

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah serangkaian aktivitas (termasuk 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.²⁴

Sumber daya manusia (*human resources*) mengandung dua pengertian, pertama, sumber daya manusia (SDM) mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi, kedua, menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut.²⁵

Menurut T. Hani Handoko, manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber

²⁴ Ricky W. Griffin, *Manajemen*, terj. Gina Gania, (Jakarta: Erlangga, 2004), hal. 27

²⁵ Amiruddin Idris, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Deepublish, 2016), hal. 9

daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.²⁶

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.²⁷

Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.²⁸

Manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan.²⁹

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. Hal ini seperti yang telah dijelaskan dalam Al-Qur'an surah Al-Jatsiyah ayat 13:

²⁶ T. Hani Handoko yang dikutip dalam I Gusti Ketut Purnaya, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi, 2016), hal. 2

²⁷ Johar Arifin dan A. Fauzi, *Aplikasi Excel dalam Aspek Kuantitatif Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2007), hal. 8

²⁸ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, terj. Diana Angelica, (Jakarta: Salemba Empat, 2015), hal. 4

²⁹ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Sumber Daya Manusia...*, hal. 3

وَسَخَّرَلَكُمْ مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ

لِقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴿١٣﴾

“Dan Dia menundukkan untukmu apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi semuanya, (sebagai rahmat) dari pada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berpikir”.³⁰

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.³¹

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, masyarakat, dan perusahaan.

2. 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: *planning, organizing,*

³⁰ Kementrian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah...*, hal. 499

³¹ Ricky W. Griffin, *Manajemen...*, hal. 414

actuating, dan *controlling* dalam penggunaan sumber daya organisasi.³²

Dalam manajemen sumber daya manusia kegiatan manajemen diarahkan pada tujuan penggunaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien sehingga dapat mengurangi risiko ketidakpastian dan dapat mendukung organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya.

William B. Werther dan Keith Davis mengatakan “*The Purpose of human resource management is to improve the productive contribution of people to the organization in an etically and socially responsible way.*”³³

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 efektivitas perusahaan. Bahkan sumber daya manusia memiliki dampak yang lebih besar dari pada sumber daya yang lain. Dengan adanya

³² M.I. Yusanto dan M.K. Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), hal. 118.

³³ William B. Werther dan Keith Davis yang dikutip dalam Marihot Tua Efendi Hariandja, *Sumber Daya Manusia...*, hal. 3

pengelolaan sumber daya manusia yang baik, maka akan semakin mendukung kesuksesan perusahaan di masa mendatang.

3. Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan atau aktivitas MSDM secara umum dapat di kategorikan menjadi empat, yaitu:³⁴

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

³⁴ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Sumber Daya Manusia...*, hal. 4

menyesuaikan kemampuan 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.³⁵

c. Pengkompensasian dan perlindungan

Kompensasi merupakan balas jasa yang sesuai atas tenaga dan jasa yang telah mereka berikan pada organisasi.³⁶ Perusahaan

³⁵ M. Budihardjo, *Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan*, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2015), hal. 13

³⁶ Suharyadi, dkk., *Kewirausahaan: Membangun Usaha Sukses Sejak Usia Muda*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hal. 151

memberikan kompensasi kepada karyawan dalam bentuk 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, kompensasi juga bertujuan untuk melindungi para 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.

4. 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:³⁷

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.

³⁷ 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.

B. Etos Kerja Islami

1. Pengertian etos kerja Islami

Etos adalah sikap dasar seseorang atau kelompok orang dalam melakukan kegiatan tertentu.³⁸ Kamus Wikipedia menyebutkan bahwa etos berasal dari bahasa Yunani; akar katanya adalah *ethikos*, yang berarti moral atau menunjukkan karakter moral. Dalam bahasa Yunani kuno dan modern, etos mempunyai arti sebagai keberadaan diri, jiwa,

³⁸ Syahril Yusuf, *Dari Titik Nol 5 Strategi Ampuh Menjadi Pengusaha Sukses*, (Jakarta: Visimedia, 2011), hal. 62

dan pikiran yang membentuk seseorang. Etos kerja merupakan sikap dasar seseorang dalam bekerja.³⁹

Etos dibentuk oleh berbagai kebiasaan, pengaruh, budaya, serta sistem nilai yang diyakininya. Dari kata etos ini dikenal pula kata etika yang hampir mendekati pada pengertian akhlak atau nilai-nilai yang berkaitan dengan baik buruk moral sehingga dalam etos tersebut terkandung gairah atau semangat yang amat kuat untuk mengerjakan sesuatu secara optimal, lebih baik, dan bahkan berupaya untuk mencapai kualitas kerja yang sempurna mungkin.

Dalam Al-Qur'an dikenal kata *itqon* yang berarti proses pekerjaan yang sungguh-sungguh, akurat, dan sempurna. Etos kerja seorang muslim adalah semangat untuk menapaki jalan lurus, dalam hal mengambil keputusan pun, para pemimpin harus memegang amanah. Etos kerja muslim adalah cara pandang yang diyakini oleh seorang muslim bahwa bekerja itu tidak saja untuk memuliakan diri dan menampakkan kemanusiaannya, tetapi juga sebagai suatu manifestasi dari amal salih yang memiliki nilai ibadah yang luhur.⁴⁰ Etos kerja Islam adalah nilai-nilai ketuhanan yang mendasari etos kerja seorang muslim dalam bekerja.⁴¹

Pribadi muslim yang memiliki etos kerja itu adalah tipe manusia yang sangat bersungguh-sungguh untuk meraih kemenangan (*al-falah*)

³⁹*Ibid*, hal. 62

⁴⁰ Mohammad Asror Yusuf, *Kaya Karena Allah*, (Tangerang: PT Kawan Pustaka, 2004), hal. 57

⁴¹*Ibid*, hal. 56

dan sekaligus memperhatikan etika hidup dengan menampakkan dirinya dalam sebuah makna “*salam*” yang diterjemahkan sebagai keselamatan yang harus memberikan goresan dan bagian dari sikap batin kita bahwa dimanapun mereka berada selalu akan menjadi jawara dan pionir “keselamatan”, menjauhkan diri dari sikap yang merusak (*fasad, anarkis*)⁴².

Bekerja adalah senjata utama untuk memerangi kemiskinan, dan modal pokok dalam mencapai kekayaan. Bekerja juga merupakan faktor dominan dalam menciptakan kemakmuran dunia, tempat manusia diberikan tugas untuk mengelolanya. Jadi, di alam semesta ini dan diantara sumberdaya alam hayati, manusia adalah faktor penentu kehidupan. Sebagai khalifah Allah SWT, manusia ditugaskan sebagai manajer sistem tunggal bumi, yang tunduk dan patuh kepada pengatur dan pencipta sistem tersebut.

Dalam Islam, konsep etos kerja pada hakikatnya dapat dilihat dan dilacak sebagai bagian dari filsafat manusia. Manusia menurut Islam adalah ‘*Abd* sekaligus *Khalifah* (sebagai hamba Tuhan sekaligus sebagai wakil-Nya). Sebagai hamba Tuhan, manusia harus taat dan patuh kepada Tuhannya, kepada ajaran dan perintah-Nya yang universal, yang menjadi sunah kehidupan segala ciptaan-Nya. Sebagai *Khalifah*, manusia dengan kemampuan yang dimilikinya, meneruskan

⁴² Toto Tasmara, *Membudayakan Etos...*, hal. 53

tugas penciptaan di muka bumi untuk menciptakan kemakmuran dan kesejahteraan bersama.

Etos kerja seseorang terbentuk dengan dipengaruhi oleh beberapa hal, antara lain sistem budaya, sistem sosial, lingkungan alam, dan agama tempat seseorang hidup. Dalam kaitan ini, etos kerja mempunyai keterkaitan dengan agama, hakikat makna kerja, makna perubahan sosial, peranan uang, dan budaya. Pembentukan dan penguatan etos kerja tidak semata-mata ditentukan oleh kualitas pendidikan atau prestasi yang berhubungan dengan profesi dan dunia kerja itu. Namun, ditentukan juga oleh faktor-faktor yang berhubungan dengan *inner-life*-nya, suasana batin, dan semangat hidup, yang bersumber pada keyakinan atau iman. Karena itu, unsur-unsur dari agama adalah salah satu hal yang ingin dicari sebagai sumber untuk menemukan etos kerja. Sebab, sebagai insan beragama kerja merupakan perwujudan dan realisasi dari ajaran agamanya.

Etos kerja secara Islami perlu ditumbuhkan. Adapun etos kerja tersebut adalah sebagai berikut:⁴³

a. Niat ikhlas karena Allah semata

Niat teramat penting dalam setiap aktivitas. dalam pengertian sederhana, manusia akan diperhitungkan perbuatan sesuai dengan niatnya. Nabi saw. Bersabda dalam hadits yang diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim:

⁴³ Thohir Luth, *Antara Perut...*, hal. 39

“Sesungguhnya setiap amalan tergantung pada niatnya. Dan setiap orang akan mendapatkan apa yang ia niatkan. Siapa yang hijrahnya karena Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya untuk Allah dan Rasul-Nya. Siapa yang hijrahnya karena mencari dunia atau karena wanita yang dinikahinya, maka hijrahnya kepada yang ia tuju.” (HR. Bukhari no. 1 dan Muslim no. 1907).⁴⁴

Niat yang ikhlas merupakan landasan dari setiap aktivitas. Niat hanya karena Allah, akan menyadarkan kita bahwa: a) Allah SWT sedang memantau kerja kita, b) Allah hendaknya menjadi tujuan kita, c) segala yang kita peroleh wajib disyukuri, d) rezeki harus digunakan dan dibelanjakan pada jalan yang benar, dan e) menyadari apa saja yang kita peroleh pasti ada pertanggungjawaban kepada Allah SWT.

b. Kerja keras (*al-jiddu fi al-'amal*)

Islam memerintahkan kita agar bekerja keras. Maksudnya, bekerja dengan sungguh-sungguh, sepenuh hati, jujur dan mencari rezeki yang halal dengan cara-cara yang halal pula. Yang demikian itu dapat dikategorikan sebagai perbuatan ibadah orang yang bekerja keras dikelompokkan sebagai mujahid di jalan Allah.

c. Memiliki cita-cita yang tinggi (*al-himmah al-'aliyah*)

Setiap manusia harus mempunyai cita-cita setinggi langit yang mana akan memotivasi dirinya agar selalu giat dalam

⁴⁴ At Ta'liqot 'ala 'Umdatil Ahkam, Syaikh Al 'Allamah 'Abdurrahman bin Nashir As Sa'di, terbitan Dar 'Alamil Fawaid, cetakan pertama, 1431 H, hal. 23-24.

melakukan pekerjaan dalam rangka meraih cita-cita tersebut. Berakit-rakit ke hulu, berenang-renang ke tepian; bersakit-sakit dahulu, bersenang-senang kemudian. Inilah cita-cita yang tinggi untuk ditanamkan dalam benak kita sejak awal mulai bekerja.

2. Ciri-ciri Etos Kerja Islami

Ciri-ciri orang yang menghayati etos kerja akan tampak dalam sikap dan tingkah lakunya, diantaranya sebagai berikut:⁴⁵

a. Kecanduan terhadap waktu

Waktu merupakan sesuatu yang sangat berharga, hal ini dikarenakan waktu itu selalu berganti dari detik ke detik selanjutnya dan tidak dapat diulangi lagi. Mereka yang memiliki etos kerja akan merasakan betapa berharganya waktu yang terus menghampirinya. Karena waktu sangat berharga maka waktu harus dipergunakan sebaik mungkin agar apa yang dilakukan saat ini bisa dipetik hasilnya pada waktu yang akan datang.

Selain itu dalam Islam juga ditekankan mengenai berharganya waktu, dan setiap waktu yang kita pergunakan di dunia akan dimintai pertanggungjawaban di akhirat kelak. Allah SWT juga telah memperingatkan kepada umat muslim bahwa jika waktu dimanfaatkan sebaik mungkin maka mereka akan berada di atas jalan keberuntungan. Hal ini sebagaimana yang tercantum dalam Al-Qur'an Surah Al-'Ashr:

⁴⁵ Muhammad Djakfar, *Etika Bisnis...*, hal. 96

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا

الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِحَقِّ وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

“Demi masa, sesungguhnya manusia itu benar-benar berada dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasihat menasihati supaya menetapi kesabaran”.⁴⁶

Bagi seorang muslim waktu merupakan rahmat yang tidak ternilai. Penghayatan terhadap waktu merupakan rasa tanggung jawab yang sangat besar atas kemuliaan didupnya. Bagi mereka yang sadar akan berharganya waktu maka akan menjadikan sebagai wadah produktivitas. Mereka yang memiliki etos kerja tinggi akan menyusun tujuan, perencanaan, dan evaluasi kerja mereka.

b. Memiliki moralitas yang bersih (Ikhlas)

Moralitas merupakan sifat moral atau keseluruhan asas dan nilai yang berhubungan dengan baik dan buruk. Salah satu kompetensi moral yang dimiliki seseorang yang beretos kerja Islami adalah nilai keikhlasan. Ikhlas ialah menyengajakan perbuatan semata-mata mencari keridhaan Allah dan memurnikan perbuatan dari segala bentuk kesenangan duniawi.⁴⁷

⁴⁶ Kementrian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah...*, hal. 601

⁴⁷ Yusuf Qardhawi, *Ikhlas Sumber Kekuatan Islam*, (Jakarta: Gema Insani, 2004), hal. 13

Ikhlas merupakan kekuatan atau energi yang akan membentengi batin agar terhindar dari segala bentuk yang kotor. Seseorang yang memiliki keikhlasan maka kepribadiannya akan terbentuk berdasarkan pada sikap yang bersih.

Mereka yang memiliki etos kerja tentu saja memiliki moralitas yang bersih dan ikhlas dalam bekerja karena semata-mata yang mereka kerjakan dalam rangka beribadah kepada Allah SWT. Mereka juga selalu menjaga kebersihan cara mereka mencari rezeki, makanan, maupun minuman yang masuk ke dalam tubuhnya.

c. Kecanduan kejujuran

Jujur adalah kesesuaian antara berita yang disampaikan dan fakta, antara fenomena dan yang diberitakan, serta antara bentuk dan substansi.⁴⁸ Di dalam pribadi seorang muslim, tertanam di dalam hatinya bahwa dia harus melakukan perbuatan dengan jujur. Manusia yang memiliki pribadi muslim akan kecanduan kejujuran. Dalam keadaan dan kondisi apapun, dia akan merasa bergantung pada kejujuran. Sekali berbohong, maka akan selalu menyesali perbuatannya dan akan kembali berusaha untuk jujur.

Kejujuran yang sudah tertanam di hati seseorang bukan merupakan sebuah keterpaksaan melainkan panggilan dari hati mereka. Seseorang yang memiliki etos kerja, akan berbuat jujur

⁴⁸ Hermawan Kartajaya dan Muhammad Syakir Sula, *Syariah Marketing*, (Bandung: Mizan Pustaka, 2006), hal. 98

pada setiap pekerjaan yang mereka lakukan. Mereka meyakini bahwa dengan melakukan seluruh perbuatan dengan didasarkan pada kejujuran akan mendapatkan berkah dari Allah SWT.

d. Memiliki komitmen

Yang dimaksudkan dengan *commitment* (dari bahasa Latin: *committere, to connect, entrust-the state of being obligated or emotionally impelled*) adalah keyakinan yang mengikat (*aqad*) sedemikian kukuhnya sehingga membelenggu seluruh hatinuraninya dan kemudian menggerakkan perilaku menuju arah tertentu yang diyakininya (*i'tiqad*).⁴⁹

Seseorang yang memiliki komitmen dalam bekerja akan menikmati setiap proses pekerjaannya, dan tidak mudah menyerah. Selain itu, komitmen dalam bekerja juga dapat dilihat pada sikap rela berkorban seseorang dalam pemenuhan sasaran perusahaan yang lebih penting, memiliki dorongan dan semangat yang lebih besar dalam bekerja, dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan setiap pekerjaan.

e. Istiqamah, kuat pendirian

Pribadi muslim yang profesional dan berakhlak memiliki sikap konsisten (dari bahasa Latin *consistere; harmony of conduct or practice with profession; ability to be asserted together without contradiction*), yaitu kemampuan untuk bersikap secara taat asas,

⁴⁹ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos...*, hal. 85

pantang menyerah, dan mampu mempertahankan prinsip serta komitmennya walau harus berhadapan dengan risiko yang membahayakan dirinya.⁵⁰

Seseorang yang memiliki etos kerja akan istiqamah artinya, akan selalu tetap berpendirian teguh meskipun banyak rintangan dan masalah yang menghadapinya dalam pekerjaan tersebut. Mereka bisa mengendalikan diri dan meyakini bahwa semua yang mereka lakukan bukanlah hal yang sia-sia.

C. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana tugas tersebut dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.⁵¹

Menurut Hemhill dan Coons, kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.⁵²

⁵⁰ *Ibid*, hal. 86

⁵¹ Yohanes Susanto, *Peran Kepemimpinan dalam Pengelolaan Koperasi*, (Yogyakarta: Deepublish, 2017), hal. 13

⁵² Hemhill dan Coons yang dikutip dalam Yohanes Susanto, *Peran Kepemimpinan...*, hal.

Menurut Ruch dan Behling, kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas sebuah kelompok yang diorganisir ke arah pencapaian tujuan.⁵³

Gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan (*leadership behavior*) seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan bervariasi dan dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain pendidikan, pengalaman, kepribadian, dan situasional.⁵⁴

Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan suatu cara bagaimana seseorang pemimpin memengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mengendalikan bawahannya dengan cara-cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien.

Dalam dunia bisnis, penerapan gaya kepemimpinan (*leadership style*) seseorang akan dapat memengaruhi sikap dan perilaku bawahannya (para karyawan) dalam melakukan pekerjaan mereka. Kepemimpinan dalam suatu organisasi terjadi karena adanya interaksi antara tiga komponen penting, yaitu manajer, karyawan, dan situasi atau kondisi lingkungan kerja tertentu.

Berhubungan dengan kematangan dalam bidang pekerjaan maupun kematangan dalam bidang psikologis, maka gaya kepemimpinan seseorang akan berbeda-beda antara pemimpin satu dengan pemimpin lainnya. Gaya kepemimpinan seorang itu bukanlah semata-mata

⁵³ Ruch dan Behling yang dikutip dalam Yohanes Susanto, *Peran Kepemimpinan...*, hal. 14

⁵⁴ Soekarso dan Iskandar Putong, *Kepemimpinan Kjian Teoritis dan Praktis (Volume 1 dari Kepemimpinan Edisi 1)*, (Jakarta: Erlangga, 2015), hal. 35.

bergantung pada watak seorang pemimpin saja, tetapi ada kecenderungan dari seorang pemimpin untuk menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam menghadapi bawahan yang beraneka ragam tingkat kedewasaannya.⁵⁵

2. Macam-macam gaya kepemimpinan

Apapun gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi, maka komunikasi antarpribadi yaitu manajer dan bawahan (karyawan) harus tetap terjaga dengan baik. Menurut Ludlow dan Panton, terdapat empat gaya kepemimpinan (*leadership style*) yang dapat diterapkan dalam situasi dan kondisi yang juga berbeda, antara lain:⁵⁶

a. Pengarahan

Gaya kepemimpinan pengarahan (*directing*) tepat digunakan pada situasi dan kondisi dimana para karyawan belum memiliki pengalaman yang cukup dalam menjalankan suatu tugas tertentu. Di samping itu, tugas pekerjaan yang harus diselesaikan juga cenderung kompleks dan rumit. Oleh karena itu, seorang manajer harus mampu menjelaskan sejelas mungkin dan rinci tentang apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, dan kapan pekerjaan tersebut harus dapat diselesaikan.

²⁹ Djokosantoso Moeljono, *Beyond Leadership 12 Konsep Kepemimpinan*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2006), hal. 34.

⁵⁶ Djoko Purwanto, *Komunikasi Bisnis...*, hal. 25

b. Pembekalan

Gaya kepemimpinan pembekalan (*coaching*) tepat digunakan pada situasi dan kondisi di mana para karyawan telah memiliki pengalaman yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan. Di samping itu, para karyawan memiliki motivasi yang cukup tinggi dalam menyelesaikan setiap pekerjaannya. Dalam hal ini, seorang manajer perlu juga memberikan penjelasan seperlunya terhadap tugas dan pekerjaan yang belum dipahami dengan baik oleh para karyawan.

c. Dukungan

Gaya kepemimpinan dukungan (*supporting*) tepat digunakan pada situasi dan kondisi di mana para karyawan telah mengenal teknik-teknik yang dituntut dan telah mengembangkan hubungan yang baik dengan seorang manajer. Dalam hal ini, seorang manajer lebih banyak terlibat dalam berbagai keputusan kerja dan memperoleh berbagai masukan atau saran-saran dari para karyawan yang sangat berharga bagi peningkatan prestasi kerja.

d. Pendelegasian

Gaya kepemimpinan pendelegasian (*delegating*) tepat digunakan pada situasi dan kondisi di mana para karyawan telah memahami dengan baik tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan, sehingga mereka layak untuk menerima pendelegasian tugas dari seorang manajer. Meskipun telah

mendelegasikan sebagian tugas pekerjaannya, seorang manajer juga harus tetap melakukan pemantauan (*monitoring*) atas kinerja para karyawannya, untuk memastikan bahwa mereka tetap berada pada jalur sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Smith and Human mengidentifikasi lima perilaku pemimpin yang efektif yaitu:⁵⁷

a. Perilaku penantang resiko

Yaitu gaya pemimpin yang menyukai tantangan (resiko) sehingga mendorong karyawan untuk melakukan hal yang sama. Pemimpin yang menyukai resiko cenderung mengikuti perkembangan teknologi, perubahan dan proses pembelajaran.

b. Perilaku memasyarakatkan visi perubahan

Yaitu gaya atau perilaku pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mempelajari keterampilan yang kompleks, memiliki visi dan pemikiran yang jauh kedepan.

c. Perilaku motivator

Yaitu pemimpin yang senantiasa memberikan motivasi kepada bawahan untuk berbuat yang terbaik, memberdayakan para bawahan, membentuk kerja sama team, serta bekerjasama dengan baik sehingga bawahan merasa kuat dan mendukung.

d. Perilaku penuntun

⁵⁷ Sanusi Hamid, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*, (Yogyakarta: Deepublish, 2014), hal. 56

Yaitu gaya atau perilaku pimpinan yang memberikan tuntunan dan mengajarkan nilai-nilai, tugas-tugas berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan.

e. Perilaku mendukung

Yaitu gaya atau perilaku pimpinan yang mendukung, membesarkan hati para bawahannya dan memberikan imbalan atas prestasi bawahannya.

Di dalam praktiknya, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang manajer suatu organisasi dapat saja berubah seiring dengan perubahan dinamika yang berkembang dalam diri para karyawan. Gaya kepemimpinan yang telah dipilih dalam suatu situasi dan kondisi tertentu barangkali tepat diterapkan pada saat itu, tetapi jika situasi dan kondisi yang telah berubah, gaya kepemimpinan yang diterapkan juga dapat berubah. Gaya kepemimpinan seperti itu adalah gaya kepemimpinan situasional (*situational leadership*).

Ada tiga kemampuan/keterampilan penting yang perlu diperhatikan dalam menerapkan kepemimpinan situasional tersebut, antara lain:⁵⁸

a. Keterampilan Analitis

Keterampilan Analitis (*analytical skills*) merupakan keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer dalam melakukan evaluasi atau penilaian kinerja bawahan (karyawan) dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Seorang manajer harus dapat mengevaluasi kinerja

⁵⁸ Djoko Purwanto, *Komunikasi Bisnis...*, hal. 26

karyawan. Kalau kinerja karyawan cenderung menurun, maka seorang manajer juga harus mampu memberikan motivasi yang tepat agar mereka melakukan tugas dengan baik.

b. Keterampilan Fleksibilitas

Merupakan keterampilan yang harus dimiliki seorang manajer dalam menerapkan gaya kepemimpinan dalam situasi dan kondisi yang tepat berdasarkan hasil analisis yang tepat pula. Dalam situasi dan kondisi yang berbeda, maka gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat berbeda.

c. Keterampilan komunikasi

Merupakan keterampilan yang harus dimiliki seorang manajer untuk menyampaikan ide atau gagasannya kepada bawahan, termasuk bagaimana ia harus menjelaskan perubahan gaya kepemimpinannya kepada bawahannya. Yang terpenting adalah bagaimana mengkomunikasikan ide atau gagasan tersebut dengan jelas dan mudah dipahami dengan baik oleh karyawan, sehingga dapat terhindar dari kesalahpahaman.

D. Insentif

1. Pengertian Insentif

Menurut Andrew F. Sikula insentif ialah sesuatu yang mendorong atau mempunyai kecenderungan untuk merangsang suatu kegiatan,

insentif adalah motif-motif dan imbalan-imbalan yang dibentuk untuk memperbaiki produksi.⁵⁹

Menurut Sarwoto, insentif merupakan sarana motivasi dan dapat berupa perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih untuk berprestasi bagi organisasi.⁶⁰

Heidjrachman mengemukakan definisi insentif sebagai berikut. “Pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah/gaji yang berbeda karena prestasi kerja yang berbeda”.⁶¹

William B. Werther dan Keith Davis dalam bukunya mengemukakan bahwa “Sistem insentif menghubungkan unjuk kerja pegawai yang merupakan hasil yang konkret dengan kompensasi, tidak hanya kepada mereka yang telah lama bekerja atau pegawai-pegawai bulanan”.⁶²

Insentif adalah kompensasi khusus yang dirancang untuk memotivasi kinerja yang luar biasa (*superior performance*).⁶³

Insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran langsung yang didasarkan atau dikaitkan langsung dengan kinerja dan *gain sharing* yang juga dikaitkan dengan kinerja dan diartikan sebagai pembagian

⁵⁹ Andrew F. Sikula yang dikutip dalam Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-Aspek...*, hal. 200

⁶⁰ Sarwoto yang dikutip dalam Senja Nilasari, *Panduan Praktis Menyusun Sistem Penggajian dan Benefit*, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2016), hal. 140

⁶¹ Heidjrachman yang dikutip dalam Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-Aspek...*, hal. 200

⁶² William B. Werther dan Keith Davis yang dikutip dalam Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-Aspek...*, hal. 200

⁶³ Eddy Soeryanto Soegoto, *Entrepreneurship Menjadi Pebisnis Ulung*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2010), hal. 228

keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya.

Insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal dan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Insentif merupakan bentuk kompensasi yang mempunyai kaitan langsung dengan motivasi kerja. Maksudnya, insentif diberikan kepada para karyawan untuk meningkatkan motivasi karyawan.

Insentif diberikan untuk mendorong pegawai untuk lebih giat bekerja dan biasanya diberikan pada pegawai yang mudah diukur prestasi atau produktivitasnya secara satuan.⁶⁴ Insentif berbeda dengan upah, insentif diberikan berdasarkan prestasi karyawan dalam bekerja atau hasil produksi karyawan, sedangkan upah merupakan sesuatu yang wajib diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dan tidak bergantung pada prestasi maupun hasil produksi.

Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja pegawai atau profitabilitas organisasi. Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada pegawai yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja

⁶⁴ Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-Aspek...*, hal. 201

pegawai dapat meningkat. Pemberian insentif juga dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka.

Menurut T. Hani Handoko, tujuan pemberian insentif adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial yang melebihi upah dan gaji dasar.⁶⁵ Dengan hanya mengandalkan upah dan gaji, karyawan dapat bekerja seadanya (minimal). Untuk meningkatkan kinerja, perusahaan dapat mengaitkan secara langsung kinerja dengan jumlah pembayaran yang diterima seseorang dalam bentuk insentif dan bagi hasil.⁶⁶

2. Jenis-jenis Insentif

Ada tiga jenis insentif yang dikenal yaitu *financial Incentive*, *non-financial incentive*, dan *social incentive*.⁶⁷

a. *Financial Incentive*.

Financial Incentive (insentif keuangan) merupakan insentif yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dalam bentuk finansial atau uang. Biasanya insentif diberikan dalam bentuk bonus, komisi (insentif yang diberikan berdasarkan penjualan yang melebihi standar), dan pembayaran yang ditangguhkan seperti pembayaran pensiun.

⁶⁵ T. Hani Hadoko yang dikutip dalam Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-Aspek...*, hal 201-202

⁶⁶ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 264

⁶⁷ Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-Aspek...*, hal. 203.

b. *Non-Financial Incentive*

Non-Financial Incentive (insentif bukan uang) merupakan insentif yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dalam bentuk bukan uang. Insentif ini biasanya diberikan dalam bentuk misalnya tersedianya hiburan, pendidikan dan latihan, seminar atau *workshop*, penghargaan berupa pujian atau pengakuan atas hasil kerja yang baik, terjaminnya tempat kerja, dan terjaminnya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.

c. *Social Incentive*

Social Incentive merupakan insentif yang diperoleh oleh karyawan diluar *financial incentive* dan *non-financial incentive*. *Social Incentive* cenderung pada keadaan, kenyamanan, dan sikap baik dari para rekan-rekan kerja.

Beberapa pedoman untuk mengembangkan rencana intensif individu yang efektif sebagaimana dikatakan oleh para ahli adalah:⁶⁸

- a. Bila *output* sulit dibedakan dan diukur, gaji atau upah langsung lebih tepat.
- b. Bila karyawan tidak dapat mengontrol kuantitas keluaran, upah berdasarkan waktu lebih tepat.
- c. Bila penundaan dalam kerja sering terjadi dan diluar kontrol karyawan, tidak praktis untuk mengaitkan upah kerja dengan *output* mereka.

⁶⁸ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 271.

- d. Umumnya insentif dikaitkan dengan kuantitas, bukan mutu barang. Bila mutu merupakan hal yang sangat penting, upah berdasarkan waktu lebih tepat.
- e. Menerapkan suatu rencana intensif menurut investasi dalam perekayasaan industrial, analisis metode, dan perhitungan biaya per unit.

E. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah cara perseorangan atau kelompok dari suatu organisasi menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas.⁶⁹

Menurut Prawirosentono, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.⁷⁰

Waterhaouse dan Svendsen mendefinisikan kinerja sebagai tindakan-tindakan atau kegiatan yang dapat diukur.⁷¹

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) sumber daya manusia, untuk itu setiap perusahaan akan

⁶⁹ I Gusti Agung Rai, *Audit Kinerja...*, hal. 41

⁷⁰ Prawirosentono yang dikutip dalam I Gusti Putu Diva Awantara, *Sistem Manajemen Lingkungan: Perspektif Agrokompleks*, (Yogyakarta: Deepublish, 2014), hal. 10

⁷¹ I Gusti Putu Diva Awantara, *Sistem Manajemen...*, hal 10.

berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Stephen P. Robbins kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.⁷²

Kinerja adalah cara perseorangan atau kelompok dari suatu organisasi menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas. Kinerja individu adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok.

Berdasarkan keseluruhan definisi di atas dapat dilihat bahwa kinerja pegawai merupakan output dari penggabungan faktor-faktor yang penting yakni kemampuan dan minat, penerimaan seseorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seseorang pekerja. Semakin tinggi faktor-faktor tersebut, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

2. Indikator Kinerja

Mitchel menyatakan bahwa penilaian kinerja tersebut meliputi:⁷³

a. *Quality of work*

Quality of work atau kualitas hasil kerja merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang

⁷² I Gusti Agung Rai, *Audit Kinerja...*, hal. 40-41

⁷³ Mitchel yang dikutip dalam Tobari, *Membangun Budaya Organisasi pada Instansi Pemerintahan*, (Yogyakarta: Deepublish: 2015), hal. 65

dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.⁷⁴

b. *Promptness* (Ketepatan waktu)

Promptness atau ketepatan waktu merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain, ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan di awal waktu sampai menjadi output.⁷⁵

c. *Initiative*

Initiative disebut juga prakarsa dalam menyelesaikan tugas. Inisiatif atau prakarsa adalah kemampuan seorang karyawan untuk mengambil keputusan, langkah-langkah serta melaksanakannya sesuai dengan tindakan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok perusahaan tanpa harus menunggu perintah dari pimpinan.

d. *Capability*

Capability disebut juga kemampuan dalam menyelesaikan tugas. Kemampuan disini merupakan kapasitas atau keahlian seorang karyawan untuk melakukan dan menyelesaikan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan dalam perusahaan.

⁷⁴ Pandi Afandi, *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research*, (Yogyakarta: Deepublis, 2016), hal. 77

⁷⁵ *Ibid*, hal. 77

e. *Communication*

Communication yang dimaksud adalah kemampuan menjalin kerjasama dengan pihak lain. Selain memiliki kemampuan dalam bidang pekerjaannya secara individu, karyawan juga dituntut untuk bisa bekerjasama dengan rekan kerja maupun pihak lain. Kemampuan menjalin kerjasama dengan pihak lain berhubungan dengan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama maupun pengambilan keputusan dengan pihak lain.

3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Yuwono dkk. mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dominan memengaruhi kinerja suatu organisasi meliputi upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dan kepemimpinan yang efektif.⁷⁶

Menurut Gibson ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja: 1) faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang. 2) faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja, 3) faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).⁷⁷

⁷⁶ Yuwono yang dikutip dalam Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Publik*, (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2007), hal. 180

⁷⁷ Gibson yang dikutip dalam Sarinah dan Mardalena, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Deepublish, 2017), hal. 186.

Ruky mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut:⁷⁸

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan. Apabila teknologi yang digunakan semakin berkualitas maka akan semakin tinggi pula tingkat kinerja organisasi atau perusahaan tersebut.
- b. Kualitas *input* atau material yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan.
- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, kebersihan, dan kenyamanan tempat kerja.
- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi atau perusahaan yang bersangkutan.
- e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
- f. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan sebagainya.

Menurut Troena⁷⁹ diketahui bahwa faktor-faktor yang memengaruhi secara langsung kinerja tenaga kerja adalah motivasi kerja, pendidikan dan pengalaman, sarana kerja, lingkungan kerja,

⁷⁸ Ruky yang dikutip dalam Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Publik...*, hal. 180

⁷⁹ Troena yang dikutip dalam Sanusi Hamid, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 87

serta sosial ekonomi. Sedangkan menurut Widodo⁸⁰, kinerja seorang karyawan ditentukan oleh besarnya gaji yang diterima oleh karyawan, tingkat kesejahteraan, pengembangan serta promosi yang diperolehnya. Begitu pula Zulkifli⁸¹ menemukan bahwa gaji memiliki kontribusi yang cukup besar terhadap kinerja buruh pemetik teh. Menurut Geatner⁸², pekerja yang memiliki harapan untuk meraih penghasilan yang lebih tinggi akan lebih termotivasi, berkomitmen tinggi serta loyal terhadap tempat mereka bekerja sehingga akan berdampak pada prestasi kerja atau kinerja yang lebih tinggi.

Atmosoeprapto mengemukakan bahwa kinerja suatu organisasi akan sangat dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal seperti berikut ini.⁸³

a. Faktor internal meliputi:

- 1) Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu perusahaan.
- 2) Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit perusahaan dengan struktur formal yang ada dalam perusahaan.

⁸⁰ Widodo yang dikutip dalam Sanusi Hamid, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 87

⁸¹ Zulkifli yang dikutip dalam Sanusi Hamid, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 87

⁸² Geatner yang dikutip dalam Sanusi Hamid, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 87

⁸³ Atmosoeprapto yang dikutip dalam Hessel Nogi S. Tangkilisan, *Manajemen Publik...*,

- 3) Sumber daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan tenaga kerja atau anggota perusahaan sebagai penggerak keberlangsungan perusahaan secara keseluruhan.
 - 4) Budaya organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu perusahaan dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra perusahaan yang bersangkutan.
- b. Faktor eksternal meliputi:
- 1) Faktor politik, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban, yang akan memengaruhi ketenangan organisasi atau perusahaan untuk berkarya secara maksimal.
 - 2) Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar.
 - 3) Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di tengah masyarakat, yang memengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.

F. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Penulis | Judul | Metode | Hasil |
|----|--|--|-------------|--|
| 1 | Desiana Dian Candrawati, M. Al-Musadieg, dan M. Soe'oad Hakam ⁸⁴ (2013), Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 1 No. 2 | Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Duta <i>Catering-CV Darma Utama Batu</i>) | Kuantitatif | Variabel insentif materiil dan insentif non materiil secara simultan dan parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 2 | Ruby Cahyadi ⁸⁵ | Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja Terhadap kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bangka Belitung | Kuantitatif | 1. Variabel gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai 2. Variabel etos kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Variabel gaya kepemimpinan dan etos kerja secara simultan (bersama-sama) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai |
| 3 | Aden Prawiro Sudarso ⁸⁶ (2017), | Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Insentif terhadap | Kuantitatif | 1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan |

⁸⁴ Desiana Dian Candrawati, M. Al-Musadieg, dan M. Soe'oad Hakam, *Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Duta Catering-CV Darma Utama Batu)*, Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 1 No. 2, (Malang: Fakultas Ilmu Administrasi UB, 2013)

⁸⁵ Ruby Cahyadi, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja Terhadap kinerja Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Bangka Belitung*, Jurnal (Bangka Belitung: Universitas Bangka Belitung)

⁸⁶ Aden Prawiro Sudarso, *Analisis Pengaruh....*

| | | | | |
|---|--|---|-------------|--|
| | Jurnal JENIUS Vol. 1 No. 1 | Kinerja Karyawan pada Yayasan Pendidikan Mulia Buana | | <ol style="list-style-type: none"> 2. Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Gaya kepemimpinan dan insentif secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 4 | Agung Roscahyo ⁸⁷ (2013), Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Vol. 2 No. 12 | Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Siti Khodijah Sidoarjo | Kuantitatif | Variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari otokratik, demokratis dan kendali bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 5 | Muhammad Bukhori ⁸⁸ (2016), Jurnal JIBEKA Vol. 10 No. 1 | Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Insentif terhadap motivasi kerja serta Kinerja karyawan pada PT. Reza Perkasa Sidoarjo | Kuantitatif | <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja karyawan 2. Insentif berpengaruh secara langsung terhadap motivasi kerja karyawan 3. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan 4. Insentif berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan 5. Motivasi kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan 6. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja |

⁸⁷ Agung Roscahyo, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Siti Khodijah Sidoarjo*, Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Vol. 2 No. 12, (Surabaya: STIESIA, 2013)

⁸⁸ Muhammad Bukhori, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Insentif terhadap motivasi kerja serta Kinerja karyawan pada PT. Reza Perkasa Sidoarjo*, Jurnal JIBEKA Vol. 10 No. 1, (Malang: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Asia Malang, 2016)

| | | | | |
|---|--|---|-------------|---|
| | | | | 7. Insentif berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja |
| 6 | Harjoni Desky ⁸⁹ (2014), Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan Vol. 8 No. 2 | Pengaruh Etos Kerja Islami dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Rumah Makan Ayam Lepas Lhokseumawe | Kuantitatif | Variabel etos kerja Islami dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Makan Ayam Lepas Lhokseumawe |
| 7 | Riga Putra Kurniawan ⁹⁰ (2016), Program Studi Manajemen, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta | Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi, dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Instalasi Rawat Jalan RSUD Dr. Sardjito di Yogyakarta) | Kuantitatif | Variabel kepemimpinan, disiplin, dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. |
| 8 | Annidjatuz Zahra ⁹¹ (2015), Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta | Pengaruh Etos Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan di CV. Sidiq Manajemen Yogyakarta | Kuantitatif | Variabel etos kerja Islami berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Sidiq Manajemen Yogyakarta. |
| 9 | Masruli ⁹² | Pengaruh Insentif, | Kuantitatif | Variabel insentif, |

⁸⁹ Harjoni Desky, *Pengaruh Etos...*

⁹⁰ Riga Putra Kurniawan, *Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi, dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Instalasi Rawat Jalan RSUD Dr. Sardjito di Yogyakarta)*, (Yogyakarta: Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma, 2016)

⁹¹ Annidjatuz Zahra, *Pengaruh Etos Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan di CV. Sidiq Manajemen Yogyakarta*, (Yogyakarta: Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Sunan Kalijaga, 2015)

⁹² Masruli, *Pengaruh Insentif, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Pabrik Gula Ngadirejo Kediri*, (Kediri: Fakultas Ekonomi, Universitas Nusantara PGRI Kediri, 2015)

| | | | |
|--|---|---|---|
| | (2015), Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Nusantara PGRI Kediri | Kompetensi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Pabrik Gula Ngadirejo Kediri | kompetensi, dan lingkungan kerja secara parsial ataupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Gula Ngadirejo |
|--|---|---|---|

Perbedaan dan Persamaan:

1. Penelitian Terdahulu 1

a. Perbedaan:

- 1) Penelitian tersebut menggunakan dua variabel independen yaitu insentif materiil dan insentif non materiil sedangkan penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yaitu etos kerja Islami, gaya kepemimpinan, dan insentif
- 2) Jenis penelitian tersebut adalah *explanatory research* (penjelasan) sedangkan penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif.
- 3) Penelitian tersebut dilakukan pada karyawan Duta *Catering-CV* (Darma Utama Batu)

b. Persamaan:

- 1) Menggunakan variabel independen insentif
- 2) Menggunakan variabel dependen kinerja karyawan
- 3) Pada penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif.

2. Penelitian Terdahulu 2

a. Perbedaan:

- 1) Pada penelitian tersebut menggunakan dua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan dan etos kerja sedangkan penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yaitu etos kerja Islami, gaya kepemimpinan, dan insentif
- 2) Pada penelitian tersebut dilakukan pada pegawai kantor wilayah kementerian agama provinsi Bangka Belitung.

b. Persamaan:

- 1) Menggunakan variabel independen etos kerja dan gaya kepemimpinan
- 2) Menggunakan variabel dependen kinerja
- 3) Menggunakan teknik sampel jenuh.
- 4) Pada penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif.

3. Penelitian Terdahulu 3

a. Perbedaan:

- 1) Pada penelitian tersebut menggunakan dua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan dan insentif sedangkan penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yaitu etos kerja Islami, gaya kepemimpinan, dan insentif
- 2) Pada penelitian tersebut menggunakan metode penelitian deskriptif.

3) Penelitian tersebut menggunakan tempat penelitian Yayasan Pendidikan Mulia Buana.

b. Persamaan:

1) Menggunakan variabel independen gaya kepemimpinan dan insentif

2) Menggunakan variabel dependen kinerja karyawan

3) Pada penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif.

4. Penelitian Terdahulu 4

a. Perbedaan:

1) Pada penelitian tersebut menggunakan satu variabel independen yaitu gaya kepemimpinan sedangkan penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yaitu etos kerja Islami, gaya kepemimpinan, dan insentif

2) Pada penelitian tersebut menggunakan tempat penelitian Rumah Sakit Siti Khodijah Sidoarjo.

b. Persamaan:

1) Menggunakan variabel independen gaya kepemimpinan

2) Menggunakan variabel kinerja karyawan

5. Penelitian Terdahulu 5

a. Perbedaan:

1) Pada penelitian tersebut menggunakan dua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan dan insentif sedangkan pada penelitian

ini menggunakan tiga variabel independen yaitu etos kerja Islami, gaya kepemimpinan, dan insentif

- 2) Pada penelitian tersebut menggunakan dua variabel dependen yaitu motivasi kerja dan kinerja karyawan sedangkan penelitian ini menggunakan satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan.
- 3) Pada penelitian tersebut menggunakan tempat penelitian PT. Reza Perkasa Sidoarjo.

b. Persamaan:

- 1) Menggunakan variabel independen gaya kepemimpinan dan insentif
- 2) Menggunakan variabel dependen kinerja karyawan
- 3) Menggunakan teknik sampel jenuh
- 4) Pada penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif.

6. Penelitian Terdahulu 6

a. Perbedaan:

- 1) Pada penelitian tersebut menggunakan dua variabel independen yaitu etos kerja Islami dan Gaya Kepemimpinan sedangkan penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yaitu etos kerja Islami, gaya kepemimpinan, dan insentif
- 2) Pada penelitian tersebut menggunakan tempat penelitian Rumah Makan Ayam Lepas Lhokseumawe.
- 3) Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus.
- 4) Menggunakan jenis penelitian *Eksplanatory research*.

b. Persamaan:

- 1) Menggunakan variabel independen etos kerja Islami dan gaya kepemimpinan
- 5) Menggunakan variabel dependen kinerja karyawan
- 6) Pada penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif.

7. Penelitian Terdahulu 7

a. Perbedaan:

- 1) Pada penelitian tersebut menggunakan empat variabel independen yaitu kepemimpinan, kompensasi, motivasi, dan disiplin sedangkan penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yaitu etos kerja Islami, gaya kepemimpinan, dan insentif
- 2) Pada penelitian tersebut menggunakan tempat penelitian RSUP Dr. Sardjito di Yogyakarta.
- 3) Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate stratified random sampling*.

b. Persamaan:

- 1) Menggunakan variabel independen gaya kepemimpinan
- 2) Menggunakan variabel dependen kinerja karyawan
- 3) Pada penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif.

8. Penelitian Terdahulu 8

a. Perbedaan:

- 1) Pada penelitian tersebut menggunakan satu variabel independen yaitu etos kerja Islami sedangkan penelitian ini menggunakan tiga

variabel independen yaitu etos kerja Islami, gaya kepemimpinan, dan insentif

- 2) Pada penelitian ini menggunakan tempat penelitian di CV. Sidiq Manajemen Yogyakarta.
- 3) Menggunakan teknik *probability random sampling*.

b. Persamaan:

- 1) Menggunakan variabel independen etos kerja Islami
- 4) Menggunakan variabel dependen kinerja karyawan
- 5) Pada penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif.

9. Penelitian Terdahulu 9

a. Perbedaan:

- 1) Pada penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yaitu insentif, kompetensi, dan lingkungan kerja sedangkan penelitian ini menggunakan tiga variabel independen yaitu etos kerja Islami, gaya kepemimpinan, dan insentif
- 2) Pada penelitian ini menggunakan tempat penelitian Pabrik Gula Ngadirejo Kediri.
- 3) Menggunakan jenis penelitian korelasi atau korelasional.

b. Persamaan:

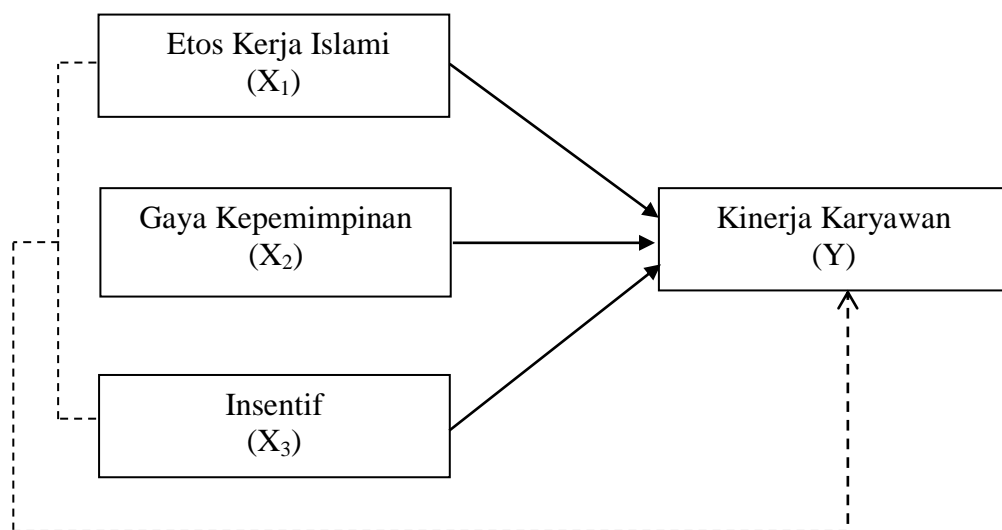
- 1) Menggunakan variabel independen insentif
- 2) Menggunakan variabel dependen kinerja karyawan
- 3) Pada penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif.

G. Kerangka Konseptual

Untuk mempermudah memahami penelitian ini, maka penulis mengemukakan kerangka konseptual sebagai berikut:

Gambar 2.2

Kerangka Konseptual



Keterangan:

————— : Pengaruh secara parsial

- - - - - : Pengaruh secara bersama-sama

H. Hipotesis

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara etos kerja Islami terhadap kinerja karyawan di Waroeng Kampoeng AG One Tulungagung.

H_1 : Ada pengaruh yang signifikan antara etos kerja Islami terhadap kinerja karyawan di Waroeng Kampoeng AG One Tulungagung.

2. H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Waroeng Kampoeng AG One Tulungagung.

H_1 : Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Waroeng Kampoeng AG One Tulungagung.

3. H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara insentif terhadap kinerja karyawan di Waroeng Kampoeng AG One Tulungagung.

H_1 : Ada pengaruh yang signifikan antara insentif terhadap kinerja karyawan di Waroeng Kampoeng AG One Tulungagung.

4. H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara etos kerja Islami, gaya kepemimpinan, dan insentif secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di Waroeng Kampoeng AG One Tulungagung.

H_1 : Ada pengaruh yang signifikan antara etos kerja Islami, gaya kepemimpinan, dan insentif secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di Waroeng Kampoeng AG One Tulungagung.

Untuk hipotesis statistik sebagai acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini:

Jika Probabilitas $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Jika Probabilitas $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.