

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Tinjauan Pustaka**

##### **1. Sumber Daya Manusia (SDM)**

###### **a. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)**

Sumber daya manusia merupakan suatu hal yang sangat penting dan harus dimiliki dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen sumber daya yang lainnya. Dalam rangka persaingan ini organisasi atau perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh, Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan. Semula SDM merupakan terjemahan dari "*human resources*" namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan "*manpower*" atau tenaga kerja. Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan ersonal. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keiginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya. Semua

potensi SDM tersebut berpe<sup>11</sup>ngaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan, betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadaikannya bahan jika SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya.<sup>12</sup>

Sumber daya manusia berkualitas tinggi merupakan sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif dengan menggunakan energi tertinggi tidak lagi semata-mata menggunkan energi kasar, seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot dan sebagainya. Dengan memahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi, dengan berpegang pada pengertian tersebut istilah sumber daya manusia adalah manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan.

Bagi perusahaan ada tiga sumber daya strategis lain yang mutlak harus mereka miliki untuk dapat menjadi sebuah perusahaan unggul yaitu :

1. *financial resource* yaitu sumber daya berbentuk dana atau modal financial yang dimiliki.
2. *human resource* yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai modal insani.

---

<sup>11</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, (Jakarta:Prenadamedia, 2009), hal 3

3. *Informational resource* yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlakukan untuk membuat keputusan strategis ataupun taktis.<sup>13</sup>

Perusahaan harus memilih strategi bisnis yang tepat supaya mampu memanfaatkan peluang bisnis dan mengantisipasi kendala-kendala yang terjadi sebagai dampak dari perubahan lingkungan yang cepat. Salah satu kunci yang sangat penting dalam meraih keuntungan kompetitif adalah melalui pengolaan strategi sumber daya manusia secara efektif. Pengembangan dan pengimplementasian strategi sumber daya manusia yang tercermin pada kegiatan-kegiatan SDM, seperti pengandaan, pemeliharaan dan pengembangan harus sejalan dengan strategi bisnis dan budaya perusahaan. Kemitraan dengan perusahaan lain merupakan karakteristik untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi perusahaan. Untuk mengevaluasi SDM perlu dipertimbangkan faktor-faktornya yaitu<sup>14</sup> :

1. Tingkat strategis, antara lain misi, visi dan sasaran organisasi
2. Faktor internal SDM antara lain aset SDM, kualifikasi SDM, aktivitas SDM pengadaan, pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan serta kebijakan-kebijakan SDM.
3. Faktor eksternal antara lain demografis, perubahan sosial, budaya, teknologi, politik, peraturan pemerintah, pasar tenaga kerja, dan isu internasional.

---

<sup>13</sup> *Ibid*, hal 5

<sup>14</sup> *Ibid*,...hal 14

4. Faktor organisasional antara lain struktur, strategis perusahaan, budaya perusahaan, dan strategis SDM

#### **b. Komponen Data Sumber Daya Manusia**

Komponen data untuk meningkatkan dan mengelola Sumber Daya Manusia dalam mengembangkan usaha yaitu :

1. Kualitas pekerjaan dan inovatifnya

Kualitas kerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna. Inovatif yaitu kemampuan seseorang dalam mendayagunakan kemampuan dan keahlian untuk menghasilkan karya baru.

2. Kejujuran dalam bekerja

Kejujuran selain membawa banyak dampak positif juga membawa kepada kehidupan yang jauh lebih baik. Pentingnya kejujuran dalam bekerja wajib kita terapkan sejak usia dini agar senantiasa bersikap jujur dalam berbagai tindakan.

3. Kehadiran dalam bekerja

Kehadiran seseorang karyawan sebagai sebuah kewajiban yang harus dilakukan kecuali ada hal-hal lain yang sifatnya penting dan hal tersebut dapat dipertanggung jawabkan oleh yang bersangkutan. Sistem kehadiran karyawan sudah ditentukan dan diatur dari perusahaan dan kemudian diterapkan di masing-masing bagian.

#### 4. Sikap dalam bekerja

Sikap positif diperlukan terutama jika menemukan masalah dalam pekerjaan. Jangan langsung pasrah melainkan berusaha mencari berbagai jalan untuk mencari solusi permasalahannya.

#### 5. Tanggung jawab terhadap pekerjaan

Bertanggung jawab berarti kita sedang menyelesaikan sebuah masalah, didalam bekerja selalu saja ada kesalahan yang kita perbuat. Di saat menyelesaikan masalah itu harus bijaksana dalam memilih cara untuk menyelesaikan masalah tersebut.

### **c. Fungsi Sumber Daya Manusia**

#### 1. Fungsi Pengadaan Tenaga Kerja

Fungsi pengadaan tenaga kerja meliputi kegiatan penentuan kebutuhan tenaga kerja (baik mengenai mutu maupun jumlahnya), mencari sumber-sumber tenaga kerja secara efektif dan efisien, mengadakan seleksi terhadap para pelamar, menempatkan tenaga kerja sesuai dengan posisi yang sesuai dan memberikan pendidikan serta latihan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas bagi para tenaga kerja baru.

#### 2. Fungsi Pemeliharaan Tenaga Kerja

Fungsi pemeliharaan tenaga kerja mencakup pelaksanaan program-program ekonomis maupun non-ekonomis, yang diharapkan dapat memberikan ketentraman kerja bagi pekerja,

sehingga mereka dapat bekerja dengan tenang dan penuh konsentrasi guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi.

## **2. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah serangkaian aktivitas (perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik dan informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.<sup>15</sup> Sumber daya manusia mengandung dua pengertian, pertama yaitu sumber daya manusia (SDM) mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Kedua yaitu menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut.<sup>16</sup>

Dalam Islam, sumber daya manusia merupakan hal yang paling mendasar bagi pengelolaan semua sumber daya yang ada di muka bumi, karena pada hakikatnya seluruh ciptaan Allah SWT yang ada di muka bumi ini disediakan untuk kebutuhan manusia. Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian yang diarahkan pada peran tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan karyawan,

---

<sup>15</sup> Ricky W. Griffin, *Manajemen*, TERJ. Gina Gania, (Jakarta:Erlangga, 2004), hal 27

<sup>16</sup> Amiruddin Idris, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Deepublish, 2016), hal 9

masyarakat, dan perusahaan yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.<sup>17</sup>

#### 1) Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya manajemen dalam organisasi bisnis dimaksudkan sebagai suatu proses (aktivitas) penentuan dan pencapaian tujuan bisnis melalui pelaksanaan empat fungsi dasar yakni : *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* dalam penggunaan sumber daya organisasi.<sup>18</sup>

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kontribusi produktif masyarakat terhadap organisasi secara etis dan bertanggung jawab secara sosial. Manajemen sumber daya manusia mendorong para manajer dan para karyawan untuk melaksanakan strategi-strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia menjadi hal penting yang harus dilakukan oleh organisasi atau perusahaan. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia memiliki dampak yang besar terhadap afektivitas perusahaan. Bahkan sumber daya manusia memiliki dampak yang lebih besar dari pada sumber daya yang lain. Dengan adanya pengelolaan sumber daya manusia yang baik, maka akan semakin mendukung kesuksesan perusahaan di masa mendatang.

---

<sup>17</sup> Ricky W. Griffin, *Manajemen....*, hal 414

<sup>18</sup> M.I. Yusanto dan M.K. Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), hal 118.

## **b. Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kegiatan atau aktivitas MSDM secara umum dapat di kategorikan menjadi empat, yaitu : <sup>19</sup>

### a) Persiapan dan pengadaan

Persiapan dan pengadaan dalam manajemen sumber daya manusia meliputi analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, seleksi karyawan, program orientasi, dan penempatan karyawan. Analisis jabatan merupakan kegiatan untuk mengetahui jabatan-jabatan yang ada di dalam suatu organisasi, tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut, persyaratan yang harus dipenuhi, dan lingkungan kerja dalam melakukan aktivitas yang dilakukan. Perencanaan sumber daya manusia dilakukan sebagai landasan kegiatan dalam organisasi dengan memprediksi atau menentukan kebutuhan tenaga kerja di masa sekarang atau di waktu yang akan datang, yang meliputi jumlah tenaga kerja, dan *skill* atau keahlian tenaga kerja. Setelah diperoleh sekumpulan pelamar kerja, maka akan dilakukan seleksi untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Kemudian juga dilakukan program orientasi untuk menyesuaikan kemampuan

---

<sup>19</sup> Marihot Tua Efendi Hariandja, *Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Grasindo,2002), hal 4



tenaga kerja dengan keinginan organisasi, dan pada tahap selanjutnya dilakukan penempatan.

b) Pengembangan dan penilaian

Untuk menyesuaikan kemampuan karyawan dengan perkembangan atau perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan kerja, maka perlu dilakukan pengembangan kemampuan karyawan melalui pelatihan-pelatihan atau *workshop*, hal ini dilakukan juga untuk merangsang karyawan untuk meningkatkan kreativitas dan meningkatkan kinerja para karyawan. Selain dilakukan pengembangan, juga dilakukan penilaian yang bertujuan untuk melihat kesesuaian antara kinerja yang dilakukan karyawan dengan harapan organisasi atau perusahaan. Hasil dari pengukuran kinerja karyawan atau hasil dari penilaian karyawan secara umum akan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya peningkatan produktivitas dan efektivitas perusahaan, yang dilakukan secara terus-menerus, berlanjut, dan berkesinambungan.<sup>20</sup>

c) Pengkompensasian dan perlindungan

Kompensasi merupakan balas jasa yang sesuai atas tenaga dan jas yang telah mereka berikan pada organisasi.<sup>21</sup> Perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawan dalam bentuk

---

<sup>20</sup> M. Budihardjo, *Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan*, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2015), hal. 13

<sup>21</sup> Suharyadi, dkk., *Kewirausahaan: Membangun Usaha Sukses Sejak Usia Muda*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hal. 151

kenikmatan atau keuntungan-keuntungan lain dalam bentuk program kesejahteraan. Kompensasi diberikan oleh perusahaan kepada karyawan selain untuk balas jasa kepada karyawan juga merupakan cara untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Disamping itu, jaminan sosial juga diberikan ke karyawan yang bertujuan untuk melindungi karyawan dari akibat buruk yang mungkin akan timbul dari pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan karyawan dan juga untuk menjaga kesehatan para karyawan.

d) Hubungan-hubungan kepegawaian

Dalam manajemen sumber daya manusia hubungan-hubungan kepegawaian meliputi motivasi karyawan yang dilakukan dengan penataan pekerjaan secara baik, peningkatan kedisiplinan pegawai atau karyawan terhadap aturan dalam organisasi atau perusahaan, dan melakukan bimbingan terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan agar sesuai dengan harapan perusahaan. Agar keseluruhan kegiatan dapat dilaksanakan dengan baik, efektif, dan efisien, maka dalam manajemen sumberdaya manusia dilakukan pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dan lain sebagainya.

c. **Sasaran-sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sebagai acuan atau standar melalui mana kegiatan sumber daya manusia yang dilakukan dapat mencapai tujuannya, yakni

membantu organisasi untuk mencapai tujuannya, kegiatan-kegiatan tersebut harus mengacu pada empat sasaran atau dimensi, yaitu:<sup>22</sup>

a) *Societal Objective*

Berdasarkan pada *Societal Objective*, kegiatan yang dilakukan dalam manajemen sumber daya manusia harus dapat memberikan keuntungan pada masyarakat, organisasi, atau perusahaan. Karena organisasi atau perusahaan berdiri di lingkungan masyarakat, maka dalam hal ini juga harus memberikan keuntungan bagi masyarakat atau membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan begitu, seluruh aktivitas atau kegiatan dan program-program kepegawaian harus sesuai dan tidak boleh bertentangan dengan kepentingan masyarakat. Selain itu, dalam rangka membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat sebaiknya selalu memperhatikan nilai-nilai dan keyakinan yang berkembang dalam masyarakat, serta membantu masyarakat dengan cara membuka lapangan pekerjaan untuk mereka. Dengan menjaga hubungan baik dengan masyarakat, maka juga akan berdampak positif bagi perusahaan yaitu dapat memperlancar keberlangsungan kegiatan perusahaan.

---

<sup>22</sup> Marihot Tua Efendi Hariandja, *Sumber Daya Manusia...*, hal 6

b) *Organizational Objective*

Dalam hal ini, kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan harus dapat memberikan bantuan dan manfaat untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Untuk dapat mencapai keberhasilan, suatu organisasi atau perusahaan harus dapat mencapai tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi, perlu memperhatikan sumber daya manusia yang ada karena sumber daya manusia merupakan aset berharga bagi organisasi atau perusahaan. Begitupun dalam penerapan program-program kepegawaian maka harus dilakukan semaksimal mungkin dan ditujukan untuk meningkatkan produktivitas organisasi atau perusahaan.

c) *Functional Objective*

Berdasarkan pada *functional objective*, sasaran dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan harus sesuai antara kegiatan, kemampuan departemen sumber daya manusia, dengan kegiatan bisnis dan perubahan-perubahannya. Dalam hal ini, maka sebaiknya pegawai Manajemen Sumber Daya Manusia diharapkan mereka yang mempunyai pengetahuan luas mengenai lingkungan internal bisnis, strategi bisnis, dan lingkungan eksternal agar dapat melaksanakan program-program kepegawaian sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan.

#### d) *Personal Objective*

Berdasarkan pada *personal objective*, dalam manajemen sumber daya manusia kegiatan yang dilakukan harus dapat membantu karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi karyawan. Tujuan karyawan dalam bekerja meliputi hal-hal seperti untuk mendapatkan penghasilan guna memenuhi kebutuhan hidupnya, motif sosial, untuk mendapatkan pengakuan, dan pertumbuhan diri. Dalam hal ini, perusahaan atau organisasi harus membantu karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Apabila hal ini tidak dipenuhi, maka akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dan dalam jangka panjang akan menjadi kendala bagi perusahaan untuk mendapatkan dukungan yang optimal dari karyawan dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

### 3. Kepemimpinan

#### a. Pengertian Kepemimpinan

Kamus Oxford mencatat kata *leader* (pemimpin) dalam bahasa Inggris muncul pada awal tahun 1300, sedangkan kata *leadership* (kepemimpinan) belum muncul sampai dengan tahun 1800. Namun secara struktural maupun fungsional kedua kata tersebut sulit untuk dipisahkan, karena pemimpin dan kepemimpinan saling saling berkaitan. Berdasarkan hal tersebut maka terdapat semacam rumusan mengenai kepemimpinan dan

pemimpin dalam sebuah formula dimana kepemimpinan (K) adalah fungsi (f) dari pemimpin (p), bawahan (b), dalam situasi (s) tertentu.

Dalam suatu organisasi faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tak mudah, dengan kata lain bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi di tentukan oleh kualitas kepemimpinan.<sup>23</sup>

Greenberg dan Baron mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses satu individu memengaruhi anggota kelompok lain menuju pencapaian tujuan kelompok atau organisasi. Sedangkan pemimpin adalah individu dalam kelompok atau organisasi yang paling berpengaruh terhadap orang lain.<sup>24</sup> Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya. Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya.<sup>25</sup> Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membantu individu atau kelompok dalam mengidentifikasi

---

<sup>23</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, (Jakarta:Prenadamedia, 2009), hal 213

<sup>24</sup> Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2014) hal 264

<sup>25</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organization*, Terjemah. Budi Supriyanto, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta : PT. Indeks, 2010) hal 4

tujuannya, dan kemudian memberikan motivasi dan dalam mencapai tujuan yang akan dicapai. Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi sebuah kelompok untuk pencapaian tujuan dari kelompok.<sup>26</sup> Analisis menunjukkan proses kepemimpinan dapat muncul kapan saja dan dimanapun, apabila terdapat unsur :

- 1) Ada orang yang memimpin
- 2) Ada orang yang dipimpin
- 3) Ada kegiatan atau tindakan penggerakan bawahan untuk mencapai tujuan

Pengertian pimpinan dapat disimpulkan adalah proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.<sup>27</sup>

#### **b. Teori-Teori Kepemimpinan**

Untuk mengetahui teori-teori kepemimpinan, dapat dilihat dari beberapa literatur yang pada umumnya membahas hal-hal yang sama. Dari literatur itu diketahui ada teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan itu dilahirkan bukan di buat. Tiga faktor penentu yang merupakan dasar dari teori kepemimpinan yang diajukan oleh

---

<sup>26</sup> Makmuri 1Muchlas, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2012), hal 318

<sup>27</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya*,...hal 218

ilmu perilaku organisasi. Berikut ini akan diuraikan beberapa teori yang tidak asing lagi bagi literatur kepemimpinan pada umumnya<sup>28</sup>:

#### 1) Teori Sifat

Teori ini penekanannya lebih pada sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat yang dibawa sejak lahir. Teori sifat, individu yang memiliki sifat tertentu yang bisa menjadi pemimpin. Teori sifat menegaskan bahwa beberapa individu dilahirkan memiliki sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin. Sutikno mengemukakan, sifat tertentu efektif dalam situasi tertentu, dan sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh situasi organisasi, dan sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh situasi organisasi, contoh: sifat kreativitas akan berkembang jika seorang pemimpin berada di dalam organisasi yang *flexible* dan mendorong kebebasan berekspresi, dibandingkan organisasi yang birokratis. Teori sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu kepercayaan diri, kejujuran, dan integritas, serta motivasi.

#### 2) Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini memiliki dasar perkembangan yang berakar pada psikologi sosial, teori

---

<sup>28</sup> Miftah, Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2013), hal 31



pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok. Suatu hasil penelitian ualng yang sempurna menunjukkan bahwa para pemimpin yang memperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap, kepuasan dan pelaksanaan kerja.

### 3) Teori Situasional dan Model Kontijensi

Teori Situasional mengatakan pembawaan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda, tergantung dari situasi yang sedang dihadapi. Hersey dan Blanchard dalam Sutikno terfokus pada karakteristik kematangan karyawan sebagai kunci pokok situasi yang menentukan keefektifan perilaku seorang pemimpin. Karyawan memiliki tingkat kesiapan dan kematangan yang berbeda sehingga pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya, agar sesuai dengan situasi kesiapan dan kematangan bawahan.

### 4) Model Kepemimpinan Kontijensi Dari Fiedler

Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Suatu situasi akan dapat menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi.

#### 5) Teori Jalan Kecil Tujuan

Nilai strategis dan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada kemampuannya dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi anggotanya dengan penerapan hadiah. Tugas pemimpin adalah bagaimana bawahan bisa mendapatkan hadiah atas kinerjanya, dan bagaimana seorang pemimpin menjelaskan dan mempermudah jalan menuju hadiah tersebut. Pemimpin berusaha memperjelas jalur menuju tujuan yang diinginkan oleh organisasi sehingga bawahan tahu ke mana harus mengerahkan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin juga memberikan hadiah yang jelas bagi prestasi bawahan yang telah memenuhi tujuan organisasi sehingga bawahan termotivasi.

#### 6) Pendekatan *Social Learning* Dalam Kepemimpinan

Dari sekian banyak kritikan, pendekatan *social learning* tampaknya memberikan pemecahan yang terbaik dari semua tantangan –tantangan tersebut. Pendekatan ini memberikan suatu dasar untuk suatu model konsepsi yang menyeluruh bagi perilaku organisasi. Dengan demikian melalui pendekatan *social learning* ini, antara pemimpin dan bawahan mempunyai kesempatan untuk bisa memusyawarahkan semua perkara yang timbul. Keduanya pemimpin dan bawahan mempunyai hubungan interaksi yang hidup dan mempunyai kesadaran

untuk menemukan bagaimana cara menyempurnakan perilaku masing-masing dengan memberikan penghargaan yang diinginkan.<sup>29</sup>

### c. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Upaya menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melakukan tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan, seorang pemimpin memiliki beberapa tipe (bentuk) kepemimpinan. Tipe kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan, berikut adalah tipe kepemimpinan yang luas dan dikenal dan diakui keberadaannya:

- 1) Tipe Otokratik kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif.

Sutikno mengemukakan “Pemimpin otoriter senang mempergunakan ungkapan dalam kehidupan sehari-hari dengan mengatakan: “kantor saya” atau “pegawai saya” dan lainnya seolah – olah organisasi atau anggota merupakan miliknya.”

- 2) Tipe Kendali Bebas (*Laissez-Faire*) Kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab.

---

<sup>29</sup> Miftah, Thoha, *Kepemimpinan Dalam*,...hal 47

Seorang pemimpin kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri.

- 3) Tipe Demokratik Tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya seorang pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan di mana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat.

#### d. Indikator-Indikator Kepemimpinan

Veithzal, Rivai & Deddy Mulyadi menyatakan indikator kepemimpinan ada enam, diantaranya yaitu kemampuan untuk membina kerja sama dan hubungan baik, kemampuan yang efektifitas, kepemimpinan yang partisipasi, kemampuan dalam mendelegasikan tugas dan waktu, kemampuan dalam mendelegasi wewenang, Kemampuan dalam tanggung jawab.<sup>30</sup>

#### e. Ayat yang berkaitan dengan kepemimpinan

Firma Allah SWT tentang kepemimpinan dalam QS Al Maidah ayat 51:<sup>31</sup>

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْيَهُودَ وَالنَّصَرَىٰ أَوْلِيَاءَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ  
وَمَن يَتَوَلَّهُمْ مِنكُمْ فَإِنَّهُ مِنَّهُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ ﴿٥١﴾

<sup>30</sup> Veithzal, Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (Edisi Ketiga)*, (Jakarta : PT Rajagrafindo Persada, 2012). hal 53

<sup>31</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Per Kata Tajwid Wana Robbani*, (Jakarta Timur : PT Surya Prisma Sinergi, 2012)

*”Artinya : Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil orang-orang Yahudi dan Nasrani menjadi pemimpin-pemimpin(mu); sebahagian mereka adalah pemimpin bagi sebahagian yang lain. Barangsiapa diantara kamu mengambil mereka menjadi pemimpin, maka sesungguhnya orang itu termasuk golongan mereka. Sesungguhnya Allah tidak memberi petunjuk kepada orang-orang yang zalim”*

#### **4. Budaya Organisasi**

##### **a. Pengertian Budaya**

Budaya atau kebudayaan berasal dari Bahasa Sansekerta yaitu *buddhayah*, artinya bentuk jamak dari *buddhi* (budi dan akal) artinya sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Budaya dalam Bahasa Inggris, kebudayaan disebut *culture*, yang berasal dari kata Latin *Colere*, yaitu mengolah atau mengerjakan.<sup>32</sup> Budaya adalah suatu pola hidup menyeluruh. Budaya bersifat kompleks, abstrak, dan luas. Banyak aspek budaya turut menentukan perilaku komunikatif. Unsur sosio-budaya tersebar dan meliputi banyak kegiatan sosial manusia. Bahasa dalam budaya adalah bagaian tidak terpisah dari kata manusia sehingga banyak orang cenderung menganggapnya diwariskan, secara genetis, ketika seseorang berusaha berkomunikasi dengan orang-orang yang berbeda budaya dan menyesuaikan perbedaan-perbedaannya, membuktikan bahwa budaya dipelajari oleh semua orang.

---

<sup>32</sup> Deddy Mulyana dan Jalaluddin Rakhmat. *Komunikasi Antarbudaya: Panduan Berkomunikasi dengan Orang-Orang Berbeda Budaya*. (Bandung: Remaja Rosdakarya: 2006). hal.24.

Uraian di atas dapat disimpulkan bahwa budaya adalah suatu adat istiadat yang menjadi tradisi, selalu berkembang, dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi.

#### 1) Komponen Budaya

Kebudayaan dapat digolongkan atas dua komponen utama<sup>33</sup>:

##### a) Kebudayaan material

Kebudayaan material mengacu pada semua ciptaan masyarakat yang nyata dan konkret. Kebudayaan material adalah temuan-temuan yang dihasilkan dari suatu penggalian arkeologi: mangkuk tanah liat, perhiasan, senjata, dan seterusnya. Kebudayaan material juga mencakup barang-barang, seperti televisi, pesawat terbang, stadion olahraga, pakaian, gedung pencakar langit, dan mesin cuci.

##### b) Kebudayaan nonmaterial

Kebudayaan nonmaterial adalah ciptaan-ciptaan abstrak yang diwariskan dari generasi ke generasi, misalnya berupa dongeng, cerita rakyat, dan lagu atau tarian tradisional.

#### **b. Pengertian Organisasi**

Schein mengatakan Organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggungjawab. Schein juga mengatakan bahwa organisasi mempunyai

---

<sup>33</sup> *Ibid*,...hal 28

karakteristik tertentu yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian lain dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi.<sup>34</sup>

### c. Karakteristik Organisasi

Karakteristik Organisasi dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu:

#### a) Dinamis

Organisasi sebagai suatu sistem terbuka terus-menerus mengalami perubahan, karena selalu menghadapi tantangan baru dari lingkungannya dan perlu menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan yang selalu berubah. Sifat dinamis pertama sekali karena adanya perubahan ekonomi dalam lingkungannya. Organisasi memerlukan sumber keuangan untuk melakukan aktivitasnya. Kondisi ekonomi mempengaruhi secara tajam pada kehidupan organisasi. Organisasi harus memberikan perhatian kepada tiap-tiap segi ekonomi. Uang yang tersedia, sumber yang digunakan sebagai bahan mentah, biaya pekerja atau karyawan, semuanya memainkan peranan yang penting dalam pengembangan organisasi. Faktor kedua organisasi dinamis adalah perubahan pasaran. Kebanyakan organisasi pasarnya adalah hasil produksi atau pelayanan, karena pasaran tergantung kepada langganan yang menggunakannya, maka organisasi harus sensitif terhadap perubahan sikap langganannya, misalnya bila pemasaran

---

<sup>34</sup> Arni, Muhammad. *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hal 23.

mengalami kemunduran maka akan membawa perubahan dalam jumlah produksi yang harus dikurangi dan begitu juga kalau keadaan sebaliknya. Faktor ketiga organisasi dinamis adalah perubahan kondisi sosial. Organisasi tergantung kepada bakat dan inisiatif manusia, maka organisasi harus tetap dinamis untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi sosial dan sebaliknya jika kondisi sosial berubah organisasi juga harus berubah. Faktor terakhir organisasi dinamis adalah perubahan teknologi. Perubahan teknologi yang terjadi dalam masyarakat akan memberikan dampak pada organisasinya, misalnya dalam masyarakat sudah banyak tersedia mesin alat produksi yang baru yang menghemat biaya dan tenaga, maka organisasi hendaknya berusaha untuk dapat menggunakan teknologi demi efisiensi organisasinya.

b) Memerlukan informasi

semua orang memerlukan informasi untuk hidup, tanpa informasi organisasi tidak berjalan dengan baik. Adanya informasi bahan mentah dapat diolah menjadi hasil produksi yang dapat dimanfaatkan oleh manusia.

c) Mempunyai tujuan

Organisasi merupakan kelompok orang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. setiap organisasi harus mempunyai tujuan sendiri-sendiri. Tujuan suatu organisasi dengan organisasi lainsangat



bervariasi, misalnya tujuan organisasi pendidikan adalah untuk mendidik anak-anak atau pemuda agar menjadi manusia seutuhnya.

d) Terstruktur

Organisasi dalam usaha mencapai tujuannya, biasanya membuat aturan-aturan, undang-undang dan hubungan dalam organisasi yang dinamakan struktur organisasi.

e) Fungsi Organisasi

Macam Fungsi organisasi sebagai berikut:

1) Memenuhi Kebutuhan Pokok Organisasi

Setiap organisasi mempunyai kebutuhan pokok masing-masing dalam rangka memenuhi kelangsungan hidup organisasi, contohnya gedung sebagai tempat beroperasinya organisasi, modal untuk biaya pekerja dan penyediaan barang mentah. Organisasinya lebih kompleks dan banyak kebutuhan organisasi yang perlu dipenuhi.

2) Mengembangkan tugas dan Tanggung Jawab

Setiap organisasi mempunyai macam-macam standar etis tertentu. Organisasi harus hidup sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi maupun standar masyarakat sekitar organisasi, misalnya pada masyarakat kecil yang mempunyai perusahaan besar biasanya perusahaan tersebut bertanggung jawab terhadap kesejahteraan ekonomi masyarakat.

3) Memproduksi Barang/ Jasa

Fungsi utama organisasi adalah memproduksi jasa sesuai dengan jenis organisasinya. Setiap organisasi mempunyai produksinya masing-masing, misalnya organisasi tekstil memproduksi tekstil yang mungkin bermacam-macam jenis dan coraknya.

4) Mempengaruhi dan Dipengaruhi orang

Organisasi digerakkan oleh manusia. Manusia yang membimbing, mengelola, mengarahkan, dan menyebabkan pertumbuhan organisasi.

**d. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merakan terhadap masalah-masalah terkait.<sup>35</sup>

Budaya organisasi dapat dimaknai sebagai kepribadian organisasi. Tampilan organisasi atau perilaku orang-orang yang ada di dalam organisasi akan mencerminkan watak suatu organisasi.<sup>36</sup> Budaya organisasi yaitu pola asumsi dasar diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh sekelompok orang ketika belajar untuk mengatasi masalah baik eksternal maupun internal. Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam

---

<sup>35</sup> Pabundu, Tika, *Budaya Organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2008), hal 2

<sup>36</sup> Tobari, *Membangun Budaya Organisasi Pada Instansi Pemerintahan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2015), hal. 47-48

kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

#### 1) Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, yaitu<sup>37</sup> :

- a) Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Budaya kerja menciptakan perbedaaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b) Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c) Budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan individual.
- d) Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial.

#### 2) Manfaat Budaya Organisasi

Manfaat budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robin, yaitu:

- a) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.

---

<sup>37</sup> Edy, Sutrisno. *Budaya Organisasi*, Jakarta: Kencana, 2011., hal. 10-11.

- b) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
- c) Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.

#### e. Karakteristik Budaya Organisasi

Pabundu Tika menyatakan Karakteristik budaya organisasi ada sepuluh yaitu inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, pola komunikasi.<sup>38</sup>

#### f. Ayat yang berkaitan dengan budaya organisasi

Firma Allah SWT tentang budaya organisasi dalam QS Al Baqarah ayat 148:<sup>39</sup>

وَلِكُلِّ وِجْهَةٍ هُوَ مَوْلِيهَا فَاسْتَبِقُوا الْحَيْرَاتِ أَيَّنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا  
 إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

“Artinya : Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu”

<sup>38</sup> Pabundu, Tika, *Budaya Organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2008), hal 10

<sup>39</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Per Kata Tajwid Wana Robbani*, (Jakarta Timur : PT Surya Prisma Sinergi, 2012)

## 5. Kinerja Karyawan

### a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecepatan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.<sup>40</sup> Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.<sup>41</sup>

#### 1) Faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yaitu: faktor di lingkungan eksternal organisasi, faktor eksternal organisasi, dan faktor internal karyawan.

#### 2) Lingkungan Eksternal Organisasi

---

<sup>40</sup> Malayu SP, Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 94.

<sup>41</sup> *Ibid*, ...hal 138

Faktor yang tidak dapat dikontrol oleh organisasi akan tetapi sangat memengaruhi kinerja karyawan. Faktor eksternal antara lain:

(1) Faktor Ekonomi Makro dan Mikro Organisasi

Ekonomi makro dan mikro memburuk dan inflasi meningkat yang berakibat harga barang dan jasa meningkat sedangkan upah karyawan tetap, akan memengaruhi nilai nominal upah karyawan yang merosot daya belinya. Perusahaan tidak mampu untuk menaikkan upah minimum di atas inflasi, maka akan terjadi perselisihan hubungan industrial setiap tahun berupa unjuk rasa dan pemogokan.

3) Kehidupan Politik

Kehidupan politik yang tidak stabil juga memengaruhi kinerja para pekerja. Indonesia mengalami krisis politik tahun 1965 dan tahun 1998 yang menimbulkan konflik politik berkepanjangan. Inflasi melangit dan produktivitas merosot drastis, perusahaan bangkrut dan buruh kehilangan pekerjaannya.

4) Kehidupan Sosial Budaya Masyarakat

Masyarakat yang mempunyai pola pikir kewirausahaan, kreativitas, dan inovasi tinggi. Berpola pikir “bersakit-

sakit dahulu dan bersenang-senang kemudian, *no pain no gain*.” akan berupaya mengembangkan produktivitasnya.

5) Agama/Spiritualitas

Agama Kristen merupakan pelopor lahirnya kapitalisme, demikian juga agama Islam dianggap sebagai agama yang mengembangkan perdagangan.

6) Kompetitor

Kompetitor mendorong perusahaan untuk memproduksi barang dan jasa lebih banyak dan lebih baik serta lebih murah untuk menciptakan keunggulan komparatif keunggulan diferensial dan keunggulan kompetitif.

**b. Penilaian Kinerja**

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi perusahaan hidup karena aktivitas yang dilakukan oleh karyawannya. Sesuai dengan unit kerja yang terdapat dalam organisasi perusahaan, masing unit dinilai kinerjanya, agar kinerja sumber daya manusia yang terdapat dalam unit dapat dinilai secara objektif. Seorang Manajer perlu mempunyai ukuran kinerja para karyawannya, jangan sampai menunggu timbulnya suatu masalah. Informasi tentang kinerja karyawan diperlukan, bila suatu saat seorang manajer ingin mengubah sistem yang ada.

Penilai kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

- a) Quality merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b) Quantity merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
- c) Timeliness merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
- d) Cost Effectiveness merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e) Need For Supervision merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seseorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

### **c. Pengertian Karyawan**

Hasibuan mengemukakan karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah



ditetapkan terlebih dahulu.<sup>42</sup> Pengertian Karyawan adalah aset penting yang memiliki pengaruh sangat besar terhadap kesuksesan sebuah perusahaan, tanpa mesin canggih, perusahaan dapat terus beroperasi secara manual, akan tetapi tanpa karyawan perusahaan tidak akan dapat berjalan sama sekali.

#### **d. Pengertian Kinerja Karyawan**

Definisikinerja karyawan dapat disimpulkan yaitu kemampuan mencapai persyaratan-persyaratanpekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikanpada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yangdisediakan, sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etikaperusahaan. Kinerja karyawan dapat memberikankontribusi bagi perusahaan.

#### **e. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kasmir mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada tiga belas yaitu kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, disiplin kerja.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Malayu SP, Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 12.

<sup>43</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), hal 189

### f. Ayat yang berkaitan dengan kinerja karyawan

Firman Allah SWT tentang kinerja karyawan dalam QS At Tawbah ayat 105:<sup>44</sup>

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ

الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

“Artinya : 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 ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjaka.”

## 6. Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating

### a. Pengertian Sistem Reward

Reward adalah hadiah, imbalan dan penghargaan atas suatu dan menguntungkan bagi perusahaan. Reward dibagi menjadi dua jenis yaitu reward ekstrinsik dan reward intrinsik. Penghargaan ekstrinsik (ekstrinsic rewards) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Reward disebut juga imbalan intrinsik yaitu imbalan yang merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, imbalan tersebut mencakup rasa penyelesaian, prestasi, otonomi dan pertumbuhan, maksudnya kemampuan untuk memulai atau menyelesaikan suatu proyek pekerjaan merupakan hal yang penting bagi sejumlah individu.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Per Kata Tajwid Wana Robbani*, (Jakarta Timur : PT Surya Prisma Sinergi, 2012)

<sup>45</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2009), hal 514

*Reward* menarik perhatian karyawan dan memberi informasi atau mengingatkan akan pentingnya sesuatu yang diberi *reward* dibandingkan dengan yang lain, *reward* juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan mengalokasikan waktu dan usaha karyawan. *Reward* berbasis kinerja mendorong karyawan dapat mengubah kecenderungan semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri ke semangat untuk memenuhi tujuan organisasi. Dengan demikian *reward* adalah semua bentuk return baik finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. *Reward* dapat berupa finansial yaitu berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi tetap dibayar, dan sebagainya. *Reward* non-finansial seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang kenaikan pangkat, pengakuan, dan lain-lain.

Jadi *reward* juga berarti ganjaran atau imbalan yang dapat menghasilkan kepuasan dan memperkuat suatu perbuatan dengan memberikan suatu variabel sehingga terjadi pengulangan. Ganjaran dapat diartikan dalam bentuk positif dan negatif, ganjaran dalam bentuk positif disebut *reward*, sedangkan ganjaran dalam bentuk negatif disebut *punishment*. Di dalam penelitian ini akan di bahas bentuk-bentuk *reward* yang diberikan perusahaan kepada

karyawannya berupa promosi jabatan, pengembangan karir, insentif, kompensasi dan imbalan.

**b. Teknik Penggunaan *Reward***

Sistem pengawasan yang baik tidak terlepas dari pemberian punishment (hukuman) dan reward (imbalan). Jika seorang karyawan melakukan pekerjaan dengan baik, maka karyawan tersebut diberi reward, bentuk reward itu tidak mesti materi namun dapat pula dalam bentuk pujian, penghargaan yang diutarakan dihadapan karyawan lain, atau bahkan promosi (baik promosi belajar ataupun promosi naik pangkat atau jabatan).

Dalam mengembangkan dan mendistribusikan sebuah penghargaan diperlukan beberapa pertimbangan yaitu :

- 1) Penghargaan yang tersedia harus mencukupi kebutuhan dasar manusia. Kebutuhan dasar ini misalnya makanan, tempat tinggal dan pakaian.
- 2) Individu akan cenderung membandingkan penghargaan yang diterimanya dengan penghargaan yang diterima oleh orang lain. Proses pembandingan ini merupakan upaya individu dalam mempersepsikan keadilan dalam perolehan penghargaan.
- 3) Proses dimana penghargaan didistribusikan seharusnya dipersepsikan sebagai proses yang adil. Hal ini akan meminilkan persepsi dalam sistem penghargaan.

- 4) Manajer yang mendistribusikan penghargaan harus memahami perbedaan setiap tujuannya agar penghargaan diberikan secara efektif.<sup>46</sup>

**c. Macam-macam *Reward***

*Reward* dapat diklasifikasikan kedalam dua kategori utama yaitu :

1) Reward intrinsik

Reward intrinsik yaitu sebuah penghargaan yang diterima oleh seorang karyawan yang berasal dari dalam diri karyawan tersebut. Penghargaan ini biasanya berupa rasa puas dan terkadang juga berupa perasaan bangga terhadap sebuah pekerjaan yang telah dikerjakan sebelumnya. Beberapa bentuk penghargaan intrinsik yaitu :

- a) Penyelesaian (*Completion*) Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya, dan mereka akan merasa puas setelah tugas atau pekerjaan tersebut telah terselesaikan dengan baik. Rasa puas yang diperoleh dari penyelesaian tugas ini dapat menjadi motivasi positif terhadap upaya untuk menyelesaikan tugas selanjutnya.
- b) Pencapaian (*Achievement*)

---

<sup>46</sup> Ivanceviche, Konopaske dan Matteson. *Perilaku Manajemen dan Organisasi, alih bahasa gina gania*, (Jakarta: Erlangga, 2010), hal 227

Terkadang seseorang akan merasa bangga terhadap dirinya sendiri setelah meraih sebuah tujuan yang menantang. Perasaan bangga tersebut muncul karena mereka telah melalui usaha untuk mencapai tujuan yang lebih sulit dibanding orang lain.

c) Otonomi (*Autonomy*)

Sebagian orang memiliki perasaan bahwa mereka perlu dihargai dalam sebuah organisasi. Salah satu contoh agar seseorang merasa dihargai adalah diberinya kesempatan untuk mengambil sebuah keputusan penting dalam organisasi.

d) Pertumbuhan pribadi (*Personal growth*)

Dengan berbagai macam jenis tugas yang diberikan oleh seorang karyawan tentu saja akan meningkatkan keterampilan yang dimilikinya.

2) *Reward* ekstrinsik

*Reward* ekstrinsik adalah sebuah penghargaan yang diberikan oleh seseorang yang memiliki jabatan lebih tinggi atas pencapaian yang telah seseorang capai. Bentuk penghargaan ini mencakup kompensasi langsung (gaji dan upah, tunjangan, bonus), kompensasi tidak langsung (pesangon, jaminan sosial, asuransi) dan penghargaan bukan uang (promosi jabatan).

Baik reward intrinsik maupun reward ekstinsik, keduanya memiliki tujuan yang sama bagi yaitu:

- a) Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi.
- b) Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja.
- c) Memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.
- d) Kemudahan pengaturan administrasi dan aspek hukum
- e) Bersaing dalam keunggulan kompetitif
- f) Menjamin Keadilan internal dan eksternal dapat terwujud.
- g) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan perusahaan.<sup>47</sup>

Jadi reward juga berarti ganjaran atau imbalan yang dapat menghasilkan kepuasan dan memperkuat suatu perbuatan dengan memberikan suatu variabel sehingga terjadi pengulangan. Ganjaran dapat diartikan dalam bentuk positif dan negatif, ganjaran dalam bentuk positif disebut reward, sedangkan ganjaran dalam bentuk negatif disebut punishment. Kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai pada suatu organisasi adalah untuk mencari nafkah. Berarti apabila di satu pihak seseorang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi, di lain

---

<sup>47</sup> Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Perusahaan*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo, 2009), hal 171

pihak ia mengharapkan menerima imbalan tertentu. Kepentingan para pekerja harus mendapat perhatian dalam arti bahwa kompensasi yang diterima atas jasa yang diberikan kepada organisasi harus memungkinya mempertahankan harkat dan martabat sebagai insan yang terhormat. Suatu sistem imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang pada gilirannya memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara dan memperkerjakan sejumlah orang yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

Dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan tertentu, suatu organisasi menghadapi berbagai kondisi dan tuntutan yang tidak hanya bersifat internal seperti kemampuan organisasi membayar upah dan gaji yang wajar, akan tetapi sering pula bersifat eksternal seperti berbagai peraturan-peraturan perundang-undangan, persaingan di pasaran kerja, langka tidaknya tenaga kerja yang dibutuhkan, kondisi ekonomi dan tuntutan memanfaatkan teknologi. Dalam usaha mengembangkan sistem imbalan, para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan empat hal yaitu :

- 1) Melakukan analisis pekerjaan. Artinya perlu di susun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.



- 2) Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan di usahakan tersusunya urutan peringkat pekerjaan, penentuan nilai untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian point untuk setiap pekerjaan.
- 3) Melakukan survei berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang di survei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenagakerjaan, organisasi profesi, serikat pekerja dan perusahaan konsultan terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia.
- 4) Menentukan harga setiap pekerjaan dihubungkan dengan harga pekerjaan sejenis di tempat lain. Dalam langkah ini di lakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja.

Karena Reward menjadi salah satu motivasi bekerja dalam melakukan pekerjaan, bahwa motivasi dasar manusia ada tiga yaitu: kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan erafialiasi dan kebutuhan akan berprestasi. Karena kebutuhan berprestasi mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengaktualisasikan kemampuan untuk mencapai prestasi yang maksimal. Seseorang menyadari bahwa

seseorang dengan prestasi yang tinggi akan memperoleh Reward yang besar. Kebutuhan akan kekuasaan dan berafialiasi mendorong orang untuk lebih berkembang karena pada dasarnya manusia ingin lebih berkuasa, ingin dihormati dan merasa dirinya penting.

#### d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sistem *Reward*

Muhammad Busro mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi sistem *reward* ada enam yaitu upah, gaji, insentif, tunjangan, penghargaan *Interpersonal*, promosi.<sup>48</sup>

#### e. Ayat yang berkaitan dengan sistem *reward*

Firma Allah SWT tentang sistem *reward* dalam QS Al Imran ayat 191:<sup>49</sup>

الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ  
وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطْلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴿١٩١﴾

“Artinya : (yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): "Ya Tuhan kami, tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha Suci Engkau, maka peliharalah kami dari siksa neraka.”

### B. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang membahas tentang kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan sistem *reward* sebagai

<sup>48</sup> Muhammad, Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Prenadamedia Group, 2018), hal 315

<sup>49</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Per Kata Tajwid Wana Robbani*, (Jakarta Timur : PT Surya Prisma Sinergi, 2012)

variabel moderating yang sesuai dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Penelitian yang dilakukan Bahrum dkk<sup>50</sup> bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitiannya yang bertujuan untuk mengetahui kinerja pegawai. Metode penelitian yang digunakan adalah metode observasi, wawancara, kuesioner, dokumentasi, Data yang diambil menggunakan regresi berganda, hasil menunjukkan bahwa semua variabel valid dan saling berpengaruh. Pada penelitian ini terdapat persamaan yaitu menguji variabel kepemimpinan dan kinerja. Dan dalam penelitian ini terdapat perbedaan yaitu pada objek yang diteliti.
- 2) Penelitian yang dilakukan Sagita dkk<sup>51</sup> bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediator. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis regresi sederhana dan analisis regresi berganda moderasi. Data yang diperoleh melalui kuesioner yang di sebarakan pada karyawan. Hasil menunjukkan bahwa analisis regresi sederhana menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai signifikan terhadap kinerja karyawan, karena

---

<sup>50</sup> Syazhashah Putra Bahrum dkk, "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai", *Jurnal Akuntansi Ekonomi dan Manajemen Bisnis Vol 3 No 2*, diakses pada 9 Juli 2019

<sup>51</sup> Alinvia Ayu Sagita dkk, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator", *Jurnal Administrasi Bisnis Vol 57 No 1*, diakses pada 9 Juli 2019

memiliki nilai probabilitas  $0,000 < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, yang diperoleh dari analisis jalur variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien beta 0,542. Pada penelitian ini terdapat persamaan yaitu menguji variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dan dalam penelitian ini terdapat perbedaan yaitu pada objek yang diteliti.

- 3) Penelitian yang dilakukan Ekasari dkk<sup>52</sup> bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Metode penelitian yang digunakan yaitu uji regresi linier berganda, data yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan pada karyawan. Hasil menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan budaya organisasi positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada penelitian ini terdapat persamaan yaitu menguji variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja karyawan, dan dalam penelitian ini terdapat perbedaan yaitu pada objek yang diteliti.
- 4) Penelitian yang dilakukan Septyandini<sup>53</sup> bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *reward* sebagai variabel moderating. Metode penelitian yang digunakan adalah

---

<sup>52</sup> Eka Sari dkk, “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai”, *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis VOL 17 No 2*, diakses pada 9 Juli 2019

<sup>53</sup> Fitri Septyandini, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Reward Sebagai Variabel Moderating”, *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mercu Buana*, diakses 9 Juli 2019

analisis regresi linier berganda. Data yang diperoleh melalui kuesioner yang di sebarakan pada karyawan. Hasil menunjukkan bahwa bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak dimoderasi oleh variabel *reward*, sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimoderasi oleh variabel *reward*.

- 5) Penelitian yang dilakukan Lina<sup>54</sup> bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai serta pengaruh sistem *reward* dalam hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja pegawai, Metode penelitian yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Data yang diperoleh melalui kuesioner yang di sebarakan pada karyawan. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada penelitian ini terdapat persamaan yaitu menguji variabel (X) kepemimpinan dan budaya organisasi, variabel (Y) kinerja pegawai dan variabel (Z) sistem

---

<sup>54</sup> Dewi Lina, "Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem *Reward* Sebagai Variabel Moderating", *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Vol 14 No 1*, diakses pada 9 Juli 2019

*reward* sebagai variabel moderating, dan dalam penelitian ini terdapat perbedaan yaitu pada objek yang diteliti.

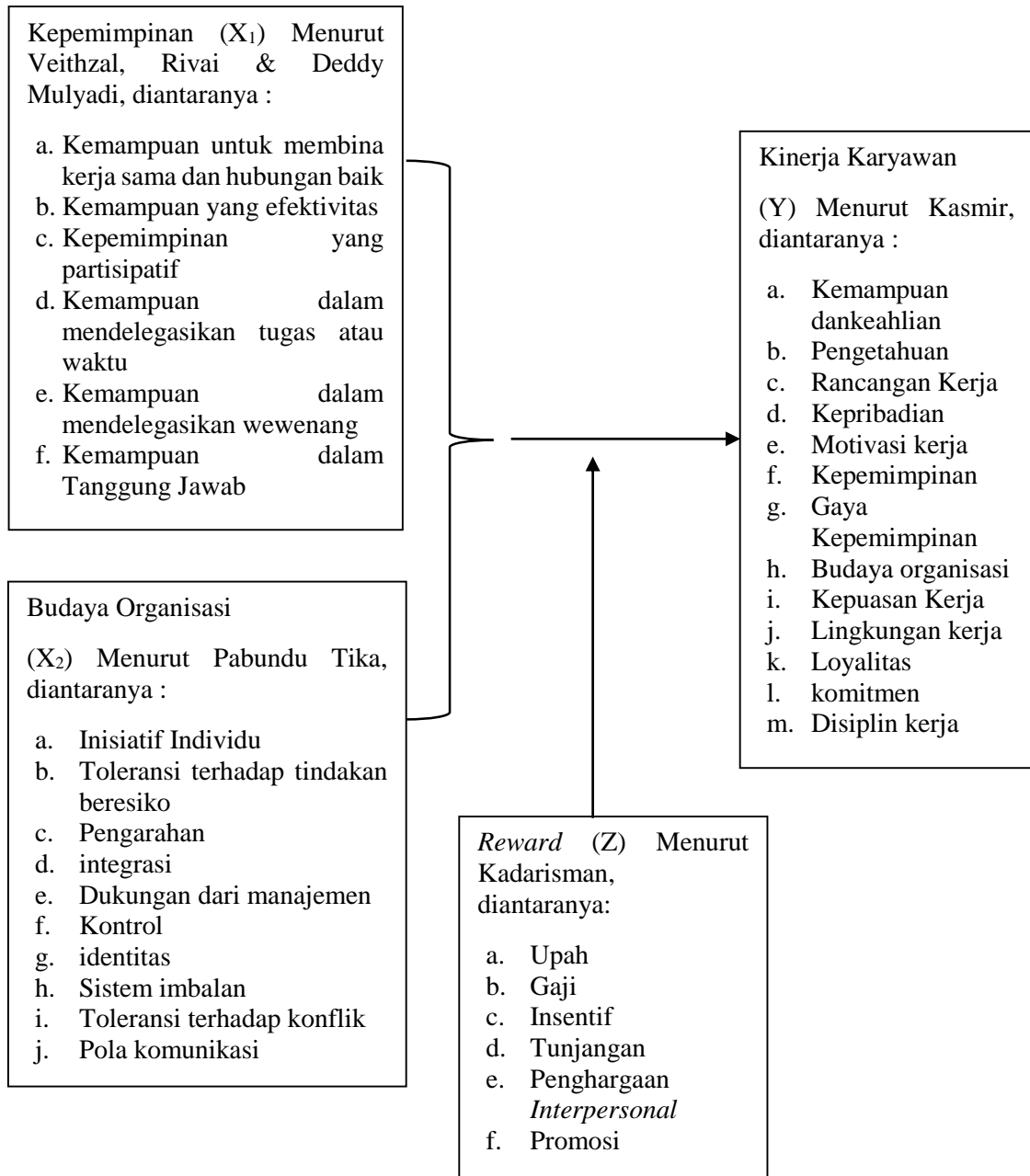
### **C. Kerangka Konseptual**

Berdasarkan uraian penulis pada latar belakang masalah dan juga tinjauan pustaka, maka penulis menjabarkan kerangka analisis yang kemudian akan dijadikan pegangan dalam penelitian ini adalah Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan PT Manggala Citra Mandiri Sakti Tulungagung dengan sistem *reward* sebagai variabel moderating Untuk mempermudah memahami penelitian ini, maka penulis mengemukakan kerangka konseptual sebagai berikut<sup>55</sup> :

---

<sup>55</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan r&d*, (Bandung, Alfabeta, 2016), hal 39

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**



Keterangan :

1. Variabel Independen (Variabel Bebas)

Variabel ini sering disebut sebagai variabel stimulus, *prediktor*, *antecedent*.

Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat).<sup>56</sup> Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel independen adalah Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ).

2. Variabel Dependen (Variabel Terikat)

Variabel ini sering disebut variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena ada variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah Kinerja Karyawan ( $Y$ ).<sup>57</sup>

3. Variabel Moderating

Variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan langsung antara variabel independen dengan variabel dependen. Variabel moderating merupakan tipe variabel yang mempunyai pengaruh terhadap sifat atau arah hubungan antar variabel. Sifat atau arah hubungan antar variabel-variabel independen dengan variabel-variabel dependen kemungkinan positif atau negatif dalam hal ini tergantung pada variabel moderating. Oleh karena itu

---

<sup>56</sup> Ibid, hal 39

<sup>57</sup> Ibid, hal 64



variabel moderating dinamakan pula dengan variabel *contingency*. . Dalam penelitian ini yang menjadi variabel moderating adalah sistem *reward* (Z).<sup>58</sup>

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.<sup>59</sup> Berdasarkan rumusan masalah, maka Hipotesa yang dirumuskan adalah :

H1 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial

H2 : Budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan

H3: Kepemimpinan dan Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan

H4 : Sistem *reward* dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

H5: Sistem *reward* dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

---

<sup>58</sup> Ibid, hal 76

<sup>59</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methodes)*, (Bandung : Alfabeta, 2015), hal 99