

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (job performance) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan yang baik dan terpelihara akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja. Berikut ini adalah pengertian saham menurut para ahli, Pengertian kinerja karyawan sebagai berikut¹⁴ :

Kinerja karyawan merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi, misi organisasi yang dituangkan

¹⁴Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: Competency Based Human Resource Managemen*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2009), Hlm. 60.

melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Pengertian kinerja karyawan sebagai berikut¹⁵:

Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian kinerja karyawan sebagai berikut¹⁶:

Kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat – sifat individu.

Dari pengertian kinerja karyawan menurut para ahli diatas, penulis sependapat dengan Rivai yang mendefinisikan kinerja

¹⁵A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: PT.Refika Aditama, 2014), Hlm. 67.

¹⁶ V. Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, (Jakarta: PT.Grafindo Persada, 2005), Hlm.65.

karyawan merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. |

b. Dimensi Kinerja Karyawan

Dimensi merupakan salah satu aspek yang meliputi suatu elemen, fenomena situasi atau faktor yang membentuk objek yang keberadaannya dapat dibedakan terhadap objek lain, dimensi kinerja terdiri dari¹⁷:

1. Target

Target merupakan indikator terhadap jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.

2. Kualitas

Kualitas adalah elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

¹⁷A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya perusahaan*, (Bandung; Remaja rosdakarya, 2016), Hlm. 67.

3. Waktu penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusidan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.

4. Taat asas

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat di pertanggung jawabkan.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka semakin kinerja lembaga akan semakin baik pula. Untuk mengukur kinerja karyawan dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:¹⁸

1. Kuantitas Kerja. Kinerja karyawan diukur dari kuantitas atau volume (berupa produk atau jasa) yang dihasilkan selama satu periode tertentu. Hal ini mencirikan efisiensi –

¹⁸Bolle, *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan* (Jakarta: Univ. Terbuka Jakarta, 2016), hlm.15-16.

kemampuan melakukan pekerjaan dengan benar (menyangkut konsep masuk-keluar). Dengan kata lain, kemampuan karyawan untuk mencapai sesuai standar tertentu.

2. Kualitas (mutu) adalah memberikan kepada pelanggan atau orang berikut dalam proses suatu yang bermanfaat, produk atau jasa yang sesuai kebutuhan. Kualitas juga berkaitan dengan pasar, bisnis yang menawarkan jasa yang berkualitas tinggi umumnya mempunyai pasar yang besar. Kinerja karyawan diukur dari segi kualitas berarti menunjuk kemampuan penguasaan atas pekerjaannya.
3. Kreativitas. Adalah kemampuan menciptakan atau menghasilkan sesuatu yang membawa sifat baru, mengkombinasikan gagasan baru dengan metode lama menjadi baru, usaha baru dan menghasilkan produk baru. Dari segi kreativitas, kinerja karyawan diukur dari kadar kreativitas dalam menunaikan pekerjaannya.

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain¹⁹:

¹⁹A.A Anwar Prabu Mangkunegara. "Op.Cit". Hlm.67

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologi, kemampuan (ability) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the place*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan lembaga (tujuan kerja).

3. Faktor Mental

Mental juga berpengaruh dalam hal sifat yang mendorong seorang karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Seorang karyawan harus memiliki sikap mental yang siap secara psikofisik yang artinya tidak hanya memiliki mental yang kuat akan tetapi juga memiliki fisik dan

memahami tujuan utama serta target yang akan dicapai sehingga mampu mendapatkan dan menciptakan situasi kerja yang diinginkan oleh individu karyawan tersebut.

e. Kinerja Karyawan Ditinjau dari Perspektif Islam

Perbuatan baik selalu bermanfaat bagi orang lain dan harus disertai dengan manajemen kerja yang baik pula. Dalam manajemen manusia adalah unsur utama. Elemen manusia dalam manajemen terdiri atas para pengusaha, para mitra usaha, para karyawan, dan para importir. Usaha yang bermanfaat merupakan tujuan utama dalam manajemen. Agar manusia dapat terinvestasi dengan baik sehingga terealisasi usaha atau pekerjaan yang bermanfaat terlebih dahulu harus mengenal elemen manusia itu, biasanya meliputi kebiasaan, dan tingkah laku, keistimewaan dan kelemahan, kekurangan, dan keutamaan, pendorong dan penghalang, atau perbedaan dan persamaannya.

Islam memiliki pedoman dalam mengarahkan umatnya untuk melaksanakan amalan. Pedoman tersebut adalah Al-qur'an dan Sunnah Nabi sebagai sumber ajaran Islam yang menawarkan nilai-nilai dasar atau prinsip-prinsip umum yang penerapannya dalam bisnis disesuaikan dengan perkembangan zaman dan

mempertimbangkan dimensi ruang dan waktu. Islam seringkali dijadikan sebagai model tatanan kehidupan yang berbudaya. Hal ini tentunya dapat dipakai untuk pengembangan lebih lanjut atas suatu tatanan kehidupan tersebut, termasuk tatanan kehidupan bisnis, budaya dan etos kerja bagi orang muslim pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.²⁰

Al-Qur'an sebagai petunjuk bagi manusia tidaklah sebatas mengarahkan, lebih lanjut dari itu Al-Qur'an memberi petunjuk manajerial untuk mengerjakan pekerjaan atau usaha yang bermanfaat, serta menerapkan dasar-dasar kaidah yang diajarkan Al-Qur'an merupakan satu-satunya kitab yang memuat contoh bagaimana mengubah manusia dari kebiadaban, kebodohan dan keterbelakangan, menjadi manusia yang beradab, berilmu dan maju dari manusia yang kehilangan *power* karena perselisihan antar suku, menjadi manusia yang dapat menginvestasikan kekuatan untuk mewujudkan kemaslahatan umat manusia. Oleh karena itu mempelajari Al-Qur'an dari dimensi pengembangan SDM agar mengerjakan perbuatan atau usaha yang bermanfaat dapat memurnikan kaidah-kaidah manajemen praktis dan baru.

²⁰Muhammad, *Etika Bisnis Islami*,(Yogyakarta: UPP AMP YKPN,2004), Hlm. 268-269

Manusia merupakan makhluk sosial yang hidup dan berinteraksi dalam suatu komunitas sosial dengan cara yang teratur. Manusia harus mengatur kelompok-kelompok yang ada menggunakan manajemen yang benar agar satu sama lain dapat berinteraksi dengan harmonis. Sebab manusia diciptakan dalam kehidupan ini antara lain adalah untuk berkompetisi, siapa yang terbaik dalam usaha dan pekerjaannya.²¹

Firman Allah dalam Al-Qur'an yang berbunyi:

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا ۗ وَهُوَ الْعَفُورُ الْعَزِيزُ

Artinya: *“Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa diantara kamu yang lebih baik amalnya. Dan Dia lagi Maha Perkasa lagi Maha Ampun”*. (QS. Al-Mulk : 2)²²

Oleh sebab itu para karyawan pekerja harus selalu meningkatkan daya pikirnya, sehingga memiliki wawasan dan daya antisipasi yang kuat. Menurut Muhammad dalam etika Bisnis Islami, daya pikir seseorang dapat ditingkatkan dengan cara: Rajin membaca dan mencatat ilmu, Rajin mendengarkan,

²¹Ali Muhammad Taufik, *Praktik manajemen berbasis Al-Qur'an*, (Jakarta: Gema Insani, 2004) Hlm. 47

²²Depag, *Al-Quran dan Terjemahannya*, (Semarang: Toha Putra, 1988), Hlm.955

Selalu berusaha, Banyak berpikir, Meneliti, Memecahkan masalah dan lingkungan, Rajin mengikuti pelatihan, Semangat keingintahuan.²³

Selain itu hal penting yang perlu diperhatikan mereka adalah untuk selalu meningkatkan ketrampilannya. Sebagaimana diperintahkan oleh Allah dalam surat Al-Mulk diatas, Hal ini diwujudkan oleh individu dengan melakukan aktivitas sebagai berikut: Rajin melakukan latihan, Selalu berusaha lebih baik, Selalu berusaha menemukan cara baru, Menghasilkan karya yang terbaik, Bekerja dengan kesalahan “nol”, Mengikuti acara pelatihan.²⁴

Dalam ajaran bisnis Islam juga dianjurkan mengenai penyeleksian karyawan, karena pada umumnya semua pekerjaan memerlukan pengembangan amanah yang teruji dalam hal kemampuan menjalankan pekerjaan serta tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan kepadanya. Khususnya lagi dalam manajemen tingkat tinggi untuk pekerjaan yang berkaitan dengan keuangan jelas akan membutuhkan orang yang lebih kuat

²³Ali Muhammad Taufik. *Op.Cit*". Hlm.265

²⁴*Ibid.* Hal .266

dan jujur yang benar-benar dapat menjaga sistem keuangan dan benar-benar jeli.

Selain itu untuk menentukan karyawan, terutama untuk jabatan, harus dilakukan seleksi untuk membuktikan kesetiaan mereka sehingga dapat disesuaikan sifat dan karakter mereka dengan tugas dan tanggungjawab yang akan diembankan kepadanya. Sebagian pakar manajemen modern mengatakan bahwa “manajemen yang benar adalah manajemen yang didasarkan pada cara, sistem, atau etos kerja, bukan mendasarkan pada kualitas pekerja (jumlah karyawan) yang lebih mengutamakan kaidah matematis.”²⁵

Memberikan kewenangan dalam mengatur manajemen juga merupakan suatu yang urgen. Keberadaan orang lain yang turut diberi kewenangan tidak hanya meringankan pekerjaan tetapi juga memberikan kesempatan untuk mengembangkan usaha lain. Memberikan kewenangan berarti menginvestasikan dan mengembangkan kemampuan-kemampuan yang tersimpan pada diri orang lain. Namun pelaku manajemen harus membuat

²⁵ *Ibid.* Hal.71

kaidah-kaidah dan aturan kerja yang tepat untuk melatih karyawan agar tetap konsekuen dan tekun.

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi diperlukan dalam suatu perusahaan sebagai sistem nilai yang membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik. Budaya Organisasi yaitu sesuatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, meikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah tersebut.²⁶

Menurut Marcoulides dan Heck dalam Brahmasari mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep

²⁶Tika. P."*Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*".(Jakarta: Penerbit bumi aksara. 2006), Hlm.02.

dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi, dan organisasi tugas , serta dampak yang dihasilkan.²⁷

b. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut rivai, berikut Fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:²⁸

1. Budaya menciptakan suatu perbedaan yang jelas antara suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain.
2. Budaya menciptakan memberikan identitas perusahaan.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebihh luas darikepentinganindividu.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandusertamembentuk sikap da perilaku karyawan.

Sedangkan menurut kreitner dan kinicki, fungsi budaya organisasi yaitu:²⁹

²⁷Ida Ayu Brahmawati, *Pengaruh variabel budaya perusahaan terhadap komitmen karyawan dan kinerja perusahaan*, (surabaya: Pers Jawa Pos dan Airlangga, 2004), Hlm.16.

²⁸V. Rivai. "OP.Cit". Hlm.65.

²⁹ Angelo Kinicki dan Robert Kreitner, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, Edisi Pertama, 2003), Hlm. 83-86.

1. Meberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakuisebagai perusahaan yang inovatif dengan mengesmbangkan produk. Identitas organisasi menunjukkan cirinkhas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
2. Memasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerja bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama norma-norma dalam organisasi yang harus di ikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
3. Meningkatkan stabilitas system social sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan di perkuat,konflik dan perubahan dapat di kelolah secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus di jalani mampu membuat lingkungan dan interaksi social berjalan dengan stabil dan tanpa gejala.
4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berfikiran sehat dan masuk akal.

c. Tipe Budaya Organisasi

Tipe-tipe budaya organisasi antara lain:³⁰

1. Keyakinan normatif, mencerminkan pemikiran dan keyakinan sebuah kelompok atau organisasi tertentu di harapkan menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan orang lain.
2. Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang.

d. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Brahmasari terdapat 7 (Tujuh) indikator untuk menilai sebuah budaya organisasi yaitu³¹ sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk talking*), yaitu sejauh mana parah karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

³⁰*Ibid.* Hal. 86-87.

³¹Brahmasari ida ayu. "*Op.Cit*". Hlm.108-118.

2. Perhatian hal-hal yang rinci (*attention to detail*), yaitu sejauh mana para karyawan diharapkan memperhatikan presisi (kecermatan), analisis dan untuk mencapai hasil itu.
3. Orientasi hasil (*outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen memusatkan pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang (*People orientation*), yaitu sejauh mana manajemen memperhitungkan efek daripada hasil keputusan terhadap orang-orang dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim (*team orientation*), yaitu sejauh mana kegiatan kerja organisasi sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresipan (*Aggressiveness*), yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukannya main-main.
7. Kamantapan (*stability*), yaitu tingkat dimana aktifitas organisasi mempertahankan status quo pada pertumbuhan yang berbeda.

e. Konsep Budaya Organisasi Secara Islami

Hal yang sangat penting dan harus disadari bahwa sebuah organisasi yang baik dengan kepemimpinan yang baik, harus disertai dan ditanamkan dengan nilai-nilai yang diyakini oleh setiap elemen organisasi baik atasan maupun bawahan.

Begitu pula dengan manajemen yang islami. Tentu nilai-nilainya adalah islam. Dalam firman Allah dijelaskan tentang bagaimana manusia hidup secara bersama atau kelompok.

“hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah maha mengetahui lagi Maha Mengenal.” (QS. Al-Hujurat: 13)

Al-Qur'an surat al-Hujurat ayat 13 ini membahas tentang prinsip dasar hubungan antarmanusia. Karena itu, ayat ini tidak lagi menggunakan panggilan yang ditujukan kepada orang-orang beriman, tetapi kepada jenis manusia.

Penggalan pertama ayat ini, *“...sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan...”* adalah pengantar untuk menegaskan bahwa semua manusia derajat kemanusiaannya sama di sisi Allah, tidak ada perbedaan antara satu suku dan yang lain. Tidak ada juga perbedaan pada nilai kemanusiaan antara laki-laki dan perempuan karena semua diciptakan dari seorang laki-laki dan seorang perempuan.

Pengantar tersebut mengantar pada kesimpulan yang disebut oleh penggalan terakhir ayat ini yakni *“Sesungguhnya*

yang paling mulia diantara kamu di sisi Allah ialah yang paling bertakwa”. Karena itu, berusaha untuk meningkatkan ketakwaan agar menjadi termulia di sisi Allah.

Ayat ini menegaskan kesatuan asal usul manusia dengan menunjukkan kesamaan derajat kemanusiaan manusia. Tidak wajar seseorang berbangga dan merasa diri lebih tinggi daripada yang lain, bukan saja antara satu bangsa, suku, atau warna kulit dan selainnya, tetapi antara jenis kelamin mereka.³²...

3. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memberikan wawasan sehingga orang lain ingin mencapainya. Pemimpin yang baik memberikan pengalaman, keterampilan, dan sikap pribadinya untuk membangkitkan semangat dan tim kerja. Pemimpin yang efektif mampu memberikan pengarahan terhadap usaha semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Definisi gaya kepemimpinan “merupakan norma perilaku yang digunakan

³² M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah*. (Jakarta: Lentera Hati. 2012 cet. ke-5). Hlm. 615-618

oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”³³.

Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan memengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

b. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Jenis Gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :³⁴

1. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Dalam jenis ini pemimpin mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

2. Kepemimpinan non-pribadi (*Non-Personal Leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi.

³³Miftah Thoha, *Dinamika Ilmu Administrasi Publik*, (Depok: Kencana, 2017), Hlm. 49.

³⁴Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Tinjauan Teoritik dan permasalahannya, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), hlm. 41.

3. Kepemimpinan otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang, karena menganggap diri orang paling berkuasa, bawahannya digerakkan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melainkan karena takut.

4. Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan memperlakukan bawahannya seperti anaksendiri sehingga bawahannya tidak berani dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik didalam menghadapi segala persoalan yang rumit.

5. Kepemimpinan bakat (*indigenous leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga para bawahannya senang mengikutinya.mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada pimpinan untuk menyelesaikannya.

6. Kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah

c. Teori-Teori Kepemimpinan

Ada beberapa teori kepemimpinan menurut Feriyanto dan Triana yaitu antara lain sebagai berikut³⁵:

1. Teori Kepemimpinan Situasional

Toeri kepemimpinan situasional yaitu, kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi yaitu ;

- a. Tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin (perilaku tugas).
- b. Tingkat dukungan sosioemosional yang disajikan pemimpin (perilaku hubungan).
- c. Tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu (kematangan bawahan).

³⁵ A. Feriyanto dan S. E. Triana. *Pengantar Manajemen*, (Kebumen: Mediatara, 2015), hal. 117-119.

2. Teori Kepemimpinan Fiendler (*Contingensi of Leadership*)

Teori kontingensi sering disebut teori situasional karena teori ini mengemukakan kepemimpinan yang tergantung pada situasi

3. *Path-Goal Theory*

Model arah tujuan ditulis oleh House menjelaskan kepemimpinan sebagai keaktifan pemimpin yang tergantung dari bagaimana pemimpin memberikan pengarahan, motivasi, dan bantuan untuk pencapaian tujuan para pengikutnya.

Menurut Feriyanto dan Triana gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori sebagai berikut ³⁶:

1. Teori *Genetis* (keturunan)

Inti dari teori ini menyatakan bahwa, “*leader are made and not born* (pemimpin itu dilahirkan (bakat) bukannya dibuat)”.

2. Teori Sosial

³⁶ *Ibid.* Hlm. 95-96.

Inti dari teori ini ialah, “*leader are made and not born* (pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya kodrati)’.

3. Teori Ekologis

Teori ekologis ini pada intinya ialah bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia memiliki bakat kepemimpinannya. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut.

d. Dimensi dan Indikator Gaya kepemimpinan

Menurut Rensis Likert dalam penelitiannya ada setidaknya 6 (enam) indikator gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut³⁷.

1. Penetapan sasaran, Menetapkan sasaran organisasi secara bersama-sama dengan anggota.
2. Pengambilan keputusan, mengambil keputusan secara bersama-sama dengan anggota.
3. Pola komunikasi, komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal dapat berjalan dengan baik.

³⁷Rensis Likert, *Pengaruh Budaya Organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan*. (Jakarta: Univ. Terbuka Jakarta, 2016) Hlm. 38

4. Proses intraksi, suasana kerja bersahabat antara pimpinan dan bawahan.
5. Derajat motivasi, mengarahkan dan mengontrol karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab.
6. Pengawasan (kontrol), adanya pengawasan yang dilakukan terhadap perilaku karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah diterapkan demi kelancaran organisasi.

e. Landasan Hadist Tentang Gaya Kepemimpinan

Dalam Islam, setiap orang merupakan pemimpin yang seharusnya memiliki rasa kepemimpinan dan tanggung jawab, hal ini dapat dilihat dari hadits dari Ibnu Umar RA dari Nabi SAW sesungguhnya bersabda:

“Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan bertanggung jawab terhadap apa yang dipimpinnya.” (HR. Bukhari dan Muslim no 4789).

Hadits diatas telah menerangkan bahwa setiap manusia adalah seorang pemimpin dan setiap pemimpin akan diminta pertanggungjawaban kelak di akhirat oleh Allah SWT dan tak seorangpun mampu melepaskan diri dari tanggung jawabnya. Menurut Imam Nawawi dalam kitabnya, *al-Minhaj Syarh Sahih*

Muslim bin Hujjaj, bahawa pemimpin harus adil, harus melaksanakan tugas untuk kebaikan yang dipimpinnya.

Jadi, seorang manajer atau pemimpin harus menjalankan prinsip ini untuk memberikan pertanggungjawabannya, baik itu bertanggung jawab (memberi laporan) kepada atasannya maupun terhadap bawahan, masyarakat, pemerintah, dan kepada Allah, Tuhan pencipta alam semesta.

B. Kajian Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian Dewi Sandy Trang menunjukkan hasil secara simultan, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Selatan. Secara parsial, Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan namun tidak signifikan .secara parsial Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan³⁸.

Penelitian Hariyanti R Djatola Djampangau menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT.Bank BNI Syariah Palu. Maka gaya kepemimpinan yang cock

³⁸Dewi Sandy Trang, "Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara)". *Jurnal EMBA*, Vol.1 No.3 September 2013, hal. 208-216

digunakan dalam perusahaan agar Kinerja Karyawan baik cenderung Gaya Kepemimpinan yang demokratis³⁹.

Rodiatul Kusuma Wardani, M.Djudi Mukzam dan Yuniadi Mayowan mendapatkan hasil penelitian bahwa Budaya Organisasi secara simultan maupun Parsial berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT Karya Indah Buana Surabaya. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi positif bagi perusahaan maupun penelitian selanjutnya⁴⁰.

Selanjutnya penelitian yang di lakukan Dedek Kurniawan Gultom mendapatkan kesimpulan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. Berdasarkan uji simultan penulis menyimpulkan bahwa Kinerja Karyawan diperusahaan tersebut sama-sama dipengaruhi oleh Budaya Organisasi. Untuk menghasilkan Kinerja Karyawan yang baik serta memberikan reward Kepada Perusahaan Gas tersebut⁴¹.

³⁹Hariyanto R Djabatola Djampagu, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT.Bank BNI Syariah Palu)”. *Jurnal JAMIN*, Vol.1 No.2 Februari 2019, ISSN 2621-3230, hal 84-103

⁴⁰Rodiatul Kusuma Wardani, M. Djudi Mukzam dan Yuniadi Mayowan, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Karya Indah Buana Suraybaya)”. *JAB*, Vol.31 No.1 Februari 2016,hal. 58-65

⁴¹Dedek Kurniawan Gultom, “Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Perusahaan Gas Negara

Nuhammad Ras Muis, J Jufrizan dan Muhammmad Fahmi menyimpulkan bahwa secara simultan dan parsial Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan⁴². Setiap pekerjaan yang dilakukan perlu adanya standar dan mampu mengukur Kinerja diri sendiri atau bawahan, membandingkan Kinerja dengan standar sesuai dengan ketentuan yang ada, hasil dari kegiatan haru terus dievaluasi untuk menentukan kebutuhan tindakan korektif pada kegiatan yang akan datang.

Iriani Ismail mendapatkan kesimpulan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pemerintahan Kabupaten-Kabupaten di Madura. Yang secara spesifik menggariskan bahwa Budaya Organisasi mempengaruhi Kinerja Karyawan melalui variabel-variabelnya yaitu, *involvement, adaptability dan mission*⁴³.

(PERSERO) Tbk Medan". *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol.14 No.02 Oktober 2014, ISSN 1693-7619, hal 176-184

⁴²Muhammad Ras Muis, J Jufrizen dan Muhammad Fahmi, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Pegadaian (Persero) kanwil I Medan)". *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, ISSN 2599-3410, Vol.1 No.1 Januari 2018, hal 9-25

⁴³Iriani Ismail, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pemerintahan Kabupaten-Kabupaten di Madura)". *Jurnal Ekuitas*, ISSN 1411-0393, Vol.12 No.1 Maret 2008, hal. 18-36

Trias Walningsuci, M.AI Musadieg dan Djamhur Hamid mengungkapkan sebaiknya pimpinan harus cukup jeli dalam memilih Gaya Kepemimpinan. Pada situasi dan objek tertentu, Gaya Kepemimpinan bisa saja akan berubah. Pimpinan dapat menggunakan salah satu atau kombinasi dari empat Gaya Kepemimpinan untuk mempengaruhi persepsi para karyawan dan mampu memberikan motivasi kepada karyawan tentang kejelasan-kejelasan tugasnya, mencapai tujuan, komitmen karyawan dari pelaksanaan efektif⁴⁴.

Rendyka Dio Siwanto dan Djamhur Hamid menyimpulkan dari hasil penelitiannya bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan melalui empat variabel yaitu Gaya Kepemimpinan intruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan divisi *Human Resources Management Compensation and Benefits* PT. Freeport Indonesia. Diharapkan pihak perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan Gaya Kepemimpinan konsultasi, karena

⁴⁴Trias Walningsuci, M.AI Musadieg dan Djamhur Hamid, "Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Entrepreneur Independent Bank (EIB) Indonesia Surabaya)". *Jurnal Administrasi Bisnis*, ISSN 2338-4654, Vol.11 No.1 2017, hal 1-11

variabel Gaya Kepemimpinan konsultasi mempeunyai pengaruh yang dominan dalam memepengaruhi Kinerja Karyawan⁴⁵.

Selanjutnya Astria Khairzah, Irwan Noor dan Agung Suprpto menyimpulkan dari hasil penelitian nya yaitu secara serentak variabel mempunyai penagruh yang penting terhadap Kinerja Karyawan di Perpustakaan Unirversitas Brawijaya Malang, yang berarti Kinerja Karyawan dapat meningkat apabila pemimpin menerapkan Gaya Kepemimpinan direktif, suportif dan partisifatif⁴⁶.

Dan yang terakhir penelitian yang di lakukan Munazar R. Muarif, Bernhard Tewal dan Greis M. Sendow mendapat kan kesimpulan dari hasil penelitian yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Manado. Saran dari peneliti untuk meningkatkan lagi Kinerja Karyawan , hendaknya Gaya Kepemimpinan transformasional , Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja

⁴⁵Rendyka Dio Siswanto dan Djamhur Hamid, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi Human Resources Management Compensation and Benefits PT. Freeport Indonesia)". *Jurnal Administrasi (JAB)*, Vol.42 No.1 Januari 2017, hal. 189-198

⁴⁶Astria Khairizah, Irwan Noor dan Agung Suprpto, "Penagruh Budaya Oraganisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)". *Jurnaladministrasi Publik (JAP)*, Vol.3 No.7 hal. 1268-1272

perlu diperhatikan⁴⁷. Secara rinci, penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Dewi Sandy Trang	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara	Variabel Y -Kinerja Karyawan Variabel X -Gaya - Kepemimpinan Budaya Organisasi	-Objek Penelitian
2	Hariyanto R Djatola Djampagu	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BNI Syariah Palu	Variabel Y -Kinerja Karyawan Variabel X -Gaya Kepemimpinan -Budaya Organisasi	-Objek Penelitian
3	Rodiathul Kusuma Wardani, M. Djudi Mukzam dan Yuniadi Mayoman	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Karya Indah Buana Surabaya	Variabel Y -Kinerja Karyawan Variabel X -Budaya Organisasi	-Objek Penelitian

⁴⁷Munazar R. Muarif, Bernhard Tewel dan Greis M. sendow, "Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Bank Syariah Mandiri Cabang Manado)". *Jurnal EMBA*, ISSN 2303-11, Vol.3 No.3 September 2015, hal. 363-372

4	Dedek Kurniawan Gultom	Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan	Variabel Y -Kinerja Karyawan Variabel X -Budaya Organisasi	Variabel X -Motivasi -Objek Penelitian
5	M. Ras Muis, J Jufrizen dan M. Fahmi	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan	Variabel Y -Kinerja Karyawan Variabel X -Budaya Organisasi	Variabel X -Komitmen Organisasi
6	Iriani Ismail	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan pada Pemerintah Kabupaten-Kabupaten di Medan	Variabel Y -Kinerja Karyawan Variabel X -Budaya Organisasi	Variabel Y -Kepemimpinan -Objek Penelitian
7	Trias Waliningsuci, M.AI Musadieq dan Djamhur Hamid	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan padaPT. Entrepreneur Independent Bnak	Variabel Y -Kinerja Karyawan Variabel X -Budaya Organisasi -Gaya Kepemimpinan	Variabel Y -Kepuasan Kerja -Objek Penelitian

		(EIB) Indonesia Surabaya		
8	Rendyka Dio Siwanto dan Djamhur Hamid	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Freeport Indonesia	Variabel Y -Kinerja Karyawan Variabel X -Budaya Organisasi	-Objek penelitian
9	Astria Khairizah, Irwan Noor dan Agung Suprpto	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang	Variabel Y -Kinerja Karyawan Variabel X -Gaya Kepemipi nan	-Objek Penelitian
10	Munazar R.Muarif, Bernhard Tewal dan Greis M. Sendow	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Manado	Variabel Y -Kinerja Karyawan Variabel X -Gaya Kepemipi nan -Budaya Organisasi	Variabel X -Keterlibatan Kerja -Objek Penelitian

Sumber : Dikumpulkan dari berbagai jurnal, 2020

C. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya Organisasi mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini disebabkan karena budaya organisasi yang kuat akan lebih memengaruhi karyawan daripada kultur yang lemah. Jika kulturnya kuat dan mendorong standar etika yang tinggi, ia pasti

akan berpengaruh kuat dan positif terhadap perilaku karyawan. Maka dari itu budaya perusahaan perlu dipertahankan dan harus mengalami kemajuan dalam mempertahankan kelangsungan hidup. Hal ini didukung oleh penelitian Muhammad Fauzi, Moch Mukeri Warso dan Andi Tri haryono⁴⁸ dalam penelitiannya menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

H1 = Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini disebabkan karena Kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas hubungan didalam kelompok atau organisasi.

⁴⁸M. Fauzi, Moch M. Warso dan Andi Tri Hayono, “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang)”. *Jurnal of Management*, ISSN 2502-7689 , Vol.2 No.2 Maret 2016,

Suatu organisasi dapat dikatakan berhasil jika sikap dari pemimpin itu sendiri mendukung dan dapat dicontoh oleh para pegawainya, dengan begitu tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai tanpa ada rasa beban dan keterpaksaan dalam melaksanakan tugasnya masing-masing karena semua dikerjakan oleh kerja sama yang baik . Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian Dwi Yuniarti dan Erlan Suprianto⁴⁹ dalam penelitiannya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

H2 = Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.

Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini disebabkan karena faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya

⁴⁹Dwi Yuniarti dan Erlan Suprianto, “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan(Pada Direktorat Operasi PT. Dirgantara Indonesia)”. *Jurnal INDEPT*, ISSN 2087-9245, Vol.4 No.1 Februari 2014, Hlm. 11-19

kepemimpinan, Peran pemimpin dalam segala situasi organisasi merupakan faktor yang sangat strategis. Pemimpin harus dapat mengelola pola pikir pegawainya untuk mentaati dan melaksanakan setiap pekerjaan sesuai dengan norma dan aturan yang berlaku. Faktor yang kedua yang diidentifikasi berpengaruh pada kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Karena budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Hal ini didukung oleh penelitian dari Fimce Masambe, Agus Supandi dan Jacky Sumarauw⁵⁰ yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan adalah:

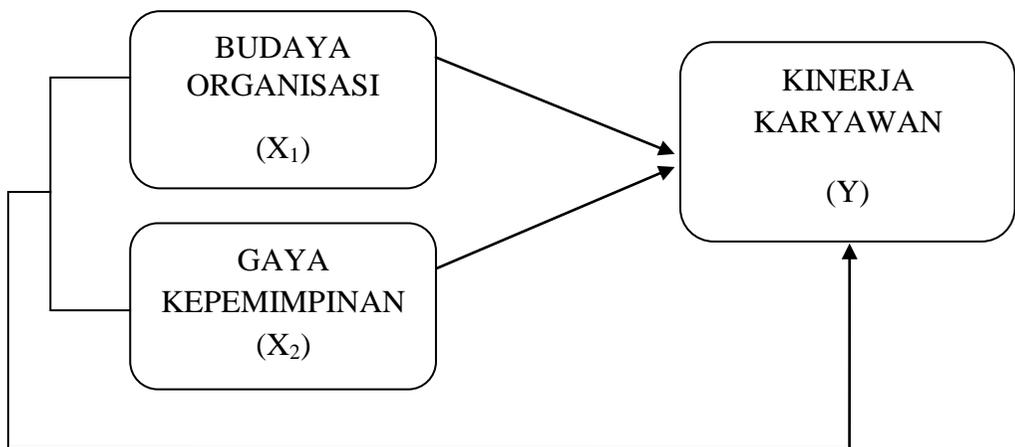
H3 = Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan .

⁵⁰Fimce Masambe, Agus S. Soegoto dan Jacky Sumarauw, "*Op.Cit*". Hlm. 939-949

D. Kerangka Pemikiran

Penyusunan skripsi ini maka dibutuhkan adanya kerangka berfikir yang terperinci agar peneliti ini lebih terarah. Kerangka berfikir tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber : diolah penulis, 2020

Skema kerangka teoritik diatas peneliti menjelaskan pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan. Variabel Independen pada kerangka teoritik diatas adalah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan.