

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi dan menjaring jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan.⁹

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya.¹⁰ Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara

⁹Kartini (1994) dalam tesis Dewita Heriyanti, S. Kom. *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi PT. PLN (Persero) APJ Semarang)*, (Semarang: Tesis tidak diterbitkan, 2007),hal.30.

¹⁰H. Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif Cetakan ke-7*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003), hal. 113

produktif untuk mencapai tujuan organisasi.¹¹ Gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain.¹²

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin karena ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.¹³ Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Dalam hal ini usaha menyalurkan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.¹⁴

Gaya kepemimpinan merupakan bentuk perilaku yang dapat dibuat mengintegrasikan tujuan dengan tujuan individu, maka gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang yang dipergunakan untuk

¹¹Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2000), hal. 167

¹²A.A Mega Rosa Arini Putri, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Dunia Garmen Internasional di Denpasar*, (Bali: Jurnal FE Univ. Udayana, jurnal tidak diterbitkan 2013),hal.186.

¹³Biatna Tampubolon, *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Orang yang telah menerapkan SNI 19-9001-2001*. Jurnal Standardisasi No.9 hal. 3

¹⁴Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2010).hal.303

mempengaruhi orang lain sesuai dengan keinginannya.¹⁵ Gaya kepemimpinan terdiri dari kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas dimaksudkan sebagai kadar upaya pemimpin mengorganisasikan dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut); menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya; dicirikan dengan upaya menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dengan para anggota kelompok mereka (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi dan menyediakan dukungan sosio-emosional, psikologis, dan pemudahan perilaku.¹⁶

2. Tipe Gaya Kepemimpinan

Ada tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu:¹⁷

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan direktif atau diktator. Pemimpin memberikan instruksi kepada bawahan, menjelaskan apa yang harus dikerjakan, selanjutnya karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan

¹⁵Lis Prasetyo, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja*, Jurnal Neo-Bisnis Vol.2 No.2, Desember, 2008., hal.171

¹⁶Muhammad Dzulkifli, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Direktorat Budidaya dan Pascapanen Florikultura Pasar Minggu Jakarta Selatan)*, hal.21

¹⁷Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003), hal. 122

dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaan yang paling diuntungkan dalam organisasi.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dalam gaya kepemimpinan ini, ada kerjasama antara atasan dengan bawahan. Di bawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

c. Gaya Kepemimpinan Bebas

Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

Sedangkan Robbins mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain :¹⁸

a. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.

¹⁸Sigit Prasetyo, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Hotel Berbintang di Yogyakarta)*, (Yogyakarta: Skripsi tidak diterbitkan, 2014), hal.46

b. Gaya kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya.

c. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

d. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Upaya meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan gaya kepemimpinan, menurut teori tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House dalam Kreitner dan Kenicki menyatakan bahwa pimpinan mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang bisa dicapai dengan usaha yang serius.¹⁹

Teori jalur sasaran yang dikembangkan, gaya kepemimpinan *Path-goal theory* leadership adalah teori kepemimpinan yang menyatakan terdapat dua variabel kontijensi yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan hasil berupa kepuasan kerja dan kinerja.²⁰

Robert House mengidentifikasi gaya kepemimpinan dibedakan sebagai berikut:²¹

- a. Kepemimpinan Direktif, yaitu kepemimpinan memberi kesempatan pada pengikutnya untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan dan memberi pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas.
- b. Kepemimpinan Suportif, yaitu kepemimpinan yang ramah dan menunjukkan perhatian kepada para pengikutnya atau bawahannya.

¹⁹Eni Widya Hastutik, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kosoema Nanda Putra Klaten)*, (Yogyakarta: Skripsi tidak diterbitkan, 2015), hal.14

²⁰Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi, Buku I, Edisi 12* (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hal.172

²¹Elzi Syaiyid et. al., *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan Radar Malang PT.Malang Intermedia Pers)*, (Malang: Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 1 No. 1 April 2013), hal.106 diakses tgl 27-2-2017

- c. Kepemimpinan Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin berkonsultasi dengan bawahan serta meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan.
- d. Kepemimpinan Orientasi Prestasi, yaitu gaya kepemimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakannya dengan baik.

3. Kepemimpinan dalam Pandangan Islam

Kepemimpinan dalam pandangan Islam merupakan amanah dan tanggung jawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpin, tetapi juga akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. jadi, pertanggungjawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat horizontal-formal sesama manusia, tetapi bersifat vertikal-moral, yakni tanggung jawab kepada Allah SWT di akhirat. Kepemimpinan sebenarnya merupakan tanggung jawab sekaligus amanah dan harus diemban sebaik-baiknya. Hal tersebut dijelaskan dalam Al-Qur'an surat Al-Mu'minun: 8-11.

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَوَاتِهِمْ
 يُحَافِظُونَ ﴿٩﴾ أُولَٰئِكَ هُمُ الْوَارِثُونَ ﴿١٠﴾ الَّذِينَ يَرِثُونَ الْفِرْدَوْسَ هُمْ فِيهَا
 خَالِدُونَ ﴿١١﴾

Artinya: “dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya. dan orang-orang yang memelihara

sembahyangnya. mereka Itulah orang-orang yang akan mewarisi,(yakni) yang akan mewarisi syurga Firdaus. mereka kekal di dalamnya.”²²

Mengenai kepemimpinan, dalam Islam dijelaskan dengan detail dalam Al-Qur’an. Agar mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan sukses, seorang pemimpin harus memiliki beberapa sifat di antaranya adalah:

- a. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan perusahaannya. Semakin besar kemampuan dan pengetahuannya terhadap urusan perusahaannya. Semakin besar kemampuan dan pengetahuannya terhadap urusan perusahaan. Allah SWT telah memberikan perumpamaan,

تَبْرَكَ الَّذِي بِيَدِهِ الْمُلْكُ وَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١﴾

Artinya: “Maha suci Allah yang di tangan-Nyalah segala kerajaan, dan Dia Maha Kuasa atas segala sesuatu.”²³ (QS.Al-Mulk : 1)

- b. Mempunyai keistimewaan yang lebih dibandingkan dengan orang lain.

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ الْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ط وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿١٦﴾

Artinya : “Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah Kami, Padahal Kami lebih berhak mengendalikan

²²Departemen Agama RI, *Al-qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*. (Semarang: PT. Karya Toha Putra, 2002),hal... 475

²³*Ibid.*,hal.822

*pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang Luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendakinya. dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha mengetahui."*²⁴
(QS. Al-Baqarah:247)

- c. Memahami kebiasaan dan bahasa orang yang menjadi tanggung jawab Allah SWT berfirman,

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ فَيُضِلُّ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴿٤﴾

Artinya: "Kami tidak mengutus seorang rasulpun, melainkan dengan bahasa kaumnya^[779], supaya ia dapat memberi penjelasan dengan terang kepada mereka. Maka Allah menyesatkan^[780] siapa yang Dia kehendaki, dan memberi petunjuk kepada siapa yang Dia kehendaki. dan Dia-lah Tuhan yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana."²⁵ (QS. Ibrahim:4)

- d. Mempunyai karisma dan wibawa di hadapan manusia.

قَالُوا يَدْعَبُ مَا نَفَقَهُ كَثِيرًا مِمَّا تَقُولُ وَإِنَّا لَنَرُّكَ فِيْنَا ضَعِيفًا وَلَوْلَا رَهْطُكَ لَرَجَمْنَاكَ وَمَا أَنْتَ عَلَيْنَا بِعَزِيزٍ ﴿٦١﴾

Artinya: mereka berkata: "Hai Syu'aib, Kami tidak banyak mengerti tentang apa yang kamu katakan itu dan Sesungguhnya Kami benar-benar melihat kamu seorang yang lemah di antara kami; kalau tidaklah karena

²⁴Departemen Agama RI, *Al-qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*,... hal.50

²⁵*Ibid.*,hal 345

keluargamu tentulah Kami telah merajam kamu, sedang kamupun bukanlah seorang yang berwibawa di sisi kami."²⁶ (QS. Hudd: 91)

- e. Konsekuen dengan kebenaran dan tidak mengikuti hawa nafsu.

يٰۤاٰدُوۡدُ اِنَّا جَعَلٰنٰكَ خَلِيۡفَةً فِى الْاَرْضِ فَاَحْكُمۡ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ
 الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنۡ سَبِيۡلِ اللّٰهِ ۗ اِنَّ الَّذِيۡنَ يَظِلُّوۡنَ عَنۡ سَبِيۡلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ
 شَدِيۡدٌۢ بِمَا نَسُوۡا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Artinya: “Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.”²⁷ (QS. Shadd: 26)

- f. Bermuamalah dengan lembut dan kasih sayang terhadap yang dipimpinnya, agar orang lain simpatik kepadanya.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللّٰهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوۡا مِّنۡ
 حَوْلِكَ ۗ

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu..”²⁸ (QS.Ali Imron: 159)

²⁶Ibid.,hal. 311

²⁷Ibid.,hal. 651

²⁸Ibid.,hal. 90

- g. Menyukai suasana saling memaafkan antara pemimpin dan pengikutnya, serta membantu mereka agar segera terlepas dari kesalahan.

Artinya: *“karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka,”* (QS.Ali Imron: 159)

- h. Bermusyawarah dengan para pengikutnya serta mintalah pendapat dan pengalaman mereka. Firman Allah SWT dalam surat Ali Imron ayat 159.

Artinya: *“dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu”*.

- i. Membangun kesadaran akan adanya *muraqabah* (pengawasan dari Allah SWT) hingga terbina sikap ikhlas di mana pun, walaupun tidak ada yang mengawasi kecuali Allah SWT.

الَّذِينَ إِذَا مَكَانَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَحَقُّوا الصَّلَاةَ وَءَاتَوْا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا
بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ ﴿٤١﴾

Artinya: *“(yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.”*²⁹ (QS.Al-Hajj: 41).

B. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah hal yang menjadi daya tarik bagi seorang karyawan. Karyawan yang puas dengan kompensasi yang diterima dari perusahaan memiliki kecenderungan untuk bekerja optimal demi kemajuan perusahaan. Kompensasi adalah total keseluruhan imbalan yang diterima

²⁹*Ibid.*, hal. 469

para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Kompensasi dibagi menjadi kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.³⁰

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan organisasi lainnya. Jadi kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikannya kepada perusahaan.³¹

Kompensasi merupakan semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan terkait dengan apa yang telah dikerjakan oleh karyawan tersebut.³² Kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan kepada karyawan baik langsung maupun tidak langsung, finansial maupun nonfinansial yang adil kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga pemberian kompensasi sangat

³⁰R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2008), hal.4

³¹Mamik Eko Supatmi, et al., *Pengaruh Pelatihan, Kompensasi, terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan*, (Malang: Jurnal Profit Volume 7 No.1), hal.27

³²Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Indeks, 2009), hal.46

dibutuhkan oleh perusahaan maupun guna meningkatkan kinerja karyawannya.³³

Kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan intensif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktifitas yang semakin tinggi.³⁴ Kompensasi berkenaan dengan segala bentuk jasa finansial dan pelayanan yang *tangible* (nyata), serta keuntungan yang diterima karyawan sebagai bagian dari suatu hubungan pekerjaan.³⁵

Berdasarkan uraian pendapat-pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbal jasa yang diberikan organisasi kepada karyawannya kerana telah melakukan kewajiban dengan memenuhi segala tugasnya, kompensasi dapat berupa finansial maupun nonfinansial.

Menurut Mondy bentuk dari kompensasi yang diberikan instansi kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu:³⁶

a. Kompensasi finansial (*Financial compensation*)

Kompensasi finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi finansial implementasinya dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu:

³³Hussein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama,2001),hal.16

³⁴Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Strategik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hal. 196-212

³⁵Nurul Hidayah, *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Keuangan dan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta)*, (Yogyakarta: Skripsi tidak diterbitkan, 2016),hal.22

³⁶Dhany Hamiddan Khoir, *Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar Ditjen Pendidikan Dasar Kemdikbud*, (Jakarta: Tesis, 2012),hal.42

1) Kompensasi Finansial Langsung (*Direct Financial Compensation*)

Kompensasi finansial langsung adalah pembayaran berbentuk uang yang karyawan terima secara langsung dalam bentuk gaji/upah, tunjangan ekonomi bonus dan komisi, gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja dengan berpedoman pada perjanjian yang disepakati pembayarannya.

2) Kompensasi Finansial Tidak Langsung (*Indirect Financial Compensation*)

Kompensasi finansial tidak langsung adalah termasuk semua penghargaan keuangan yang tidak termasuk kompensasi langsung. Wujud dari kompensasi tidak langsung meliputi program asuransi tenaga kerja, tunjangan-tunjangan, bantuan sosial karyawan, dan sebagainya.

b. Kompensasi non finansial (*non financial compensation*)

Kompensasi non finansial adalah balas jasa yang diberikan instansi kepada karyawan bukan berbentuk uang, tapi berwujud fasilitas.

Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu:

1) Kompensasi berkaitan dengan pekerjaan (*Non financial the job*)

Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi

bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (*esteem*) dan aktualisasi (*self actualization*).

2) Kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan (*Non financial job environment*)

Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi (*competent supervision*), kondisi kerja yang mendukung (*comfortable working condition*), pembagian kerja (*job sharing*).

2. Tujuan Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikianrupa sehingga membentuk sistem yang baik. Secara khusus tujuan pemberian kompensasi antara lain:³⁷

a. Memperoleh personil yang berkualifikasi

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pemberdayaan harus responsif terhadap suplai dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

b. Mempertahankan karyawan yang Ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

³⁷Werther, W.B. & Davis, K., *Human Resources and Personnel Management, 5th Ed.*, (Boston: McGraw-Hill. 1996)

c. Menjamin Keadilan

Manajemen kompensasi berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayarkan dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

d. Penghargaan terhadap Perilaku yang diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab dan perilaku-perilaku lainnya.

e. Mengendalikan Biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif bisa jadi para pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.

f. Mengikuti Aturan Hukum

Sistem gaji dan upah yang mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sistem Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, yaitu:

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan.
- c. Serikat buruh/organisasi karyawan.
- d. Produktivitas kerja karyawan
- e. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres.
- f. Biaya hidup/*cost of living*.
- g. Posisi jabatan karyawan.
- h. Pendidikan dan pengalaman kerja.
- i. Kondisi perekonomian nasional.
- j. Jenis dan sifat pekerjaan.³⁸

4. Kompensasi dalam Pandangan Islam

Islam mendorong setiap umatnya untuk adil. Demikian juga dalam pemberian kompensasi seperti gaji atau upah. Islam menganjurkan untuk memberikan upah sebelum keringatnya kering. Al-Qur'an melarang manusia untuk berlaku zalim dengan memberikan upah atau gaji dibawah tarif yang tidak sewajarnya tanpa persetujuan mereka. Begitu juga sebaliknya, pekerja tidak boleh memaksakan majikan untuk menaikkan upah atau gaji jika kerja yang dilakukan tidak setimpal dengan yang diusahakan.³⁹ Kompensasi yang

³⁸Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:PT. Bumi Aksara,2003), hal. 127

³⁹Muhammad Sulaiman, *Jejak Bisnis Rasul*, terj Gita Romadhona (Jakarta:Tim Hikmah, 2010)hal.309 dalam skripsi Nur Ahta, *Hubungan Tingkat Kepuasan Kompensasi dengan Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Yogyakarta*, (Yogyakarta: Skripsi tidak diterbitkan),hal.26

sesuai harapan bagi pekerja yaitu untuk kebutuhan mereka akan meningkatkan produktivitas dan motivasi untuk mencapai keberhasilan suatu lembaga atau institusional. Allah SWT berfirman:

إِنَّ لَكَ أَلَّا تَجُوعَ فِيهَا وَلَا تَعْرَىٰ ﴿١١٨﴾ وَأَنَّكَ لَا تَظْمَأُ فِيهَا وَلَا تَصْحَىٰ ﴿١١٩﴾

Artinya: “*Sesungguhnya, kamu tidak akan kelaparan di dalamnya dan tidak akan telanjang, dan Sesungguhnya kamu tidak akan merasa dahaga dan tidak (pula) akan ditimpa panas matahari di dalamnya*”.⁴⁰ (QS. Thaha : 118-119)

Selain itu, kewajiban seorang untuk memberikan kompensasi kepada karyawan juga sesuai dengan hadits Rasulullah Saw.:

“Mereka adalah saudaramu, Allah menempatkan mereka dibawah pengawasanmu. Maka dari itu, siapa saja yang menempatkan saudaranya dibawah pengawasannya harus memberikan makan, sebagaimana mereka makan dan berilah pakaian sebagaimana mereka pakai. Janganlah kamu membebankan mereka dengan tugas yang mereka tidak mampu untuk melakukannya.” (HR Bukhari).⁴¹

C. Budaya Kerja

1. Pengertian Budaya Kerja

Menurut Triguno, budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok

⁴⁰Departemen Agama RI, *Al-qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*...hal.444

⁴¹Muhammad Sulaiman, *Jejak Bisnis Rasul*, terj Gita Romadhona...hal.310

masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap atau perilaku, kepercayaan, atau cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Budaya kerja organisasi adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi atau pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomi dan memuaskan.⁴²

Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.⁴³

Budaya kerja adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah adaptasi eksternal dan masalah internal.⁴⁴ Budaya kerja atau budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang diterima selalu benar, yang membantu seseorang dalam organisasi

⁴²Sugiati Surayitno, *Pengaruh Budaya Kerja PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. terhadap kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Yogyakarta)*,(Yogyakarta: Skripsi tidak diterbitkan, 2015),hal.11

⁴³Aisyatur Rahmah dan Meylia Elizabeth Ranu, *Peran Budaya Kerja dan Iklim Kerja terhadap Loyalitas Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Lamongan*, (Surabaya: Jurnal),hal.4

⁴⁴Moh.Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*,(Jakarta: Bumi Aksara, 2008),hal.4

untuk memahami tindakan-tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima.⁴⁵

Wolseley dan Cambell dalam Triguno menyatakan bahwa orang yang terlatih dalam kelompok budaya kerja akan mempunyai sikap:

- a. Menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, dan terbuka bagi gagasan-gagasan baru dan fakta baru dalam usahanya untuk mencari kebenaran.
- b. Memecahkan permasalahan secara mandiri dengan bantuan keahliannya berdasarkan metode ilmu pengetahuan, pemikiran yang kreatif, dan tidak menyukai pertentangan dan penyimpangan.
- c. Berusaha menyesuaikan diri antara kehidupan pribadinya dengan kebiasaan sosialnya.
- d. Mempersiapkan dirinya dengan pengetahuan umum dan keahlian-keahlian khusus dalam mengelola tugas atau kewajiban dalam bidangnya.
- e. Memahami dan menghargai lingkungannya.
- f. Berpartisipasi dengan loyal kehidupan rumah tangga, masyarakat dan organisasinya serta penuh rasa tanggung jawab.⁴⁶

Budi Paramita mendefinisikan budaya kerja sebagai sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh

⁴⁵Kenna dan Beech, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi,2000),hal.63

⁴⁶Andi Eko Prasetyo, *Pengaruh Budaya Kerja terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Banyuwangi*, (Jember: Skripsi tidak diterbitkan, 2011),hal.5

suatu golongan masyarakat. Menurut Budi Paramita budaya kerja diindikasikan atas :⁴⁷

- a. Sikap terhadap pekerjaan, yaitu kesukaan terhadap kerja, keterbukaan terhadap kerja, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan tanggung jawab.
- b. Perilaku pada waktu bekerja, yang rajin dan bertanggung jawab, teliti, cermat, suka membantu sesama karyawan.

Lebih lanjut Hartanto mendefinisikan budaya kerja adalah suatu makna yang terkait dengan kerja, pekerjaan, dan interaksi kerja yang disepakati bersama dan digunakan di dalam kehidupan sehari-hari. Budaya kerja yang terdapat dalam suatu organisasi adalah habitat dimana anggota organisasi berkiprah. Kualitas dari karakter budaya kerja inilah yang membentuk besar kecilnya kemauan, hasrat, dan gairah anggota organisasi untuk memunculkan dan memanfaatkan potensi insanimereka untuk dikontribusikan pada proses penciptaan kinerja perusahaan.⁴⁸

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan adalah budaya kerja, dimana faktor tersebut sangat erat kaitannya dalam meningkatkan kinerja karyawan, sebab dengan terciptanya budaya kerja yang baik dan ditunjang oleh kerja sama dengan sesama

⁴⁷Heri Susanto dan Nuraini Aisiyah, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen*, (Yogyakarta: Jurnal Magistra Vol 22 No. 74 XXII Desember, 2010),hal.20

⁴⁸Frans Mardi Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani*,(Bandung: Mizan, 2009)

karyawan, maka akan tercapai hasil yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.⁴⁹

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa budaya kerja merupakan gambaran dari sikap kerja dan perilaku kerja yang ditunjukkan oleh para karyawan dalam melakukan aktivitas kerjanya setiap hari. Para karyawan harus mempunyai sikap kerja dan perilaku kerja yang baik sehingga menunjang produktifitasnya, serta dapat memberikan prestasi kerja yang memuaskan.

Menurut Budhi dalam tulisannya berjudul “Masalah Keserasian Budaya dan Manajemen di Indonesia”, budaya kerja dapat dibagi menjadi:⁵⁰

- a. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
- b. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggungjawab. Berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan, atau sebaliknya.

⁴⁹Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja...*hal.120

⁵⁰Charry Pujiani, *Analisis Budaya Kerja PT Bank Mandiri Tbk (Persero) Kanwil X Makassar*, (Makassar: Skripsi tidak diterbitkan, 2014),hal.29

Komponen-komponen budaya kerja yaitu:⁵¹

a. Anggapan dasar tentang kerja

Pendirian atau anggapan dasar atau kepercayaan dasar tentang kerja, terbentuknya melalui konstruksi pemikiran silogistik. Premisnya adalah pengalaman hidup empirik, dan kesimpulan.

b. Sikap terhadap pekerjaan

Manusia menunjukkan berbagai sikap terhadap kerja. Sikap adalah kecenderungan jiwa terhadap sesuatu. Kecenderungan itu berkisar antara menerima sepenuhnya atau menolak sekeras-kerasnya.

c. Perilaku ketika bekerja

Sikap terhadap bekerja, lahir perilaku ketika bekerja. Perilaku menunjukkan bagaimana seseorang bekerja.

d. Lingkungan kerja dan alat kerja

Dalam lingkungan, manusia membangun lingkungan kerja yang nyaman dan menggunakan alat (teknologi) agar ia bekerja efektif, efisien dan produktif.

e. Etos kerja

Istilah *ethos* diartikan sebagai watak atau semangat fundamental budaya, berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan, atau

⁵¹Talizudhuhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, Cet. Pertama, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2005), hal.209

perilaku suatu kelompok masyarakat. Jadi etos berkaitan erat dengan budaya kerja.⁵²

Budaya kerja merupakan suatu organisasi komitmen yang luas dalam upaya untuk membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Untuk mencapai tingkat kualitas yang semakin baik tersebut bersumber dari perilaku setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. Setiap fungsi atau proses kerja mempunyai perbedaan cara kerja, yang mengakibatkan berbeda nilai-nilai yang cocok untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi.

2. Budaya Kerja menurut Perspektif Islam

Budaya kerja bagi umat Islam dalam masa globalisasi saat ini, banyak perusahaan yang mengadopsi budaya-budaya asing karena diyakini begitu maju dan berkembang. Budaya asing tidak selamanya negatif ataupun positif, budaya asing boleh diadopsi dengan catatan memang sesuai dengan Islam. Budaya penghargaan atas waktu dan ketepatan dalam memenuhi janji, selalu dianggap sebagai budaya asing, padahal hal itu adalah bagian dari ajaran Islam.⁵³

Contoh budaya kerja yang diterapkan di institusi syariah adalah “SIFAT” yang merupakan singkatan dari Shiddiq, Istiqomah, Fathanah, Amanah, dan Tabliq.⁵⁴

⁵²Aisyah Maharani, *Hubungan Budaya Kerja Karyawan dengan Produktivitas Kerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Malang*, (Malang: Tesis, 2013),hal.14

⁵³Didin Hafidhuddin, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2003),hal.65

⁵⁴*Ibid.*,hal.72

- a. Shiddiq berarti memiliki kejujuran dan selalu melandasi ucapan, keyakinan, serta perbuatan berdasarkan ajaran Islam. Tidak ada kontradiksi dan pertentangan yang disengaja antara ucapan dan perbuatan. Oleh karena itu, Allah SWT memerintahkan orang-orang yang beriman untuk senantiasa memiliki sifat shiddiq dan menciptakan lingkungan yang shiddiq. Firman Allah at-Taubah : 119.

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَكُوْنُوْا مَعَ الصّٰدِقِيْنَ ﴿١١٩﴾

Artinya: *“Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar.”*⁵⁵

- b. Istiqomah, artinya konsisten dalam iman dan nilai-nilai yang baik meskipun menghadapi berbagai godaan dan tantangan. Istiqomah dalam kebaikan ditampilkan dengan keteguhan, kesabaran, serta keuletan, sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Istiqomah merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan secara terus-menerus. Semua proses itu akan menumbuhkembangkan suatu sistem yang memungkinkan kebaikan, kejujuran, dan keterbukaan dan ketidakjujuran akan tereduksi dan ternafikan secara nyata. Orang dan lembaga yang istiqomah dalam kebaikan akan mendapatkan ketenangan sekaligus solusi serta jalan keluar dari segala persoalan yang ada.
- c. Fathanah berarti mengerti, memahami, dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajiban. Sifat ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi

⁵⁵Departemen Agama RI, *Al-qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*,... hal.276

yang bermanfaat. Kreatif dan inovatif hanya mungkin dimiliki ketika seorang selalu berusaha untuk menambah berbagai ilmu pengetahuan, peraturan, dan informasi, baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun perusahaan secara umum. Surat Yusuf : 55.⁵⁶

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۗ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾

Artinya: *Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".*

- d. Amanah, berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. Amanah ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal, dan ihsan (berbuat yang terbaik) dalam segala hal. Sifat amanah harus dimiliki oleh setiap mukmin, apalagi yang memiliki pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan bagi masyarakat. An-Nisaa' : 58.⁵⁷

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ
سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾ ﴿٥٨﴾

Artinya: *"Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya*

⁵⁶Ibid.,hal.326

⁵⁷Ibid.,hal.113

kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.”

- e. Tabliq, berarti mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari. Tabliq yang disampaikan dengan hikmah, sabar, argumentatif, dan persuasif akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin solid dan kuat.

Di samping “SIFAT” yang dibahas diatas, *corporate culture* dari institusi syariah harus mencerminkan nilai-nilai Islam, misalnya dalam cara melayani nasabah, cara berpakaian, membiasakan shalat berjamaah, doa diawal dan diakhir bekerja, dan sebagainya.

Dalam buku “Pengembangan Budaya Kerja Departemen Agama” yang diterbitkan oleh Departemen Agama RI Inspektorat Jendral 2009 terdapat beberapa tinjauan ajaran Islam yang berkaitan dengan budaya kerja antara lain: Kerja keras dan kerjasama terdapat dalam surat QS. Al-Insyiqoq ayat 6 :⁵⁸

يَتَأْتِيهَا الْإِنْسَانُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَىٰ رَبِّكَ كَدًّا فَمُلِّقِيهِ ۗ

Artinya: “*Hai manusia, Sesungguhnya kamu telah bekerja dengan sungguh-sungguh menuju Tuhanmu, Maka pasti kamu akan menemui-Nya.*” [1565]

[1565] Maksudnya: manusia di dunia ini baik disadarinya atau tidak adalah dalam perjalanan kepada Tuhannya. dan tidak dapat tidak Dia akan

⁵⁸*Ibid.*, hal.881

menemui Tuhannya untuk menerima pembalasan-Nya dari perbuatannya yang buruk maupun yang baik.

Al-Mulk 15 :

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ
وَالِيهِ النُّشُورُ ﴿١٥﴾

Artinya: “Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.”⁵⁹

D. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Kinerja dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan, kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.⁶⁰ Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.⁶¹ Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.⁶² Kinerja karyawan (prestasi kerja) diartikan juga hasil

⁵⁹Ibid.,hal.823

⁶⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Press, 2013),hal.81

⁶¹Veithzal Rivai & Basri, *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2005, hal.50

⁶²Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi, Jilid I*,(Jakarta:Indeks,2001),hal.184

kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁶³

Marihot Tua Efendi berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Dalam hal ini kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasil kerja dari seorang karyawan merupakan implementasi dari beberapa hal yang dimiliki oleh karyawan diantaranya adalah tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, kompensasi dan kepuasan bekerja.⁶⁴

Kinerja karyawan menurut Henry Simamora adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan. Sedangkan menurut Hani Handoko pengukuran kinerja adalah merencanakan, mengontrol, mengevaluasi serta menilai pekerjaan sesuai dengan tujuan dan memprediksi prestasi kerja diwaktu yang akan datang dalam instansi.⁶⁵

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria

⁶³Anwar Prabowo Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja*,(Bandung: PT. Refika Aditama, 2005),hal.67

⁶⁴Nurul Hidayah, *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Keuangan dan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta)*,(Yogyakarta: Skripsi tidak diterbitkan, 2016), hal.13

⁶⁵*Ibid.*,

yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, keinginan dan lingkungan.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka kinerja merupakan hasil kerja karyawan maupun berupa prestasi kerja yang dicapai dalam menjalankan tugasnya secara efisien dan tepat waktu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

2. Dimensi Kinerja

John Miner dalam buku Sudarmanto menyatakan 4 dimensi yang dapat dijadikan tolok ukur dalam menilai kinerja, yaitu:⁶⁶

- a. Kualitas, yaitu; tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- b. Kuantitas, yaitu; jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- c. Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu; tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Ada 6 (enam) kriteria penting kinerja yaitu:

a. Kualitas (*Quality*)

Kualitas adalah hal yang menunjukkan proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan yang mendekati sempurna dan memenuhi tujuan kegiatan.

⁶⁶Sugiati Surayitno, *Pengaruh Budaya Kerja PT.Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Yogyakarta)*, (Yogyakarta: Skripsi tidak diterbitkan,2015),hal.14

b. Kuantitas kerja (*Quantity*)

Kuantitas kerja adalah sejumlah hasil atau keluaran yang dinyatakan dalam nilai satuan, jumlah unit atau jumlah kegiatan.

c. Ketepatan waktu (*Timeliness*)

Ketepatan waktu adalah berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan atau sesuatu keluaran dapat dihasilkan pada awal waktu yang diinginkan, serta memaksimalkan waktu untuk kegiatan lain.

d. Efektivitas biaya (*Cost Effectiveness*)

Efektivitas biaya adalah hal yang menunjukkan penggunaan sumber daya organisasi seperti manusia, dana, teknologi dan material secara maksimal untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya.

e. Kebutuhan akan Supervisi (*Need for Supervision*)

Kebutuhan akan supervisi merupakan suatu aktivitas pengawasan terhadap karyawan bagaimana mereka dapat menjalankan fungsi pekerjaan.

f. Pengaruh hubungan personal (*Interpersonal Impact*)

Mengembangkan rasa penghargaan diri, berbuat baik dan bekerja sama dengan sesama pekerja maupun dengan atasan.⁶⁷

⁶⁷Yerri Suryoadi, *Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Bank Muamalat Indonesia Cabang Semarang*, (Semarang: Skripsi tidak diterbitkan, 2012),hal.28

3. Aspek-aspek Penilaian Kinerja

Aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja adalah:⁶⁸

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman serta pelatihan yang diperoleh.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi, serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
- c. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan atau rekan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

4. Karakteristik Kinerja

Kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal dan faktor internal karyawan atau pegawai.⁶⁹

- a. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan, sementara itu faktor-faktor

⁶⁸Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), hal.324

⁶⁹Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*,(Jakarta: Salemba Empat, 2009),hal.53

yang diperoleh, misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, lingkungan kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja. Setelah dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi dan lingkungan eksternal, faktor internal ini menentukan kinerja karyawan, jadi dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi faktor-faktor internal tersebut, makin tinggi pula kinerja pegawai. Sebaliknya makin rendah faktor-faktor tersebut makin rendah pula kinerjanya.

- b. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Sebaliknya jika motivasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan motivasi. Oleh karena itu manajemen harus menciptakan budaya kerja dan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan kinerja karyawan.
- c. Faktor lingkungan eksternal organisasi, faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi dilingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

5. Indikator Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja individu yaitu: kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Menurut Mathis dan Jackson indikator kinerja adalah:⁷⁰

- a. Kuantitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- b. Kualitas, dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
- c. Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- d. Efektifitas, pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
- e. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.

⁷⁰Robert Mathis L. dan John Jackson, *Human Resource Management*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006),hal.378

6. Kinerja dalam Pandangan Islam

Menurut Islam kinerja terdapat dalam al-Qur'an surat An-Nahl ayat 93 yang berbunyi:

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ
يَشَاءُ ۚ وَلِتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٩٣﴾

Artinya: “dan kalau Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki-Nya dan memberi petunjuk kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan.”⁷¹ (QS. An-Nahl:93)

Manusia merupakan makhluk Tuhan paling sempurna yang diciptakan Allah SWT, dengan akal dan pikirannya, manusia berusaha mencari solusi hidup yaitu dengan bekerja keras mengharapkan ridho Allah SWT. Bekerja dengan tujuan untuk kebaikan dunia dan kebaikan akhirat, maka menghasilkan rizki yang berkah dan hasil pekerjaan yang baik karena dikerjakan dengan penuh tanggung jawab dan sesuai dengan ajaran-ajaran Rasulullah SAW.

⁷¹Departemen Agama RI, *Al-qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*...hal.378

E. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang menjadi landasan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Heri Susanto dan Nuraini Aisiyah (2010) “Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen”. Rumusan masalah (1) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen? (2) Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen? (3) Apakah kepemimpinan dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen? (4) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen? (5) Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen? (6) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen? (7) Apakah kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen? Adapun tujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen melalui motivasi sebagai variabel intervening. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif yang didukung analisis deskriptif kualitatif. Data diperoleh dari penyebaran kuesioner sebanyak 85 responden yang juga sebagai populasi penelitian, data diolah dan diuji dengan analisis

Partial Least Square (PLS). Hasil yang didapat yaitu kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen, budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen, motivasi kerja $R^2 = 0,493$ artinya 49,3% variabel motivasi dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan budaya kerja sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Sedangkan Kinerja $R^2 = 0,482$ artinya 48,2% variabel kinerja dipengaruhi oleh motivasi sebagai variabel intervening kepemimpinan dan budaya kerja, sisanya disebabkan faktor lain.⁷² Persamaan penelitian terletak pada variabel independen budaya kerja dan variabel dependen kinerja karyawan. Adapun perbedaan penelitian terletak pada jumlah variabel independen (kepemimpinan dan budaya kerja) dan dua variabel dependen (motivasi dan kinerja karyawan). Penelitian ini variabel independen (X1) adalah gaya kepemimpinan, sedangkan variabel dependen (Y) kinerja karyawan, tidak menggunakan variabel intervening. Penelitian ini tidak terfokus pada profesi kantor pertanahan, melainkan kinerja karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung.

Ronna Laksana (2014) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Bagian Marketing pada PT. Bank Muamalat, Tbk. Cabang Tasikmalaya”. Identifikasi masalah (1) Gaya kepemimpinan apa yang diterapkan PT. Bank Muamalat Tbk Cabang Tasikmalaya. (2) Bagaimana

⁷²Heri Susanto dan Nuraini Aisiyah, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen*, Jurnal, Vol.22 Magistra No.74 Th XXII Desember 2010, hal.15

kinerja karyawan bagian marketing pada PT. Bank Muamalat Tbk Cabang Tasikmalaya. (3) Seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian marketing PT. Bank Muamalat Tbk Cabang Tasikmalaya. Adapun tujuan penelitian untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan yang dilakukan pada PT. Bank Muamalat Tbk. Cabang Tasikmalaya terhadap Kinerja Karyawan. Obyek penelitian adalah seluruh karyawan, metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan analisis data menggunakan program SPSS. Hasil penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan pada PT. Bank Muamalat Tbk. Cabang Tasikmalaya yang paling dominan adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Peran gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dibuktikan melalui analisis statistik yaitu koefisien determinasi yang diperoleh peran gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 47,89% sedangkan sisanya 52,11% dipengaruhi oleh faktor lain dengan tingkat keeratan hubungan (r_s) antara kedua variabel tersebut 69,2% yang berarti bahwa antara variabel gaya kepemimpinan dan variabel kinerja karyawan terdapat peran yang kuat.⁷³ Persamaan penelitian terletak pada penggunaan variabel gaya kepemimpinan dan penggunaan variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terletak pada jumlah variabel independen, metode penelitian, dan lokasi penelitian.

Hendriawan (2014) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Dwimitra Multiguna

⁷³Ronna Laksana, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Bagian Marketing pada PT. Bank Muamalat, Tbk. Cabang Tasikmalaya*, (Bandung: Skripsi Universitas Widyatama, 2014),hal.x

Sejahtera di Kabupaten Konatewe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara”. Adapun rumusan masalah adalah (1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahteradi Kabupaten Konatewe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara? (2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahteradi Kabupaten Konatewe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara? (3) Apakah gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahteradi Kabupaten Konatewe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara? Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahteradi Kabupaten Konatewe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode penelitian kuantitatif, sampel yang digunakan sebanyak 55 karyawan. Hasil analisis regresi linear berganda di peroleh bahwa faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah budaya organisasi hal ini dibuktikan dengan nilai *standardized coefficient* yang terbesar. Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik budaya organisasi, maka kinerja karyawan akan meningkat. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan artinya apabila gaya kepemimpinan semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.⁷⁴

Persamaan terletak pada penggunaan variabel gaya kepemimpinan dan

⁷⁴Hendriawan, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahteradi Kabupaten Konatewe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara*, (Sulawesi: skripsi tidak diterbitkan,2014),hal.ix

variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini terletak pada jumlah variabel independen dan lokasi penelitian.

Nurul Badriyah (2014) “Pengaruh Pemberian Kompensasi dan Kemampuan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di Bank BNI Syariah KC. Kediri”. Rumusan masalah (1) Apakah pemberian kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank BNI Syariah Cabang Kediri? (2) Apakah kemampuan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank BNI Syariah Cabang Kediri? (3) Apakah pemberian kompensasi dan kemampuan karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank BNI Syariah Cabang Kediri? Adapun tujuan untuk mengetahui pengaruh pemberian kompensasi, kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan di Bank BNI Syariah Cabang Kediri. Metode yang digunakan adalah penelitian survey, teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling purposive* sehingga sebanyak 90 orang yang dijadikan responden. Teknik pengambilan data dengan wawancara, angket dan dokumentasi, data yang diperoleh diolah dengan analisis regresi berganda. Berdasarkan hasil penelitian (1) Tidak ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan di Bank BNI Syariah Cabang Kediri dengan nilai t_{hitung} 0,386 lebih kecil dari t_{tabel} 1,987 pada taraf 5% (2) Tidak ada pengaruh kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan di Bank BNI Syariah Kantor Cabang Kediri dengan nilai t_{hitung} 2,038 lebih kecil dari t_{tabel} 1,987 pada taraf 5% (3) tidak ada pengaruh bersama-sama pemberian kompensasi dan kemampuan karyawan terhadap kinerja di Bank BNI Syariah Kantor Cabang Kediri, dengan nilai F_{hitung} 2,339 lebih kecil dari F_{tabel} 3,10

pada taraf 5%.⁷⁵ Persamaan penelitian terletak pada penggunaan variabel independen yaitu kompensasi, dan variabel dependen yakni kinerja karyawan. Perbedaan terletak pada tujuan dan jumlah variabel yang diteliti, penelitian ini menggunakan tiga variabel independen antara lain gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya kerja.

Tinta Dwi Margawati (2015) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Syariah Mandiri Watulimo Trenggalek”. Rumusan masalah (1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Koperasi Syariah Mandiri Watulimo Trenggalek? (2) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Koperasi Syariah Mandiri Watulimo Trenggalek? (3) Apakah gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Koperasi Syariah Mandiri Watulimo Trenggalek? Adapun tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Koperasi Syariah Mandiri Watulimo Trenggalek. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara sensus dengan jumlah karyawan 19 orang, pengumpulan data dengan metode angket/kuesioner sedangkan analisis data menggunakan analisis *K-Related Samples Friedman* dan *Kendal* dari analisis *K-Related Samples Friedman test Kruskal Wallis* signifikan 5% sebesar 0,000 untuk faktor gaya kepemimpinan, dan sebesar 0,000 untuk faktor disiplin kerja, yang berarti pelaksanaan faktor gaya kepemimpinan dan

⁷⁵Nurul Badriyah, *Pengaruh Pemberian Kompensasi dan Kemampuan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di Bank BNI Syariah KC. Kediri*, (Tulungagung: Skripsi tidak diterbitkan, 2014),hal.xv

faktor disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Koperasi Syariah Mandiri Watulimo Trenggalek. Hasil perhitungan *Chi-Square* menunjukkan 3,346 dan mean rank 2,89 untuk faktor disiplin kerja. Nilai tingkat signifikansi gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan lebih kecil dari pada nilai signifikansi normal, maka dalam kasus ini menolak H_0 dan menerima H_3 yang artinya ada pengaruh linear antara gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, dan tingkat signifikannya tergolong lemah.⁷⁶ Persamaan penelitian terletak pada variabel gaya kepemimpinan dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Perbedaan dengan penelitian ini adalah terletak pada jumlah variabel independen. Pada penelitian ini menggunakan tiga variabel independen, dan fokus penelitian pada kinerja karyawan Bank Muamlat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung.

Dari beberapa penelitian terdahulu diatas terdapat persamaan dan perbedaan, persamaan mendasar antara penelitian terdahulu dengan penelitian sedang peneliti lakukan yaitu sama-sama menganalisis tentang gaya kepemimpinan, kompensasi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Kemudian yang menjadi pembeda yaitu lokasi penelitian, metode penelitian, dan indikator yang digunakan didalam setiap variabel.

⁷⁶Tinta Dwi Margawati, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Syariah Mandiri Watulimo Trenggalek*, (Tulungagung: Skripsi tidak diterbitkan, 2015),hal.xvi

F. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.⁷⁷ Kerangka berfikir berguna untuk mempermudah di dalam memahami persoalan yang sedang diteliti serta mengarahkan penelitian pada pemecahan masalah yang dihadapi.

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Menurut teori Robbert House dalam Robbins menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *Path-goal theory leadership* adalah teori kepemimpinan yang menyatakan terdapat dua variabel kontijensi yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan hasil berupa kepuasan kerja dan kinerja.⁷⁸ Serta didukung penelitian terdahulu Hendriawan⁷⁹, Tinta Dwi Margawati⁸⁰; Ronna Laksana⁸¹

2. Kompensasi (X₂)

Menurut Mondy kompensasi yang diberikan kepada karyawan dapat dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi,

⁷⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2011),hal. 60

⁷⁸Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*...hal,172.

⁷⁹Hendriawan, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*...hal.ix

⁸⁰Tinta Dwi Margawati, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan*...hal.xvi

⁸¹Ronna Laksana, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan*...hal.x

faktor lingkungan eksternal dan faktor internal karyawan atau pegawai.⁸²

Serta penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu Catur Okta Viani⁸³.

3. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan

Menurut teori Didin Hafidhuddin menyatakan bahwa budaya kerja yang diterapkan di institusi syariah yaitu “SIFAT” yang merupakan singkatan dari Shiddiq, Istiqomah, Fathonah, Amanah dan Tabliq.⁸⁴ Pada Penelitian terdahulu Sugiati Surayitno⁸⁵.

Berdasarkan landasan teori, penelitian terdahulu dan kerangka berfikir mengenai hubungan antara variabel independen (gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya kerja) dengan variabel dependen (kinerja karyawan) di atas, maka dapat dikembangkan kerangka berfikir sebagai berikut:

⁸²Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia...*hal.53

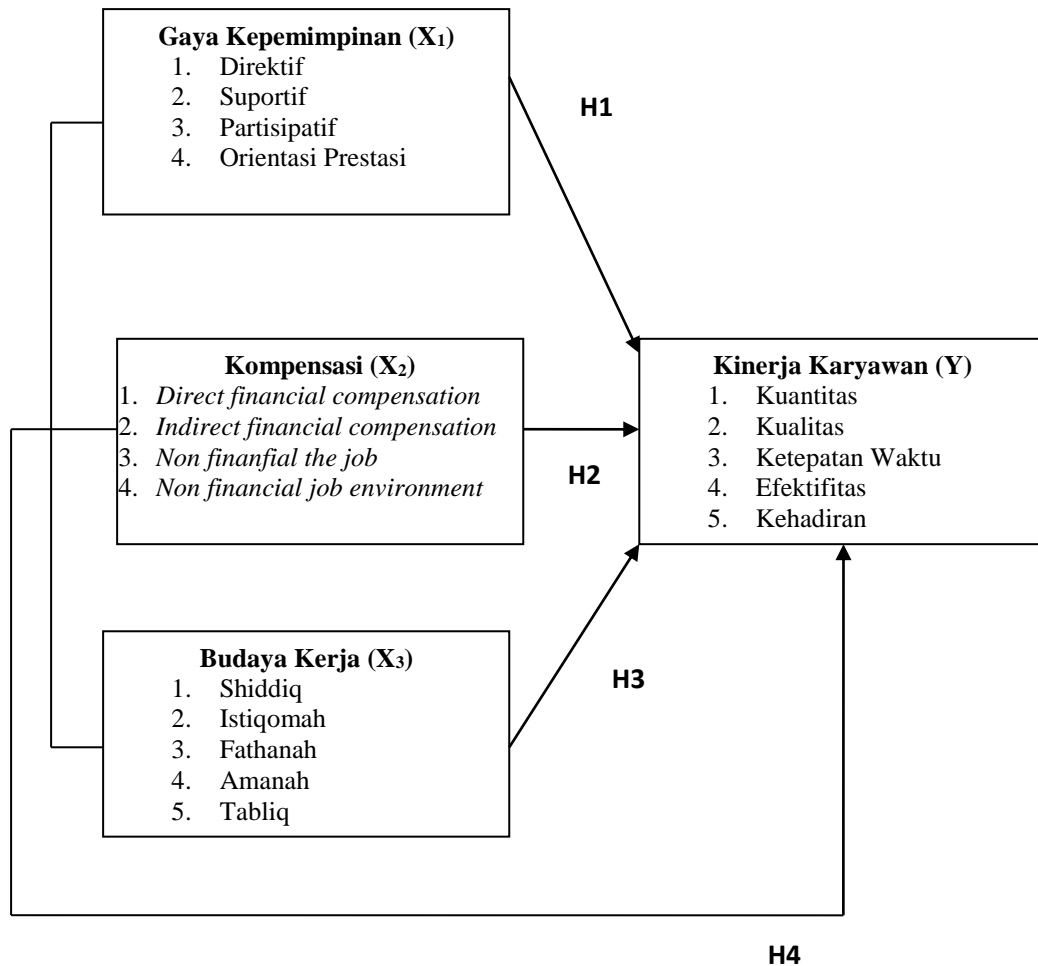
⁸³Catur Okta Viani, *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di BMT Bina Insani Pringapus)*, (Semarang, UIN Walisongo, 2015),hal.vi

⁸⁴Didin Hafidhuddin, *Manajemen Syariah dalam Praktik...*hal.72

⁸⁵Sugiati Surayitno, *Pengaruh Budaya Kerja PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. terhadap Kinerja Karyawan...*hal.x

Gambar 2.1

Kerangka Berfikir



Sumber: Kajian teori yang relevan, 2017

Keterangan:

—————→ : Pengaruh antara masing-masing variabel

X₁ : Gaya Kepemimpinan Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung

X₂ : Kompensasi Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung

- X3 : Budaya Kerja Bank Muamalat Indonesia Kantor
Cabang Pembantu Tulungagung
- Y : Kinerja Karyawan Bank Muamalat Indonesia
Kantor Cabang Pembantu Tulungagung

Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan proporsi atau hubungan antara dua atau lebih konsep atau variabel yang harus di uji kebenarannya melalui peneliti empiris.⁸⁶ Berdasarkan penelitain terdahulu dan kerangka berpikir di atas, maka hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung.
- H2 : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung.
- H3 : Budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung.
- H4 : Gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung.

⁸⁶Puguh Suharso, *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Bisnis: Pendekatan Filosof dan Praktik*, (Jakarta: PT. Indeks, 2009),.hal.46