.

c. Gaya mengutamakan hasil.

Gaya Kempimpinan yang berusaha menerapkan gaya ini akan selalu mengutamakan hasil meskipun harus menggunakan sumber daya yang lebih, asalkan kualitas hasil bagus, maka pemimpin tersebut tidak pernah merasa sayang. Pemimpin akan merasa sangat kecewa manakala kualitas hasil kerja yang di capai di bawah standar akan selalu mengawasi proses pembuatan produk hingga finalisasi, sehingga produk yang diperoleh memenuhi harapan sebagaimana telah diuraikan secara detail pada saat perencanaan²³

Dalam kepemimpinan Terdapat dua dimensi dalam gaya kepemimpinan yaitu:

a. *Directive behavior* (perilaku mengarahkan)

Perilaku pemimpin yang memberi tahu dan menunjukkan ke pada anggota tim apa yang harus dilakukan, kapan waktunya, bagaimana caranya, dan memberikan tanggapan atau hasil-hasil yang dicapai.

b. *Supportive behavior* (perilaku mendukung)

²³ Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen...*, hal. 226-227

Prilaku pemimpin yang memberikan pujian, mendengarkan, memberi semangat, melibatkan anggota tim dalam mengambil keputusan.²⁴

4. Fungsi Pokok Kepemimpinan

Veithzal Rivai berpendapat bahwa fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan diluar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu didalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Secara operasional terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi Intruksi.

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

2. Fungsi Konsultasi.

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai

²⁴ Ari Retno Habsari, *Terobosan Kepemimpinan...*, hal. 9

bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap selanjutnya konsultasi dari pemimpin pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi ini dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3. Fungsi Partisipasi.

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi bukan berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. Fungsi Delegasi.

Fungsi ini dilakukan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi ada dasarnya berarti kepercayaan.

5. Fungsi Pengendalian.

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara²⁵

5. Faktor-faktor yang Dipengaruhi Gaya Kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan juga dapat berpengaruh terhadap hal-hal berikut.

- a. *Kepuasan kerja*. Hasil penelitian Gruenberg diperoleh bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja.
- b. *Keberhasilan organisasi*. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat memengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.
- c. *Komitmen anggota*. Teori kepemimpinan Kreitner dan Kinicki berasumsi bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer dapat dikembangkan dan diperbaiki secara sistematis. Bagi seorang pemimpin dalam menghadapi situasi yang menuntut aplikasi gaya kepemimpinannya dapat melalui beberapa proses seperti: memahami gaya kepemimpinannya, mendiagnosa suatu situasi, menerapkan gaya kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan situasi atau dengan mengubah situasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Hal ini

²⁵ Rahadian Fernanda, *Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Umkm Di Desa Wisata Bobung Gunungkidul Yogyakarta*, (Yogyakarta: skripsi tidak diterbitkan, 2016), hal. 60-63

akan mendorong timbulnya itikad baik atau komitmen anggota terhadap organisasinya.

- d. *Kinerja*. Waridin dan Guritno menyatakan bahwa pada dasarnya gaya kepemimpinan menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat memengaruhi kinerja bawahannya serta keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.²⁶

²⁶ Galih Aryo Nimpuno, *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Ud. Pustaka Pelajar Yogyakarta*, (Yogyakarta: Skripsi Tidak Di Terbitkan, 2015), hal. 30-31

6. Pandangan Islam Tentang Gaya Kepemimpinan

Dalam islam, kepemimpinan sering dikenal dengan perkataan *khalifah* yang bermakna “wakil”, ada juga istilah “ulil amri” (jamaknya umara) yang disebutkan dalam firman Allah QS. An-Nisaa’:59

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ
ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”²⁷.

Dalam surah An-Nisaa’ ayat 59 diatas dijelaskan bahwa kita harus taat dan patuh terhadap salah satunya adalah ulil amri yang bermakna penguasa, pemerintah, ulama, cendekiawan, pemimpin atau tokoh masyarakat yang menjadi tumpuan umat.²⁸ Hal ini juga berlaku didalam sebuah organisasi yang terdapat sebuah atasan yang bertugas dalam mengkoordinasi bawahannya (karyawan). Untuk itulah karyawan harus patuh dan disiplin terhadap peraturan agar tidak menyalahi ketentuan yang berlaku dan mencapai tujuan organisasi yang diharapkan.

D. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Di dewasa ini, kompensasi tidak lagi dipandang semata-mata alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan material manusia, tetapi terkait pula dengan harkat serta martabat manusia. Menurut Rivai, kompensasi

²⁷ Sofyan Efendi, *Al-Qur'an Surah An-Nisaa' ayat 59*

²⁸ Veithzal Rivai, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*...., hal 10.

merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi terdiri dari dua jenis yaitu pertama, kompensasi finansial yang terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung, kedua kompensasi nonfinansial. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus atau komisi. Kompensasi tidak langsung, atau *benefit*, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak, dan sebagainya. Penghargaan nonfinansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas, dan kepuasan.²⁹

Senada dengan Rivai, Sastrohadiwiryono mengatakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara menurut Werther dan Davis, kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar atas kontribusi jasa mereka bagi organisasi.³⁰ Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan secara singkat maksud dari kompensasi adalah suatu bentuk hubungan timbal balik antara organisasi dengan karyawan

²⁹ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber...*, hal.541-542

³⁰ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber...*, hal. 218

atas kontribusi kerjanya sebagai pelaku aktif dalam mengelola organisasi dalam mencapai tujuan organisasi tersebut³¹.

Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu, perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai, prestasi kerja, motivasi maupun kepuasan kerja mereka cenderung akan menurun. Kompensasi menurut bentuk dan cara pemberiannya dapat dibagi menjadi dua kelompok besar, yaitu :

1) Kompensasi berdasarkan *bentuknya*.

Kompensasi ini terdiri atas kompensasi finansial berupa gaji, dan kompensasi non finansial yang merupakan imbalan dalam bentuk kepuasan seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan baik secara fisik atau psikologis di mana orang tersebut bekerja. Ciri dari kompensasi nonfinansial ini dapat berupa pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan.

2) Kompensasi berdasarkan *cara pemberiannya*.

Kompensasi ini terdiri dari kompensasi finansial langsung yang berupa bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, komisi, atau bonus dan komisi finansial tidak langsung yang berupa

³¹ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber*, hal. 237

program asuransi tenaga kerja, pertolongan sosial, pembayaran biaya sakit, dan cuti³².

2. Filosofi Kompensasi

Organisasi harus membuat beberapa keputusan penting tentang sifat sistem kompensasi salah satunya meliputi filosofi kompensasi. Filosofi kompensasi terbagi menjadi:

Orientasi Pemberian hak

Banyak organisasi tradisional yang memberikan kenaikan otomatis untuk karyawan-karyawan mereka setiap tahunnya mempraktikkan filosofi pemberian hak. Selanjutnya, sebagian besar karyawan itu menerima kenaikan presentase yang sama atau hampir sama setiap tahunnya. Para karyawan dan manajer yang menganut filosofi pemberian hak yakin bahwa individu yang telah bekerja satu tahun lagi berhak atas kenaikan gaji pokok. Biasanya, dalam organisasi yang mengikuti filosofi pemberian hak, kenaikan imbalan kerja dirujuk sebagai kenaikan biaya hidup, bahkan apabila mereka tidak terikat secara khusus pada indikator ekonomi.

Orientasi Kinerja

Ketika filosofi yang berorientasi pada kinerja diikuti, organisasi tidak menjamin kompesasi tambahan atau kompensasi yang mengikat hanya karena menyelesaikan pelayanan organisasional satu tahun lagi. Alih-alih, imbalan kerja dan insentif mencerminkan perbedaan kinerja diantara para karyawan. Karyawan yang bekerja dengan baik menerima

³² *Ibid.*, hal. 222

kenaikan kompensasi yang lebih besar, mereka yang tidak bekerja dengan memuaskan menjumpai kenaikan kompensasi yang kecil atau tidak ada kenaikan sama sekali. Beberapa organisasi sepenuhnya mengikuti praktik kompensasi yang berorientasi pada kinerja. Akan tetapi, ditengah penyusunan ulang organisasional yang terjadi diseluruh industri, organisasi mencari sistem kompensasi yang mendobrak mode pemberian hak. Hal ini dikarenakan orientasi kinerja membutuhkan pendekatan imbalan kerja yang tidak tetap dimana gaji naik dan turun berdasarkan pada kinerja, tidak semua orang dalam pekerjaan yang sama akan mendapatkan gaji yang sama persis, dan tidak semua orang menyukai pendekatan tersebut.³³

3. Komponen-komponen Kompensasi

Komponen-komponen kompensasi terdiri dari:

a. Gaji

Gaji yang merupakan balas jasa organisasi dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikirannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seorang karyawan dalam sebuah perusahaan.

b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada

³³ Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management, 10th ed.*, terj. Diana Angelica, (jakarta : Salemba Empat), hal. 422-423

karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang dihasilkan karyawan. Jadi besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan oleh karyawan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang telah ditentukan organisasi. Insentif merupakan bentuk langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan tingkat kinerja (*pay for performance plan*).

d. Kompensasi Tidak Langsung (*Fringe Benefit*)

Fringe Benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan yang berupa fasilitas-fasilitas yang mencakup tunjangan-tunjangan, asuransi-asuransi, dan lain-lain³⁴.

4. Tujuan Kompensasi

Menurut Samsudin, tujuan pemberian kompensasi adalah:

- a. Pemenuhan kebutuhan ekonomi.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Memajukan organisasi atau perusahaan.
- d. Menciptakan keseimbangan dan keahlian.

³⁴ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber...*, hal. 544

Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai pihak yang telah menunjukkan kinerjanya bagi tujuan organisasi tempat yang bekerjanya. Bahwa pemberian kompensasi ini bagaimana pun juga tentu tujuan utamanya adalah untuk mencari nafkah sehingga karyawan tersebut bersama keluarganya dapat hidup dari hasil kerja tersebut. Oleh sebab itu, sasaran organisasi untuk memberikan kompensasi kepada para pegawainya adalah agar mereka terjamin sumber nafkahnya.

Sementara menurut Rivai, tujuan manajemen kompensasi adalah:

- a. Memperoleh SDM yang berkualitas.
- b. Mempertahankan karyawan yang ada.
- c. Menjamin keadilan³⁵.

5. Pandangan Islam Tentang Kompensasi

Besar balas jasa telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya kompensasi yang akan diterimanya. Firman Allah SWT tentang imbalan termaktub dalam QS. At-Taubah ayat 105 dan QS. An-Nahl ayat 97 berikut ini :

Firman Allah SWT QS. At-Taubah ayat 105

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang

³⁵ Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada-cet ke 2, 2014),. hal. 77-82

nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”³⁶.

Firman Allah SWT QS. An-Nahl ayat 97,

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

“Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”³⁷.

Dalam Surah At-Taubah ayat 105 dan surah An-Nahl ayat 97 ini menjelaskan bahwa Allah memerintahkan kita untuk bekerja, dan Allah pasti akan membalas apa yang telah kita kerjakan. Dalam hal ini balasan yang dimaksud adalah upah atau kompensasi (balasan didunia) dan balasan pahala (balasan di akhirat) jika seseorang mengerjakan pekerjaan dengan niat karena Allah (amal shaleh).

Salah satu penjelasan ayat dalam al-qur’an yang mengarah kepada pemberian kompensasi yang seharusnya mereka dapatkan sesuai dengan apa yang mereka kerjakan.

Selain itu dijelaskan dalam Al-Qur’an Surah An-Najm ayat 39-40.

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ. وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ

“Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya. Dan bahwasanya usahanya itu kelak akan diperlihatkan (kepadanya).”³⁸

³⁶ Sofyan Efendi, *Al Qur’an Surah At-Taubah ayat 105*

³⁷ *Ibid.*, *Al Qur’an Surah An-Nahl ayat 97*

³⁸ *Ibid.*, *Al Qur’an Surah An-Najm ayat 39-40*

E. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Menurut Armstrong dan Baron, kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi³⁹. Sedangkan menurut Moehariono, kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi.⁴⁰

Kinerja karyawan menunjukkan seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain:

- a. Kuantitas keluran
- b. Kualitas keluaran
- c. Jangka waktu yang dibutuhkan

³⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja...*, hal. 7

⁴⁰ Moehariono, *Pengukuran Kinerja...*, hal. 95

- d. Kehadiran ditempat kerja
- e. Sikap kooperatif di dalam organisasi

Menurut Mangkunegara, kinerja adalah hasil kerja atau produktivitas kerja baik secara kualitas ataupun kuantitas yang dicapai oleh individu atau tim kerja dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Dengan kata lain menurut Busro, kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.⁴¹

2. Faktor Kinerja

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan, dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- a. Harapan mengenai imbalan
- b. Dorongan
- c. Kemampuan

⁴¹ Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen...*, hal. 87-89

- d. Kebutuhan
- e. Persepsi terhadap tugas
- f. Eksternal
- g. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja⁴²

Menurut Hasibuan, faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri atas beberapa faktor penting, yaitu:

- e. Kemampuan melaksanakan tugas
- f. Minat bekerja.
- g. Kejelasan delegasi tugas dan peran, dan
- h. Tingkat motivasi pekerja.

Sedangkan Menurut Zami terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

- a. Jumlah kompensasi dari kompensasi yang diberikan, semakin detail pekerjaan yang di hargai dengan kompensasi (semakin baik pula kinerja yang disuguhkan kepada perusahaan).
- b. Penempatan kerja yang tepat, (semakin tepat posisi seseorang semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki oleh orang tersebut).
- c. Pelatihan, (semakin sering diberikan pelatihan yang sesuai dengan tugas dan fungsi, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut).
- d. Promosi, (semakin jelas jenjang karir seseorang, maka semakin baik pula kinerja orang tersebut).

⁴² Wibowo, *Manajemen Kinerja...*, hal. 96

- e. Rasa aman di masa depan, (dengan adanya pesangon dan berbagai tunjangan hari tua, maka semakin baik pula kinerja karyawan yang dimiliki perusahaan).
- f. Hubungan dengan rekan kerja, (semakin baik komunikasi antar karyawan secara horizontal semakin baik pula kinerja karyawan).
- g. Hubungan dengan pemimpin, (semakin baik komunikasi vertical antara karyawan dan pimpinan, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut).

Dari beberapa faktor diatas, Busro menyimpulkan bahwa faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

- a. Faktor Internal, antara lain : kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan motivasi karyawan.
- b. Faktor Eksternal, antara lain : gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut.⁴³

Kinerja juga merupakan tingkat efisiensi dan efektivitas serta inovasi dalam pencapaian tujuan oleh pihak manajemen dan divisi-divisi yang ada dalam organisasi.

a. Kinerja individu

Kinerja individu dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: *knowledge*, *skill*, motivasi, dan peran.

b. Kinerja tim/kelompok

⁴³ Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen...*, hal 94-95.

Kinerja tim/kelompok dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: keeratan tim, kepemimpinan, kekompakan (kesolidan tim), struktur tim, peran tim, dan norma.

c. Kinerja organisasi

Kinerja organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: lingkungan, kepemimpinan, struktur organisasi, pilihan strategi, teknologi, kultur organisasi, dan proses.⁴⁴

3. Elemen Kinerja

Harbani Pasolong, mengatakan bahwa kinerja memiliki beberapa elemen diantaranya:

- a. Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi.
- b. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggungjawab.
- c. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal.
- d. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral dan etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, suatu pekerjaan harus sesuai moral dan etika yang berlaku umum.

Ada hubungan kuat antara kinerja dan prestasi kerja. Menurut Erwin kinerja adalah prestasi kerja. Sedangkan menurut Peter dan Yeni Salim, prestasi kerja merupakan hasil kerja yang diperoleh dari melaksanakan tugas yang telah dibebankan kepada seseorang⁴⁵.

⁴⁴Moetheriono, *Pengukuran Kinerja...*, hal. 133

⁴⁵Irham Fahmi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hal.179-180

Salah satu cara untuk dapat mempertahankan kinerja yang baik dan menjauhkan karyawan dari timbulnya suatu konflik dalam organisasi adalah dengan selalu memberikan motivasi. Menurut Buchari Alma, ada beberapa cara untuk memotivasi atau meningkatkan gairah kerja karyawan, diantaranya:

- a. Berikan imbalan yang memadai.
- b. Berikan santapan rohani secara periodik.
- c. Ciptakan suasana informal, suasana santai, rekreasi dan lainnya
- d. Gunakan “manajemen tepuk”, artinya karyawan itu didekati, anggap mereka sahabat bukan kuli, dan hargai mereka.
- e. Tingkatkan loyalitas.
- f. Minta pendapat dan saran-saran karyawan dalam hal tertentu⁴⁶.

4. Kriteria Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang pegawai apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Menurut Bernardin dan Russel yang dikutip oleh Busro terdapat enam kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu :

- a. *Quality*, yaitu tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal didalam melakukan aktivitas atau memenuhi aktivitas yang sesuai harapan.

⁴⁶ *Ibid.*, hal. 187.

- b. *Quantity*, yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktivitas yang telah diselesaikan.
- c. *Timeliness*, yaitu tingkat dimana aktivitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lain.
- d. *Cost Effectiveness*, yaitu tingkat dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
- e. *Need for supervision*, yaitu tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
- f. *Interpersonal impact*, yaitu tingkatan yang menunjukkan seseorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik dan bekerjasama diantara rekan kerja.⁴⁷

Sedangkan menurut Hasibuan, kinerja pegawai dikatakan baik jika dapat dinilai dari beberapa indikator kinerja berikut:

- a. Kesetiaan, yaitu tekad dan kesanggupan pegawai dalam menaati, melaksanakan dan mempraktikkan sesuatu yang telah ditetapkan dengan penuh kesadaran dan tanggungjawab.
- b. Prestasi Kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang telah dibebankan kepadanya yang dipengaruhi oleh kecakapan,

⁴⁷ Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen ...*, hal. 95-97

- kepribadian, pengalaman, dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
- c. Kreativitas, kemampuan seorang pegawai dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi diri yang dimilikinya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
 - d. Kerja sama. Kerja sama dapat diukur dari kesediaan pegawai dalam ikut serta berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lain sehingga hasil pekerjaannya menjadi semakin baik.
 - e. Kecakapan. Kecakapan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya dan menjjadi tolok ukur dalam upaya meningkatkan kinerja.
 - f. Tanggung jawab, merupakan kesanggupan seorang ppegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan selesai tepat pada waktu yang telah ditentukan serta berani bertanggung jawab dengan hasil yang telah dikerjakannya.⁴⁸

Sedangkan menurut Edwin B. Filippo yang dikutip oleh Burhanuddin mengemukakan bahwa prestasi kerja seseorang dapat diukur melalui :

- a. Mutu kerja, dalam hal ini berkaitan dengan ketepatan waktu, ketrampilan dan kepribadian dalam melakukan pekerjaan.

⁴⁸ Mardi Astutik, *Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Jombang*, Jurnal Bisnis, Manajemen & Perbankan Vol. 2 No. 2 2016, hal. 148-149.

- b. Kualitas kerja, berkaitan dengan pemberian tugas-tugas tambahan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan.
- c. Ketangguhan, disini berkaitan dengan tingkat kehadiran pemberian waktu libur dan jadwal mengenai ketrlambatan hadir di tempat kerja.
- d. Sikap, merupakan sikap yang ada kepada karyawan yang menunjukkan seberapa jauh sikap dan tanggung jawab mereka terhadap sesama teman dan atasan serta seberapa jauh tingkat kerja sama dalam mengevaluasi tugas.⁴⁹

5. Pentingnya Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja (*Performance appraisal*) dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan suatu organisasi setiap orang/sumber daya manusia dalam organisasi ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin organisasi yang bersangkutan. Dalam kehidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia, yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja. Asumsi-asumsi tersebut antara lain sebagai berikut:

- i. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
- ii. Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.

⁴⁹ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber*, hal. 207-208

- iii. Setiap orang ingin mendapat perlakuan yang obyektif dan penilaian dasar prestasi kerjanya.
- iv. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- v. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi.⁵⁰

6. Pandangan Islam Tentang Kinerja

Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil/output seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam hal ini Allah SWT berfirman dalam QS. Al- Ahqaaf ayat 19 yang berbunyi:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan⁵¹”.

Dari ayat diatas dikatakan bahwasannya Allah SWT akan membalas pekerjaan-pekerjaan dan tiada yang dirugikan. Artinya apabila seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya, maka seseorang tersebut akan mendapatkan hasil yang baik pula dari pekerjaan yang telah dilakukannya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya. Dari ayat diatas dapat diambil pelajaran bahwa setiap manusia yang bekerja akan

⁵⁰ Soekidjo Notoadmodjo, *PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003), hal. 141-142

⁵¹Sofyan Efendi, *Al-Qur'an Surah Al- Ahqaaf ayat 19*.

mendapatkan balasan yang sesuai dengan apa yang dikerjakan. Seperti Allah SWT akan menikkan derajat bagi mereka yang bekerja.⁵²

F. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian terdahulu ada beberapa hasil penelitian yang digunakan sebagai perbandingan sebagai berikut:

Nanda Novziransyah, dengan judul penelitian “*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan*”, menghasilkan penelitian dalam budaya organisasi, diantara 8 variabel (tindakan individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, sistem imbalan, dan pola konsumsi) variabel sistem imbalan dan pola komunikasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan dengan nilai koefisien (β) sebesar 3,084.

Variabel yang tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan adalah inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas nilai, toleransi terhadap konflik. Dari penelitian ini terdapat persamaan yaitu penelitian ini sama-sama

⁵² Zulfi Akbar, Mahasiswa teller: Makalah Manajemen Kinerja Islam dalam <http://mahasiswateller.blogspot.com/2016/03/makalah-manajemen-kinerja-islam.html>, diakses pada 2 oktober 2018 pukul 15.56 WIB.

menggunakan metode kuantitatif dan memiliki perbedaan dalam menentukan variabelnya.⁵³

Nel Arianty, dari Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dengan judul “***Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai***” menghasilkan penelitian bahwa Dari hasil perhitungan diperoleh r_{xy} hitung 0,680, sedangkan $r_{tabel} = 95\%$ sebesar 0,301, jadi α dengan $r_{hitung} > r_{tabel}$ sehingga tampak adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien korelasi *product moment* (r) diuji tingkat signifikannya dengan uji t, dan diperoleh nilai sebesar 5,938. Nilai tersebut kemudian dibandingkan dengan t tabel sebesar 2,020. Yang berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $5,938 > 2,020$, maka H_0 ditolak, jadi ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Dari penelitian ini terdapat persamaan selain metodenya yang kuantitatif juga ada beberapa indikator yang sama sedangkan perbedaannya hanya terdapat satu variabel bebas.⁵⁴

Pratista Arya Satwika dan Fathul Himam, dengan judul penelitian “***Kinerja Karyawan Berdasarkan Keterbukaan terhadap Pengalaman, Organizational Citizenship Behavior dan Budaya Organisasi***” menghasilkan bahwa hasil analisis regresi menunjukkan bahwa ketiga variabel (keterbukaan terhadap pengalaman, OCB dan budaya organisasi berorientasi karyawan) secara bersama-sama

⁵³ Nanda Novziransyah, dengan judul penelitian *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan*, Jumantik Volume 2 Nomor 1, Mei 2017

⁵⁴ Nel Arianty, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*, Jurnal Manajemen & Bisnis Vol 14 No. 02 Oktober 2014

memberikan peranan yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai F sebesar 52,971 dan signifikansi 0,001. Keterbukaan terhadap pengalaman, OCB dan budaya organisasi berorientasi karyawan merupakan prediktor dari variabel kinerja karyawan dan secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 49,5%. Disini OCB yang paling berpengaruh. Dalam penelitian ini sama-sama menggunakan kuesioner dalam menggali datanya dan perbedaan dalam penelitian ini terdapat pada banyaknya jumlah variabel bebas dan waktu penelitian.⁵⁵

Selanjutnya penelitian milik Suharyanto, Ery Nugraha dan Hendra Permana, dalam judul penelitian "***Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi QIP PT. GSI***" yang penelitiannya menghasilkan bahwa persamaan regresi pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Divisi QIP PT GSI adalah: $Y = 4,375 - 0,181X_1 + 0,382X_2$. Sedangkan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan, berdasarkan uji t , diperoleh perbandingan t_{hitung} dengan t_{tabel} , dan dapat kita lihat bahwa nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yakni $-0,994 < 1,993$. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kemudian pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, berdasarkan uji t , perbandingan t_{hitung} dengan t_{tabel} dapat kita lihat bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yakni $2,594 > 1,993$. Jika dilihat koefisien regresi variabel lingkungan sebesar $+0,382$, dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan

⁵⁵ Pratista Arya Satwika dan Fathul Himam, *Kinerja Karyawan Berdasarkan Keterbukaan terhadap Pengalaman, Organizational Citizenship Behavior dan Budaya Organisasi*, Jurnal Psikologi Volume 41, No. 2, Desember 2014: 205 – 217 Jurnal Psikologi 205

kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Jadi pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini sama-sama menggunakan indikator kinerja yang sama dengan variabel bebas yang berbeda.⁵⁶

Sumainah Fauziah, Bambang Swasto Sunuharyo, dan Hamidah Nayati Utami dari Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang dengan judul penelitian “*Pengaruh Kompensasi Langsung Dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Ajb Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang)*” menghasilkan penelitian bahwa kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan dengan kompensasi langsung besarnya koefisien β sebesar 0,287 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,446 dengan probabilitas sebesar 0,018 ($0,018 < 0,05$) dan kompensasi tidak langsung besarnya nilai koefisien β sebesar 0,449 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,403 dengan probabilitas sebesar 0,001 ($0,001 < 0,05$). Dalam penelitian ini memiliki persamaan yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif dan dalam pengumpulan data menggunakan kuesioner, dan memiliki perbedaan dalam variabel bebasnya.⁵⁷

⁵⁶ Suharyanto, Ery Nugraha dan Hendra Permana, *Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi QIP PT. GSI Cianjur*, Jurnal Ilmiah Teknik Industri, Vol. 13, No. 2, Des 2014

⁵⁷ Sumainah Fauziah, Bambang Swasto Sunuharyo, dan Hamidah Nayati Utami, *Pengaruh Kompensasi Langsung Dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Ajb Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang)*, Jurnal Administrasi Bisnis (Jab) Vol. 37 No. 1 Agustus 2016

Maya Agustin Mandey dan Victor P.K Lengkong, dengan judul penelitian ***“Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsrat)”*** menghasilkan variabel kompensasi, T hitung 2,931 > T tabel 1,660, variabel gaya kepemimpinan, T hitung 2,676 > T tabel 1,660, sedangkan Variabel Lingkungan kerja, T hitung 2,398 > T tabel 1,660. Dimana dari data tersebut dapat dikatakan bahwa kompensasi, gaya kepemimpinan, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai dan hasil pengujian model regresi untuk keseluruhan variabel menunjukkan nilai $F_{hitung} = 7,047$ dengan menggunakan batas signifikansi 0,05. Dengan demikian diperoleh bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa keseluruhan variabel secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan dalam penelitian ini berada pada beberapa variabel bebas dan terikatnya, dan dalam pengambilan data sama-sama menggunakan teknik sampling jenuh. Sedangkan perbedaannya terletak pada tempat penelitiannya.⁵⁸

Sri Wilujeng, dalam penelitian yang berjudul ***“Analisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan”***, dengan variabel yang diteliti perilaku tugas, perilaku hubungan, kematangan psikologis karyawan dan kinerja karyawan, diperoleh nilai probabilitas sebesar 0.000 lebih kecil dari 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima

⁵⁸ Maya Agustin Mandey dan Victor P.K Lengkong, *PENGARUH KOMPENSASI, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsrat)*, Jurnal EMBA 1383 Vol.3 No.3 Sept. 2015

sehingga terbukti bahwa perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan psikologis secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya dapat diketahui dari nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,207 dan nilai F_{hitung} (19,122) > F_{tabel} (2,60) menunjukkan kontribusi variabel perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan psikologis secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 45,5% sedangkan 54,5% disebabkan oleh perubahan variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian.

Perbedaan dalam penelitian ini adalah pada penelitian terdahulu termasuk penelitian eksplanasi dengan menggunakan teknik survey sedangkan dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuesioner. Sedangkan persamaannya terletak pada beberapa variabel bebas dan terikatnya.⁵⁹

Steven Christian Pangandaheng, Ivonne S.Saerang, Sjendry S.R. Loindong, dengan judul penelitian “ ***Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi Dan Umkm Provinsi Sulawesi Utara***” dengan hasil penelitian diperoleh r_{hitung} sebesar 0,225 dan alpha cronchbach lebih besar dari 0,6 atau 60 %, maka dapat diketahui bahwa variable Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kinerja Pegawai adalah valid dan reliabel. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan pendekatan asosiatif dan dalam penggalan data melalui observasi,wawancara dan pembagian

⁵⁹ Sri Wilujeng, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Ekonomi MODERNISASI Fakultas Ekonomi – Universitas Kanjuruhan Malang dalam <http://ejournal.ukanjuruhan.ac.id>

kuesioner. Sedangkan perbedaannya terdapat pada variabel bebasnya dan waktu serta tempat dilakukannya penelitian.⁶⁰

A.Aji Tri Budianto dan Amelia Katini, dengan judul penelitian ***“Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU Distribusi Wilayah I Jakarta”*** memperoleh hasil penelitian bahwa koefisien korelasi antara lingkungan kerja dengan kinerja 0,66% dan koefisien determinasi 43,56% hal ini berarti terdapat hubungan yang sangat kuat dan positif (signifikan) sedangkan berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan dengan menggunakan “uji t” di peroleh bahwa $t_{hitung} = 6,09$ maka diperoleh $t_{tabel} 0,284$ atau $6,09 > 0,284$ artinya terdapat pengaruh yang sangat kuat dan positif (signifikan). Persamaan dalam penelitian ini adalah sama dalam variabel terikatnya, menggunakan metode kuantitatif dan dalam pengumpulan datanya menggunakan teknik observasi, studi dokumentasi, studi kepustakaan dan kuesioner. Perbedaannya terdapat dalam salah satu variabel bebas dalam penelitian ini dan waktu serta tempat dilakukannya penelitian.⁶¹

Abdul Hakim dan Anwar Hadipapo, dalam penelitiannya yang berjudul ***“Peran Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap***

⁶⁰ Steven Christian Pangandaheng, Ivonne S.Saerang, dan Sjendry S.R. Loindong, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi Dan Umkm Provinsi Sulawesi Utara* Jurnal EMBA Vol.5 No.2 Juni 2017, hal. 2358 - 2366

⁶¹ A.Aji Tri Budianto dan Amelia Katini, dengan judul penelitian ***“Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU Distribusi Wilayah I Jakarta, KREATIF*** Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang | Vol. 3, No.1, Oktober 201

Kinerja Sumber Daya Manusia Di Wawotobi” diperoleh hasil menunjukkan bahwa koefisien parameter antara kepemimpinan dengan kinerja SDM ditemukan hasil positif 0,324 dengan nilai t-statistik sebesar 2,816 dan signifikan pada 0,05. Nilai t-statistik sebesar $2,816 > \text{nilai } t_{\text{tabel}} = 1,67$, yang berarti budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada sekolah dasar negeri di Wawotobi. Sedangkan parameter antara budaya organisasi dengan kinerja SDM ditemukan hasil positif 0,170 dengan nilai t-statistik sebesar 2,217 dan signifikan pada 0,05. Nilai t-statistik sebesar $2,217 > \text{nilai } t_{\text{tabel}} = 1,67$, yang berarti komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM pada sekolah dasar negeri di Wawotobi. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan metode kuantitatif dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner dan skala likert. Sedangkan perbedaannya terdapat pada jumlah variabel bebasnya dan teknik yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah Proportionate Stratified Random Sampling, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh.⁶²

G. Kerangka Konseptual

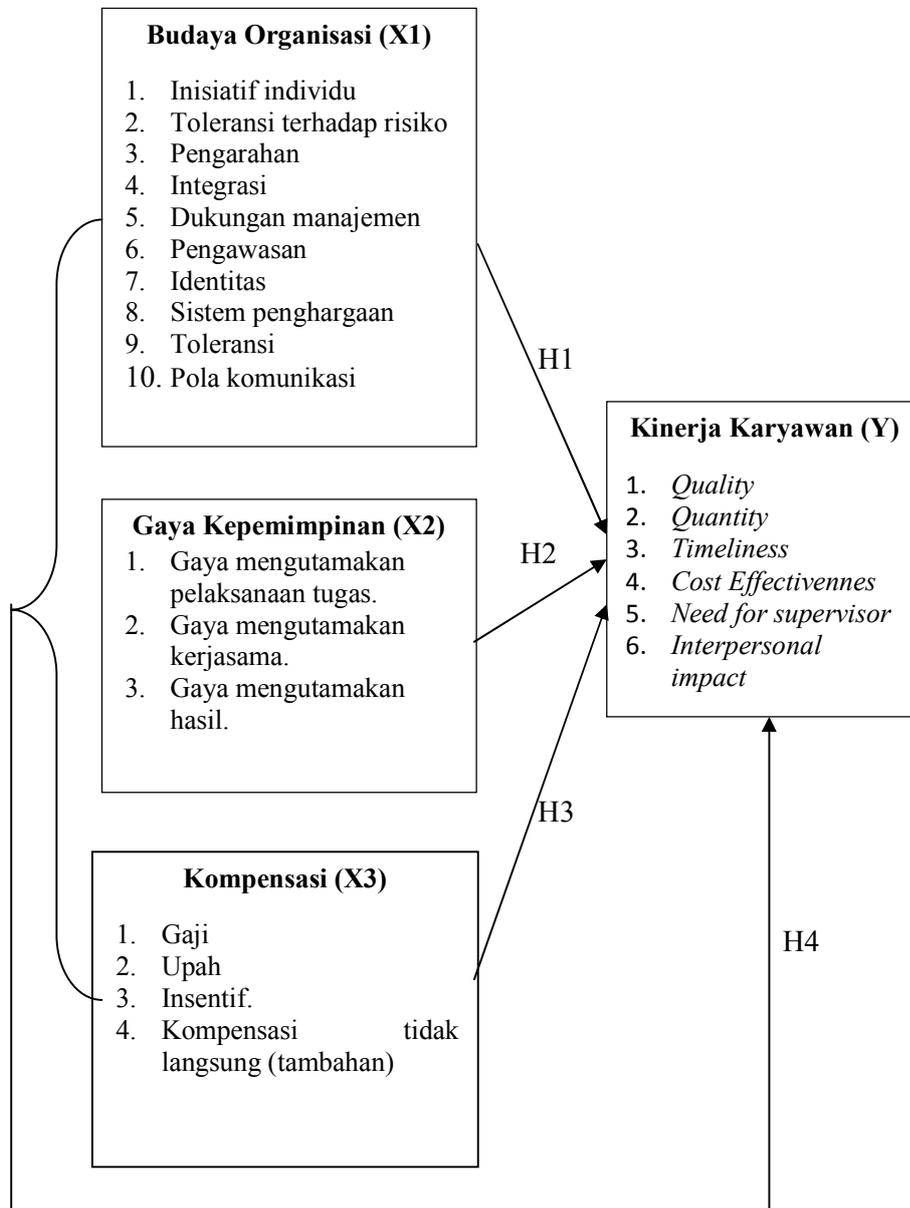
Masalah Sumber Daya Manusia masih menjadi perhatian dan tolok ukur perusahaan untuk dapat bertahan di era digital ini. Karyawan adalah aset berharga dalam perusahaan. Sumber Daya Manusia yang berkualitas baik fisik jasmani dan rohani sangat dibutuhkan dalam perusahaan. Tidak

⁶² Abdul Hakim dan Anwar Hadipapo, dalam penelitiannya yang berjudul *Peran Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Wawotobi*, EKOBIS Vol.16, No.1, Januari 2015 : 1 - 11

hanya menguasai IPTEK, ketangguhan moral yang kuat, sehingga tidak tergesur oleh arus negatif globalisasi, fisik yang prima sehingga dapat berpikir dan bekerja sama secara produktif saja. Namun nilai yang dianut dalam diri setiap karyawan sangatlah penting. Walaupun didukung sarana dan prasarana yang hebat namun tidak didukung sumber daya manusia yang handal, kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci kebutuhan pokok yang harus diperhatikan dalam perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan ini memerlukan beberapa hal seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kompensasi yang memadai untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berikut ini dapat digambarkan kerangka konseptual yang dijadikan dasar pemikiran dalam penelitian ini:

Gambar 2.1
Kerangka konseptual



Keterangan:

1. Variabel dependent/variabel terikat (variabel Y) yakni variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel independent. Variabel dependent penelitian ini adalah

Y= Kinerja Karyawan.⁶³

2. Variabel independent/variabel tidak terikat (variabel X) yakni variabel yang menjadi sebab terjadinya atau terpengaruhinya variabel dependent.

Variabel independent dalam penelitian ini ada 3 yakni:

- a. Variabel X1 = Budaya Organisasi.⁶⁴
- b. Variabel X2 = Gaya Kepemimpinan.⁶⁵
- c. Variabel X3 = Kompensasi.⁶⁶

H. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana 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 terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.⁶⁷

Hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan:

⁶³ Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen ...*, hal. 96-97

⁶⁴ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja ...*, hal.340

⁶⁵ Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen ...*, hal.226-227

⁶⁶ Veithzal Rivai Zainal, *Manajemen Sumber ...*, hal. 544

⁶⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2016), hal.64

- H₁ : Budaya Organisasi (X₁) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Konveksi Jelita Kutoanyar Tulungagung.
- H₂ : Gaya Kepemimpinan (X₂) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Konveksi Jelita Kutoanyar Tulungagung.
- H₃ : Kompensasi (X₃) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Konveksi Jelita Kutoanyar Tulungagung.
- H₄ : Budaya Organisasi (X₁), Gaya Kepemimpinan (X₂), dan Kompensasi (X₃) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Konveksi Jelita Kutoanyar Tulungagung.