

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Kinerja Dalam Tinjauan Umum Ekonomi Islam Tentang Kinerja

1. Pengertian Kinerja dan Dasar Hukum Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi (*strategic planning*) suatu organisasi. Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi pengelolaan sumberdaya (*input*) dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan. Sementara itu, menurut Robbins dalam Siagian, kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁵

Menurut Mursi dalam Wibisono, kinerja religius Islam adalah suatu pencapaian yang diperoleh seseorang atau organisasi dalam bekerja/berusaha yang mengikuti kaidah-kaidah agama atau prinsip-prinsip ekonomi Islam.

Terdapat beberapa dimensi kinerja Islami meliputi:

- a. Amanah dalam dalam bekerja yang terdiri atas profesional, jujur, ibadah dan amal perbuatan
- b. Mendalami agama dan profesi terdiri atas memahami tata nilai agama, dan tekun bekerja.

²⁵ Soraya Eka Ayudiati, 2010, *Analisis Pengaruh Locus Of Control Terhadap Kinerja Dengan Etika Kerja*, hlm 2, Akses pada <http://kopertisI11.net/jurnal/>, di akses 20 mei 2016

Islam mempunyai beberapa unsur dalam melakukan penilaian kinerja suatu kegiatan/usaha yang meliputi:

- a. Niat bekerja karena Allah
- b. Dalam bekerja harus memberikan kaidah/norma/syariah secara totalitas
- c. Motivasi bekerja adalah mencari keberuntungan di dunia dan akherat
- d. Dalam bekerja dituntut penerapan azas efisiensi dan manfaat dengan tetap menjaga kelestarian lingkungan
- e. Mencari keseimbangan antara harta dengan ibadah, dan setelah berhasil dalam bekerja hendaklah bersyukur kepada Allah SWT²⁶

Dalam unsur penilaian kinerja tersebut, orang yang bekerja adalah mereka yang menyumbangkan jiwa dan tenaganya untuk kebaikan diri, keluarga, masyarakat dan negara tanpa menyusahkan orang lain. Oleh karena itu, kategori “ahli surga” seperti yang digambarkan dalam Al-Qur’an bukanlah orang yang mempunyai pekerjaan/jabatan yang tinggi dalam suatu perusahaan/instansi sebagai manajer, direktur, teknisi dalam suatu bengkel dan sebagainya. Tetapi sebaliknya Al-Qur’an menggariskan golongan yang baik lagi beruntung (*al-falah*) itu adalah orang yang banyak taqwa kepada Allah, khusyuk sholatnya, baik tutur katanya, memelihara pandangan dan kemaluannya serta menunaikan tanggung jawab sosialnya seperti mengeluarkan zakat dan lainnya.

Golongan ini mungkin terdiri dari pegawai, supir, tukang sapu ataupun seorang yang tidak mempunyai pekerjaan tetap. Sifat-sifat di ataslah sebenarnya yang menjamin kebaikan dan kedudukan seseorang di dunia dan di akhirat kelak. Kerja dalam Islam bukanlah semata-mata merujuk kepada mencari rezeki untuk menghidupi diri dan keluarga dengan menghabiskan waktu siang maupun malam, dari pagi hingga

²⁶*Ibid*, hlm 14

sore, terus menerus tak kenal lelah, tetapi kerja mencakup segala bentuk amalan atau pekerjaan yang mempunyai unsur kebaikan dan keberkahan bagi diri, keluarga dan masyarakat sekelilingnya serta negara. Dalam Al-Quran yang menjelaskan tentang kerja dalam Islam, sebagaimana berikut:

وَأَتَّبِعْ فِي مِمَّا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ
كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ



Artinya : Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. Surat Al-Qashash ayat 77.²⁷

Bukan hanya demi kebutuhan hidup namun bekerja digunakan sebagai upaya mencapai keridhoan Allah SWT.

Dengan bekerja, artinya manusia telah menjalankan salah satu fungsi kekhalifahannya di muka bumi dan Islam manusia bekerja/berusaha dengan cara *bathil* yang juga dijelaskan dalam Al Qur'an sebagai berikut:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً
عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا

²⁷Departemen Agama RI, *Op. Cit.*, hlm 623

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu. Dan janganlah kamu membunuh dirimu; sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu (QS. An-Nisa : 29).²⁸

2. Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *performance* atau berarti prestasi kerja, kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.²⁹ Sebagaimana dikemukakan oleh Gibson, Ivan cevichand Donnelly yang mengatakan bahwa *performance* atau prestasi kerja atau kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku.

Hasibuan mengatakan bahwa prestasi kerja adalah kemampuan seseorang dalam usaha mencapai hasil kerja yang yang lebih baik/lebih menonjol kearah tercapainya tujuan organisasi.³⁰

Menurut Mangkunegara mendefinisikan kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja orang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawabnya yang diberikan kepadanya dalam suatu kurun waktu yang ditetapkan.³¹

²⁸ QS. An-Nisa (4) ayat 29

²⁹ Suryadi Prawirosentono, *Kebijakan KinerjaKaryawan*, BPFE, Yogyakarta, 1999, hlm

1-2

³⁰ Purname Titisari, *Op,Cit.* hlm 74

³¹ *Ibid*

Definisi lain, menjelaskan bahwa kinerja merupakan catatan yang dihasilkan dari fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan pegawai selama periode waktu tertentu.³² Prestasi kerja juga merupakan suatu prestasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.³³

Dilihat dari pendapat beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Di samping itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, kepuasan dan motivasi. Kinerja diharapkan mampu menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar. Kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan motivasi dan kepuasan individu karyawan yang diterima. Meskipun demikian motivasi sering menjadi variabel yang terlupakan, motivasi merupakan hasrat didalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk mencapaitujuan.

3. Tujuan Penilaian Kinerja

Pelaksana kinerja karyawan memberikan bentuk manfaat, bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Bagi perusahaan yang sudah berjalan secara baik dan profesional pelaksanaan penilaian kinerja sangat penting untuk dijalankan dengan sebaik-baiknya. Penilaian kinerja merupakan salah fungsi dari manajemen sumberdaya manusia, maka sudah seharusnya untuk dijalankan dengan sebaik-baiknya. Tanpa penilaian kinerja tentu pihak manajemen akan sulit untuk menentukan, misalnya berapa gaji atau bonus, atau kesejahteraan lain yang pantas yang diberikan kepada

³² Ambar Teguh dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, hlm 223

³³ Kasmir *Manajemen Perbankan*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2000, hlm 154

karyawannya. Oleh karena itu penilaian kinerja sangat penting guna memenuhi tujuan yang ingin dicapai baik oleh perusahaan maupun bagi seluruh karyawannya.

Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu :³⁴

a. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan

Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan artinya dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka manajemen perusahaan akan mengetahui dimana kelemahan karyawan dan sistem yang digunakan dengan diketahui kelemahan ini segera untuk dilakukan perbaikan, baik terhadap sistem yang digunakan maupun di karyawan itu sendiri.

b. Keputusan penempatan

Bagi karyawan yang telah dinilai kinerjanya ternyata kurang mampu untuk menempati posisinya sekarang. Maka perlu dipindahkan ke unit atau bagian lainnya. Sebaliknya bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik perlu diperhatikan agar kinerjanya tidak menurun dan tetap mempertahankan kinerja sembari menunggu kebijakan perusahaan selanjutnya. Bagi karyawan yang memiliki kinerja baik tentu akan dikembangkan dibagian lain. Artinya karyawan semacam ini tentu akan memperoleh pengembangan dirinya, melalui pengembangan pengetahuan dan keterampilan, sehingga dipindahkan ke bagian atau unit lain.

c. Perencanaan dan pengembangan karier

Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan jenjang karier seseorang. Artinya bagi mereka yang mengalami peningkatan kinerja maka akan dilakukan promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan. Demikian

³⁴ Kasmir *Manajemen Perbankan*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2000, hlm 80

pula sebaliknya bagi karyawan yang hasil penilaian kerjanya terus memburuk, tentu akan mendapatkan misalnya penurunan karier.

d. Kebutuhan latihan dan pengembangan

Maksudnya adalah bagi karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan agar mampu meningkatkan kerjanya. Tujuan pelatihan adalah untuk mendongkrak kinerja karyawan agar menjadi lebih baik. Pengembangan karyawan memiliki arti penting bagi karyawan guna menambah pengetahuan dan keahlian.

e. Penyesuaian kompensasi

Artinya hasil penilaian kinerja digunakan untuk kepentingan penyesuaian kompensasi adalah bagi mereka yang kerjanya meningkat maka akan ada penyesuaian kompensasi

f. Inventori kompetensi pegawai

Dengan dilakukan penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan untuk beberapa periode, maka perusahaan memiliki simpanan dan karyawan data dan informasi tentang kinerja karyawan ini dapat digunakan untuk melakukan penempatan atau peningkatan karier, mutasi, atau rotasi karyawan.

g. Komunikasi efektif antara atasan dan bawahan

Hasil penelitian kinerja juga digunakan untuk mengukur efektifitas komunikasi antara atasan atau bawahan. Atasan akan dapat mengoreksi bagaimana seharusnya melakukan komunikasi yang baik terhadap bawahan satu persatu. Dengan komunikasi yang seharusnya dilakukan, maka tentu akan memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang.

h. Budaya kerja

Artinya dengan adanya penilaian kinerja maka akan tercipta budaya yang menghargai kualitas kerja. Karyawan tidak dapat bekerja seenaknya, akan tetapi harus berusaha meningkatkan kinerjanya. Dengan kata lain kinerja dapat mengubah budaya kerja ke arah penghargaan kualitas dan produktifitas kerja dan juga dapat mengubah budaya kerja karyawan.

i. Menerapkan sanksi

Disamping memberikan berbagai keuntungan bagi karyawan, penilaian kinerja juga merupakan sarana untuk memberikan hukuman atas kinerja karyawan yang menuru. Besarnya hukuman atau sanksi yang diterima tergantung dari tingkat kinerja telah diterima karyawan. Sanksi teringan biasanya dalam bentuk teguran agar tidak mengulangi perbuatan dan sanggup meningkatkan kinerjanya dimasa depan. Sanksi kedua dapat diberikan dalam bentuk tidak memperoleh kesempatan peningkatan karier maupun kompensasi, ketiga sanksi yang diberikan dipindahkan ke unit atau bagian lain.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kerja

Menurut Prawirosentono, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:³⁵

a. Efektivitas dan Efesien

Hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efesiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dan dikatakan efesien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak. Artinya efektifitas dari kelompok

³⁵ Purnamie Titisari, *Op,Cit*, hlm 76

(organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

b. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi hak dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi

c. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar dalam hal seseorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi maka, karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai, apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapatkan perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik. Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahannya yang kurang disenangi. Bila atasan selalu

menghambat setiap inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan organisasi akan kehilangan energi atau daya dorongan untuk maju. Oleh karena itu, inisiatif karyawan yang ada didalam organisasi merupakan dayadorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:³⁶

a. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan memengaruhi kinerja seseorang.

b. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya

c. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan

³⁶ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, Raja Wali, Jakarta, 2016, hlm 189

benar. Dengan demikian rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya, demikian juga sebaliknya dengan perusahaan yang tidak memiliki rancangan pekerjaan yang kurang baik akan sangat mempengaruhi kinerja karyawannya.

d. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang, setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Artinya kepribadian atau karakter akan mempengaruhi kinerja.

e. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terdorong melakukan sesuatu dengan baik.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Jadi dapat disimpulkan kepemimpinan mempengaruhi kinerja.

g. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

h. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang atau kinerja organisasi.

i. Kepuasan Kerja

Merupakan kepuasan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum atau sesudah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, sebaliknya jika karyawan tidak senang atau gembira maka akan ikut mempengaruhi dalam bekerja.

j. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana atau prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif. Sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang lebih baik, tanpa gangguan.

k. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sunggu-

sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan mempengaruhi kinerja karyawan.

l. **Komitmen**

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang dibuatnya. Atau kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Pada akhirnya kepatuhannya untuk melaksanakan janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan mempengaruhi kinerjanya. Jadi komitmen dapat mempengaruhi kinerja seseorang.

m. **Disiplin kerja**

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktifitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

5. Indikator Kinerja

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Robbins ada 5 yaitu:

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Ketepatan waktu
- d. Efektifitas
- e. Kemandirian.³⁷

³⁷Robbins, Manajemen Penelitian Kinerja Karyawan Ypgyakarta: Gava Media, 2015 Hal 107-108

B. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, budaya berarti pikiran, akal budi dan adat istiadat. Budaya juga berarti sesuatu yang telah menjadi kebiasaan yang sudah sukar diubah.³⁸

Dalam ilmu Sosiologi, budaya diterjemahkan sebagai kumpulan simbol, mitos, dan ritual yang penting dalam memahami sebuah realitas sosial. Pendekatan yang digunakan oleh ilmu sosiologi lebih kepada sikap kelompok masyarakat atau komunitas tertentu dalam menghadapi atau menyikapi beragam fenomena yang terjadi disekitarnya.³⁹

Edgar Schein menjelaskan, budaya adalah suatu 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, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.⁴⁰

Geer Hofstede sebagaimana dikutip oleh David C. Thomas dan Kerr Inkson, menyatakan bahwa budaya terdiri atas mental program bersama yang mensyaratkan respon individual pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari-hari, tetapi dikontrol oleh mental program

³⁸ Kamus Besar Bahasa Indonesia versi online; <http://kkbi.web.id/budaya.html>, diakses tanggal 21 Juli 2017

³⁹A.B. Susanto dkk, *Corporate Culture and Organization Culture*, hal. 3

⁴⁰ Edgar H. Schein., *Organizational Culture and Leadership*, dalam Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja*, Cet. Ke-2, (Jakarta: Prenadamedia, 2015) hal. 5

yang ditanamkan sangat dalam. Budaya bukan hanya perilaku dipermukaan, tetapi sangat dalam ditanamkan dalam diri kita masing-masing.⁴¹

Adapun dari segi Istilah, budaya adalah seluruh total pikiran, karya dan hasil karya manusia, yang tidak berakar pada nalurinya, dan karena itu hanya bisa dicetuskan manusia sesudah melalui suatu proses belajar. Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam suatu kelompok. Seperti aktifitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Hofstede menjelaskan bahwa, budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas kelompok.

Dalam literatur konvensional, budaya dinilai memiliki makna yang luas. Makna tersebut meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat dan berbagai kebiasaan lainnya yang ada di masyarakat. Budaya adalah sesuatu yang diciptakan ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok dan oleh karenanya dapat diwariskan atau diajarkan kepada anggota-anggota yang baru sebagai cara hidup. Adapun organisasi didefinisikan sebagai suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola, sehingga anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing. Organisasi sebagai suatu kesatuan, memiliki tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya. Stephen P. Robbins mengungkapkan bahwa, organisasi merupakan suatu entitas sosial yang unit-unit didalamnya terdiri atas individu atau kelompok

⁴¹ David C. Thomas and Kerr Inkson, *Cultural Intelligence* (San Francisco: BerrettKoehler Publisher, Inc.), hal. 22

interaktif. Interaksi tersebut terkoordinasi secara sadar dan ditujukan untuk mencapai suatu tujuan.⁴²

Budaya mulai memasuki bidang keorganisasian pada awal tahun 1980-an. Sebelumnya kebudayaan secara umum lebih banyak dikenal dibidang Antropologi. Dalam perkembangannya, budaya dinilai dapat memberikan ide-ide kreatif terhadap aktivitas-aktivitas dalam organisasi. Dari ide-ide kreatif inilah kemudian muncul aktivitas-aktivitas dan nilai-nilai yang melekat padanya, yang kemudian dikenal sebagai budaya organisasi. Beberapa ahli memberikan pengertian tentang budaya organisasi dengan cara yang sangat beragam, karena mereka memberikan penekanan pada sudut pandang masing-masing.

Namun diantara pendapat para ahli tersebut pada umumnya bersumber dari pandangan Edgar Schein yang mengemukakan bahwa, budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang dishare oleh sekelompok orang, yang sebelumnya mereka mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang berkaitandengan adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir dan mengungkapkan perasaanya dalam kaitannya dengan persoalan organisasi.⁴³

Abdul Halim Usman mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat diartikan sebagai sikap perilaku, dan nilai-nilai, gaya manajemen dan kebiasaan mengambil keputusan orang-orang yang ada dalam organisasi perusahaan. Budaya perusahaan senantiasa berkembang sesuai dengan strategi perusahaan.⁴⁴

⁴² Yunizar, "Manajemen Syariah" dalam Erni Trisnawati Sule dan Muhammad Hasanuddin, eds, *Manajemen Bisnis Syariah*, hal. 63-64

⁴³ Achmad Sobirin, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2009), hal. 128

⁴⁴ Abdul Halim Usman, *Manajemen Startegis Syariah*, hal. 144

Demikian pula Sunarto menjelaskan bahwa budaya organisasi (*Organizational Culture*) adalah sekumpulan keyakinan dan nilai-nilai yang mempengaruhi opini dan tindakan dalam organisasi.⁴⁵

Robert P. Vecchio, memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan kepada pekerja yang akan datang. Definisi tersebut menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma. Sementara itu, James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, JR. memberikan pengertian budaya organisasi sebagai apa yang dirasakan pekerja dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai, dan harapan. Adapun Robert Kreitner dan Angelo Kinicki menyatakan budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Sedangkan Michael Zwell menyatakan budaya korporasi sebagai cara hidup suatu organisasi yang diberikan melalui generasi penerus pekerja. Budaya termasuk siapa kita, apa yang kita yakini, apa yang kita lakukan, dan bagaimana melakukannya.⁴⁶

Beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem kesepakatan bersama dari nilai, norma maupun perilaku yang berlaku dalam suatu organisasi yang menjadi landasan perilaku bagi semua karyawan, sifat meningkat dan membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktivitas bisnis yang sama.

⁴⁵Sunarto, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Penerbit Amus, 2003), hal. 212

⁴⁶Wibowo, *Budaya Organisasi*, hal. 14-15

Didalam budaya organisasi terdapat elemen atau unsur yang mendasari suatu organisasi. Dapat dikatakan keberadaan atau eksistensi sebuah organisasi ditentukan oleh elemen-elemen dalam budaya organisasi tersebut. Davis berpendapat bahwa elemen organisasi meliputi *guiding belief* dan *daily belief*. *Guiding belief* ini merupakan keyakinan yang menjadi tuntunan untuk melakukan kegiatan organisasi sehari-hari. Elemen atau unsur budaya secara umum dapat dikategorikan menjadi dua elemen pokok, yaitu elemen yang bersifat idealistic dan behavioral.

a. Elemen *Idealistic*

Elemen *idealistic* merupakan elemen yang menjadi elemen ideologi organisasi yang tidak mudah berubah, walaupun organisasi itu terus berevolusi dan beradaptasi dengan lingkungan. Elemen ini biasanya tidak tampak dipermukaan, hanya orang-orang tertentu yang tahu dan menyadari tentang keberadaannya. Setiap organisasi hampir dapat dipastikan memiliki elemen ini. Elemen idealistik banyak dipengaruhi oleh pendiri organisasi tersebut. Ideologi pendiri organisasi akan sangat menentukan arah organisasi. Organisasi yang memiliki skala usaha kecil seringkali tidak mencantumkan ideologinya. Namun seiring perkembangan organisasi, semakin berkembang organisasi akan semakin menampakkan ideologinya dan ideologi tersebut akan tercermin dalam visi misi organisasi.

b. Elemen *Behavioral*

Elemen *behavioral* merupakan elemen kasat mata berupa perilaku sehari-hari anggota organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi. Seringkali menilai budaya organisasi dengan hanya mengamati perilaku para anggota organisasi. Hal tersebut sering terjadi karena lebih mudah diamati dan dinilai. Davis menyebut elemen ini dengan *daily belief* yaitu praktik-

praktik sehari-hari dalam organisasi. Rousseau dan Schein menyebut bahwa elemen behavioral tampak dalam bentuk artefak dan termasuk didalamnya perilaku sehari-hari. Artefak ini berupa bentuk atau arsitektur bangunan, logo atau jargon, cara komunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi. Sebagaimana yang disebutkan pula oleh Hofstede, ia menyebut sebagai praktik-praktik manajemen. Dengan berbagai pertanyaan seperti bagaimana perilaku manajemen? Apakah berorientasi pada proses atau hasil? Apakah peduli pada karyawan?

Dalam lingkungan kehidupan, manusia dipengaruhi oleh budaya dimana mereka berada, seperti nilai-nilai, keyakinan, perilaku sosial. Hal yang sama juga terjadi pada anggota sebuah organisasi, dengan segala nilai, keyakinan dan perilakunya di dalam organisasi yang kemudian menciptakan budaya dalam organisasi. Dengan demikian, bahwa budaya sebuah perusahaan atau organisasi pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi yang masih didominasi oleh pendiri. Budaya dapat berperan sebagai sarana komunikasi pendiri kepada para anggota.⁴⁷

2. Pembentukan dan Dinamika Budaya Organisasi

Budaya organisasi terbentuk dari beberapa unsur dan dipengaruhi oleh beberapa hal, antara lain:⁴⁸

- 1) Lingkungan usaha, lingkungan ditempat perusahaan beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan untuk mencapai keberhasilan.
- 2) Nilai-nilai, merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi.

⁴⁷Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: CV Andi Offset, 2008), hal. 135

⁴⁸Djoksantosa Mulyono, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, (Jakarta: Elex Media Komputindo Kel. Gramedia, 2003), hal. 22

- 3) Panutan dan keteladanan, orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.
- 4) Ritual, acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan kepada karyawan.
- 5) *Network*, jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai budaya organisasi perusahaan.

3. Peran dan Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dalam pengelolaan dan pengembangan organisasi. Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, fungsi budaya organisasi adalah:⁴⁹

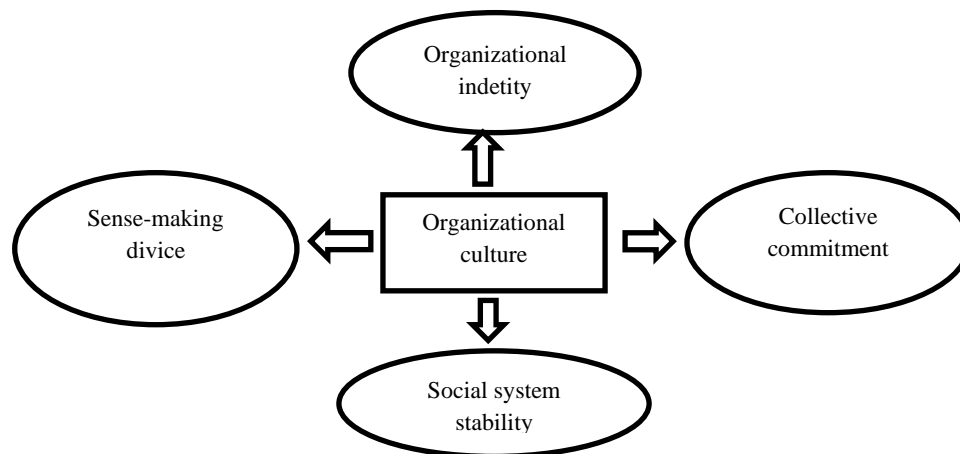
1. Memberikan identitas organisasional kepada anggotanya. Identitas organisasi perusahaan menunjukkan ciri khas suatu organisasi yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang diluar organisasi.
2. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian dari perusahaan. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma, nilai-nilai dalam organisasi yang harus diikuti, dan tujuan bersama yang harus dicapai. Ketika akan masuk menjadi anggota organisasi, para calon anggota organisasi mempunyai latar belakang budaya dan karakteristik yang berbeda .
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus

⁴⁹Robert Kreitner dan Angelo Kinicki., *Organizational Behavior* (New York, McGrawHill Higer Education, 2001), hal. 73

dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.

4. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

Fungsi budaya organisasi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Fungsi Budaya Organisasi

Adapun fungsi budaya organisasi menurut pandangan Stephen P. Robbins adalah:⁵⁰

1. Mempunyai *boundray-defining roles*, yaitu menciptakan perbedaan antara organisasi yang satu dengan yang lainnya.
2. Menyampaikan rasa identitas untuk anggota organisasi.
3. Budaya memfasilitasi bangkitnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan diri secara individual.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah wadah sosial yang membantu menghimpun organisasi bersama dengan memberikan standar yang cocok atas apa yang dikatakan dan yang dilakukan oleh pekerja.

⁵⁰Stephen P. Robbins., *Organizational Behavior* (New Jersey, Prentice Hall, Inc., 2001), hal. 528

5. Budaya melayani sebagai *sense-making* dan mekanisme kontrol yang membimbing dan membentuk sikap dan perilaku pekerja.

Sementara itu, peranan budaya organisasi menurut pandangan Gerald Greenberg dan Robert A. Baron adalah: ⁵¹

1. Budaya memberikan rasa identitas. Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa bagian penting darinya.
2. Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi. Kadang-kadang sulit bagi orang untuk berpikir diluar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan mempengaruhi dirinya. Tetapi apabila terdapat *strong culture*, orang merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar, dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi. Lebih besar dari setiap kepentingan individu, budaya mengingatkan orang tentang apa makna sebenarnya organisasi itu.
3. Budaya memperjelas dan memperkuat standar perilaku. Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan dan kata-kata dalam situasi tertentu, terutama berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan pada waktu yang berbeda dan juga apa yang harus dilakukan individu yang berbeda disaat yang sama. Suatu perusahaan dengan budaya sangat kuat mendukung kepuasan pelanggan, pekerja mempunyai pedoman tentang bagaimana harus berperilaku dalam melayani pelanggan.

Pendapat para ahli tentang fungsi budaya organisasi diatas menunjukkan beberapa kesamaan, sedangkan beberapa perbedaan yang ada bersifat saling

⁵¹Jerald Greenberg dan Robert A. Baron., *Behavior in Organization*, (New Jersey: Prentice Hall, 2003), hal. 518

melengkapi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa fungsi budaya organisasi adalah:

1. Identitas Organisasi, Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang diluar organisasi.
2. Menyatukan Organisasi, Budaya organisasi merupakan perekat normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma, nilai-nilai dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengkoordinasi anggota organisasi. Ketika akan masuk menjadi anggota organisasi, para calon anggota organisasi mempunyai latar belakang budaya dan karakteristik yang berbeda.
3. Reduksi Konflik, Budaya organisasi sering dilukiskan sebagai perekat yang menyatukan organisasi. Isi budaya mengembangkan kohesi sosial anggota organisasi yang mempunyai latar belakang yang berbeda.
4. Komitmen kepada organisasi dan kelompok. Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya.
5. Reduksi ketidakpastian. Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian meningkatkan kepastian.
6. Menciptakan konsistensi. Budaya organisasi menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku dan merespon lingkungan organisasi.
7. Motivasi. Budaya organisasi merupakan kekuatan tidak terlihat atau invisible force dibelakang faktor-faktor organisasi yang kelihatan dan dapat diobservasi.
8. Mendukung kinerja Organisasi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja yang tinggi.

9. Keselamatan kerja. Budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja.
10. Sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja yang konsisten, efektivitas dan efisiensi serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.

4. Budaya Organisasi Perusahaan dalam Pandangan Islam

Budaya organisasi yang dimaksud dalam pandangan Islam, adalah budaya organisasi yang dibangun dari nilai-nilai ajaran Islam atau pesan Allah swt. dan rasul-Nya Muhammad saw. Sehingga disebut budaya organisasional yang Islami. Dengan demikian, budaya organisasi yang Islami adalah suatu sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama, yang berinteraksi dengan individu-individu di dalam organisasi, struktur organisasi dan sistem pengawasan didalam organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai atau prinsip-prinsip ajaran Islam.⁵² Budaya organisasi yang Islami ini memiliki peran penting untuk menghasilkan norma norma perilaku individu yang diharapkan di dalam organisasi Islam memberikan pandangan bahwa setiap individu memiliki kewajiban moral untuk berusaha semaksimal mungkin dalam melaksanakan semua aturan (*syari'ah*) Islam disegala aspek kehidupan, termasuk dalam aktifitas usaha dan ekonomi, lebih khusus pada urusan budaya organisasi. Budaya organisasi yang merupakan bagian dari ekonomi dan bisnis Islam, tidak lepas dari konsep-konsep Islam yang harus dilaksanakan dalam bidang tersebut. Konsep dasar yang menjadi landasan ekonomi Islam dapat dijadikan landasan budaya kerja sebagai budaya organisasional yang Islami. Budaya organisasional yang Islami tersebut antara

⁵²Lukman Hakim, "Membangun Budaya Organisasi Unggul Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Kompetitif", *BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis* 15, no. 2, (2011): hal. 151

lain didasarkan pada tiga konsep fundamental, yaitu *tauhid* (keimanan kepada Allah), *khilafah* (kepemimpinan), dan *adalah* (keadilan).⁵³

Tauhid adalah konsep yang paling penting dan mendasar, sebab konsep ini merupakan dasar pelaksanaan segala aktivitas atau tindakan, baik yang menyangkut ibadah maupun muamalah. Tauhid mengandung implikasi bahwa alam semesta diciptakan oleh Allah swt. dan sekaligus sebagai pemilik mutlak alam semesta ini. Segala sesuatu yang Allah ciptakan mempunyai satu tujuan. Tujuan inilah yang memberikan makna dari setiap eksistensi alam semesta ini dimana manusia merupakan salah satu bagian di dalamnya. Kalau demikian halnya, manusia yang dibekali dengan akal pikiran yang dikombinasikan dengan kesadaran ketuhanan yang inheren dituntut untuk hidup berbudaya dalam kepatuhan dan ibadah kepada Allah swt. Dengan demikian, konsep tauhid bukanlah sekedar pengakuan realitas semata, tetapi juga suatu respons aktif terhadapnya.

Landasan yang kedua dalam budaya organisasional yang Islami adalah *khalifah*. *Khalifah* disini bermakna pemimpin atau pengelola. Seorang individu harus meyakini bahwa apapun yang diciptakan oleh Allah di bumi ini adalah untuk kebaikan, dan apapun yang Allah berikan kepada manusia adalah sebagai sarana untuk menyadarkan atas fungsinya sebagai pengelola bumi (*khalifah*). Oleh karena Allah telah menciptakan manusia sebagai khalifah Allah, maka manusia bertanggung jawab kepada-Nya dalam bekerja sesuai petunjuk-Nya. Sehingga landasan kedua dalam budaya organisasional yang Islami adalah konsep *khalifah* (kepemimpinan) dalam rangka bertanggung jawab terhadap manajemen organisasi dan kelak akan dipertanggung jawabkan di akherat.

⁵³*Ibid* hal. 155

Landasan ketiga dalam budaya organisasional yang Islami adalah keadilan. Keadilan disini dipahami oleh seorang individu bahwa ketika dia bekerja harus mentaati syari'ah Islam, hukum dan aturan Allah swt. serta mengikuti petunjuk yang diberikan oleh Rasulullah saw., bukan menurut hawa nafsunya atau dengan cara batil demi mengejar keuntungan yang sebesar-besarnya. Karena apabila dalam bekerja atau bermuamalah menurut aturan konvensional atau aturan kapitalis, maka cara apapun sah-sah saja sekalipun dengan cara yang batil atau tidak baik, yang penting keuntungannya maksimal. Jadi adil disini adalah berdasarkan aturan Allah swt. dan Sunnah Nabi saw.

Pendiri perusahaan harus mengambil inisiatif untuk membentuk budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai Islam, karena pemilik memiliki visi tentang bagaimana sebaiknya bentuk organisasi yang diinginkan. Selanjutnya, dalam memilih pemimpin dan karyawan perusahaan, pemilik harus memilih yang sesuai dengan prinsip dan pemikiran yang sama untuk dapat mengelola dan mengembangkan organisasi dengan baik. Proses sosialisasi adalah tahapan dimana karyawan baru melakukan adaptasi terhadap budaya organisasi.

Budaya organisasi Islam yang diimplementasikan dengan baik dan benar dalam sebuah organisasi perusahaan, akan memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Adapun karakteristik budaya organisasi Islam yang dapat meningkatkan kinerja organisasi adalah sebagai berikut:⁵⁴

1. Bekerja dan berusaha merupakan ibadah

Bekerja merupakan ibadah, sebagai seorang muslim bekerja artinya dengan mengaktualisasikan keberadaan hidayah Allah yang telah diberikan kepada manusia. Aktivitas bekerja yang dijalankan seorang pekerja muslim terikat dengan motivasi

⁵⁴*Ibid* hal, 156

atau keyakinan positif, hal tersebut semata mata untuk mendapatkan ridho Allah swt, sehingga dengan motivasi ridho Allah swt. Sematatersebut maka prinsip kejujuran, amanah, kebersamaan dijunjung tinggi. Prinsip-prinsip tersebut menolak prinsip individualis (mementingkan diri sendiri), curang, khianat yang sering dipakai oleh pengusaha yang tidak memiliki motivasi atau keyakinan positif. Ketika bekerja dalam menjalankannya menggunakan prinsip-prinsip Islam maka aktivitas tersebut dianggap “ibadah” yang berarti ada nilainya disisi Allah swt.

2. Berusaha dengan azas manfaat dan maslahat

Adalah seorang individu dalam menjalankan aktivitas usahanya tidak semata-mata mencari keuntungan material yang maksimum untuk menumpuk aset kekayaan. Aktivitas usaha bukan semata-mata karena profit ekonomis yang diperolehnya, tetapi juga seberapa besar manfaat keuntungan tersebut untuk kemaslahatan masyarakat.

Oleh karena itu, pemilik atau pemimpin organisasi atau institusi yang Islami tentunya menjadikan obyek utama proses usahanya untuk memperbesar atau memperbanyak sedekah karena pengeluaran untuk sedekah merupakan sarana untuk memperoleh berkah dari Allah swt., dan akan mendatangkan keberuntungan terhadap organisasi atau institusi tersebut, seperti meningkatnya permintaan atas produk yang dihasilkan dari usahanya.

3. Berusaha dengan mengoptimalkan kemampuan akal

Seorang pengusaha muslim harus menggunakan kemampuan akal (kecerdasannya), profesionalitas didalam mengelola sumber daya. Oleh faktor produksi yang digunakan untuk menyelenggarakan proses produksi sifatnya tidak terbatas, manusia perlu berusaha mengoptimalkan kemampuan yang telah diberikan Allah swt, karena akan meningkatkan pula rizki kepada umat manusia.

4. Berusaha dengan penuh keyakinan dan optimistik

Apapun yang diusahakan sesuai dengan ajaran Islam sehingga hal itu tidak akan membuat hidup menjadi sulit. Apabila ada kesulitan maka Allah pasti akan menunjukkan jalan keluarnya. Sebagaimana firman Allah dalam QS al-Mulk/67:15

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ

(١٥)

Terjemah :

Dialah yang menjadikan bumi untuk kamu yang mudah dijelajahi, maka jelajahilah di segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan(Qs al-Mulk/67:15).⁵⁵

5. Berusaha dengan mensyaratkan adanya sikap tawazun (keberimbangan)

Berusaha harus mensyaratkan adanya sikap tawazun (keberimbangan) antara dua kepentingan, yakni kepentingan umum dan kepentingan khusus. Keduanya tidak dapat dianalisis secara hirarkis melainkan harus diingat sebagai satu kesatuan. Berusaha dapat menjadi haram apabila aktivitas yang dihasilkan ternyata hanya akan mendatangkan dampak membahayakan orang banyak, mengingat adanya pihak-pihak yang dirugikan dari aktivitas usaha tersebut.

Oleh sebab itu, ditangan pengusaha muslim, harta tidak akan berubah menjadi alat perusak kehidupan masyarakat, dan menghancurkan generasi yang dilahirkan. Akan tetapi, harta yang dimiliki akan berfungsi sebagaimana yang dikehendaki oleh Allah swt. yaitu sebagai sebuah energi yang memancar, tumbuh dan berkembang, sebuah kekuatan yang mengandung berbagai kebajikan dan karunia, menjaga mata air yang selalu memancarkan berkah dan kenikmatan, sehingga seluruh umat merasa bahagia, karena hasil keuntungan usaha yang diperoleh dapat dirasakan oleh umat.

⁵⁵Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qurán dan Terjemahan*, hal. 562

6. Berusaha dengan memperhatikan unsur kehalalan dan menghindari unsur haram.

Harus menghindari praktek usaha yang mengandung unsur haram, kebijakan yang tidak adil, pemasaran yang menipu, dan sebagainya. Berusaha harus dilakukan dengan unsur yang halal. Allah menghalalkan yang baik-baik kepada hamba-Nya dan mengharamkan yang buruk. Seorang pengusaha muslim tidak bisa keluar dari bingkai aturan ini, meskipun tampak adanya keuntungan dan hal yang menarik.⁵⁶

Sebagaimana firman Allah dalam QS al-A‘rāf/7:157)

الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الرَّسُولَ النَّبِيَّ الْأُمِّيَّ الَّذِي يَجِدُونَهُ مَكْتُوبًا عِنْدَهُمْ فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ يَأْمُرُهُمْ بِالْمَعْرُوفِ
وَيَنْهَاهُمْ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُحِلُّ لَهُمُ الطَّيِّبَاتِ وَيُحَرِّمُ عَلَيْهِمُ الْخَبَائِثَ وَيَضَعُ عَنْهُمْ إِصْرَهُمْ وَالْأَغْلَالَ الَّتِي كَانَتْ عَلَيْهِمْ
فَالَّذِينَ آمَنُوا بِهِ وَعَزَّرُوهُ وَنَصَرُوهُ وَاتَّبَعُوا النُّورَ الَّذِي أُنزِلَ مَعَهُ ۗ أُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

(١٥٧)

Terjemah :

(Yaitu) orang-orang yang mengikuti Rasul, Nabi yang ummi (tidak bisa baca tulis) yang (namanya) mereka dapati tertulis di dalam Taurat dan Injil yang ada pada mereka, yang menyuruh mereka berbuat yang makruf dan mencegah dari yang mungkar, dan yang menghalalkan segala yang baik bagi mereka dan mengharamkan segala yang buruk bagi mereka, dan membebaskan beban-beban dan belenggu-belenggu yang ada pada mereka. Adapun orang-orang yang beriman kepadanya, memuliakannya, menolongnya dan mengikuti cahaya yang terang yang diturunkan kepadanya (Al-Qur'an), mereka itulah orang-orang beruntung QS al-A‘rāf/7:157.⁵⁷

Selanjutnya Allah swt menghalalkan jual beli, sebagaimana firman Allah dalam QS al-Baqarah/2:275

⁵⁶ Abdullah Al-Mushlih dan Shalah Ash-Shawi, *Ma La Yasa‘at-Tajira Jahluhu*, terjemahan. Abu Umar Basyir, *Fikih Ekonomi Keuangan Islam*, (Cet. II; Jakarta: Darul Haq, 2008), hal. 5

⁵⁷Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qurān dan Terjemahan*, hal. 151

الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ
عَادِ (٢٧٥) الرِّبَا وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ فَانْتَهَى فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ
قُوتِلِكَ أَنْصَبِ النَّارَ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ

Terjemah :

Orang-orang yang memakan riba tidak dapat berdiri melainkan seperti berdirinya orang yang kemasukan setan karena gila. Yang demikian itu karena mereka berkata bahwa jual beli sama dengan riba. Padahal Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. Barang siapa mendapat peringatan dari Tuhannya, lalu dia berhenti, maka apa yang telah diperolehnya dahulu menjadi miliknya dan urusannya (terserah) kepada Allah. Barangsiapa mengulangi, maka mereka itu penghuni neraka, mereka kekal di dalamnya (QS al-A‘rāf/7:157).⁵⁸

Sepanjang ridha, kejujuran, keadilan melekat dalam suatu proses mu‘amalah dan jual beli, tanpa ada unsur kebatilan dan kezhaliman, bentuk transaksi itu diperbolehkan.⁵⁹ Sebagaimana firman Allah swt dalam QS Āli-Imrān/3:130,

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا الرِّبَا أَضْعَافًا مُضَاعَفَةً وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُوا
(١٣٠)

Terjemah :

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu memakan riba dengan berlipat ganda dan bertakwalah kamu kepada Allah supaya kamu mendapat keberuntungan.⁶⁰

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik dari budaya organisasional yang Islami dibagi menjadi enam karakteristik, yakni bekerja

⁵⁸Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qurān dan Terjemahan*, hal.47

⁵⁹Mu‘tashim, Kaidah Halal dan Haram Dalam Jual Beli, <https://almanhaj.or.id/2631> kaidah-halal-haram-dalam-jual-beli.html, diakses pada tanggal 20 oktober 2018

⁶⁰Mu‘tashim, Kaidah Halal dan Haram Dalam Jual Beli, <https://almanhaj.or.id/2631> kaidah-halal-haram-dalam-jual-beli.html, diakses pada tanggal 20 oktober 2018

merupakan ibadah, bekerja dengan azas manfaat dan maslahat, bekerja dengan mengoptimalkan kemampuan akal, bekerja dengan penuh keyakinan dan optimistik, bekerja dengan mensyaratkan adanya sikap keberimbangan, dan bekerja dengan memperhatikan unsur kehalalan serta menghindari unsur yang haram atau yang dilarang oleh Allah swt.

5. Manfaat Budaya Organisasi

Manfaat budaya organisasi menurut Wibowo adalah sebagai berikut :

- 1) Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
- 2) Meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi, atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.
- 3) Membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran corevalues dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan control.
- 4) Meningkatkan motivasi staf dengan member mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.
- 5) Dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga mampu meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.⁶¹

⁶¹Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2006), hal 351

6. Indikator Budaya organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Victor Tan dalam Wibowo adalah sebagai berikut :

1) *Individual initiative* (inisiatif perseorangan)

Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

2) *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko)

Yaitu suatu tingkatan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif

3) *Control* (pengawasan)

Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.

4) *Management support* (dukungan manajemen)

Yaitu tingkat di mana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

5) *Communication pattern* (pola komunikasi)

Yaitu suatu tingkatan di mana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.⁶²

Berdasarkan kedua pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa indikator budaya organisasi yang diambil adalah :

1) *Individual initiative* (inisiatif perseorangan)

2) *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko) .

3) *Control* (pengawasan)

4) *Management support* (dukungan manajemen)

5) *Communication pattern* (pola komunikasi).

⁶² Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (jakarta : Raja Grafindo Persada, 2006), hal 349


C. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi

Kata motivasi berasal dari kata latin, yakni *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). Dan kata motivasi tidak lepas dari kata kebutuhan (*needs*). Kebutuhan adalah suatu potensi dalam diri manusia yang perlu di tanggapi atau di respon. Tanggapan dalam kebutuhan tersebut di wujudkan dalam bentuk tindakan untuk pemenuhan kebutuhan tersebut, dan hasilnya adalah orang yang bersangkutan merasa atau menjadi puas. Apabila kebutuhan tersebut belum direspon maka akan selalu berpotensi untuk muncul kembali sampai dengan terpenuhinya kebutuhan yang di maksud

Dalam Islam motivasi kerja dijelaskan dalam Al-Qur'an dijelaskan

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ



Artinya : apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu dimuka bumi, dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak banyak supaya kamu beruntung (QS Al-Jumu'ah :10).⁶³

Ayat di atas menjelaskan bahwa setiap manusia yang ada di bumi ini harus memiliki dorongan untuk lebih baik lagi dalam dirinya, hal tersebut di karenakan Allah SWT hanya memberi karunia, rahmat, serta rizkinya kepada orang-orang yang memiliki semangat serta motivasi yang kuat dalam dirinya.

⁶³ Departemen Agama RI, Al-Hikmah, *Al-Qur'an dan Tejemahnya*, CV Diponegoro, Bandung, 2010, hlm 554

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai Mangkunegara diantaranya yaitu :⁶⁴

- a. Prinsip Partisipasi dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
- b. Prinsip Komunikasi pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- c. Prinsip mengakui andil bawahan pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- d. Prinsip Pendelegasian Wewenang pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
- e. Prinsip Memberi Perhatian pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai, akan memotivasi pegawai bekerja seperti apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Motivasi berperan penting dalam diri manusia, karena tidak akan ada yang memenuhi semua kebutuhan kita, dan tidak akan mendapat apayang kita inginkan kecuali dengan berusaha untuk meraihnya sendiri. Orang yang memiliki motivasi yang kuat pada dirinya selalu menanamkan niat yang sungguh-sungguh, dan selalu bekerja keras, kerja yang baik menurut Islam dapat di artikan dengan makna yang

⁶⁴ Ananto Pramadhika, "Motivasi Kerja Dalam Islam" *Jurnal Motivasi Kerja*, September 2011, hlm. 33.

umum dan makna yang khusus. Motivasi kerja dalam Islam menurut Muwafik Saleh yaitu :⁶⁵

a. Niat baik dan benar (mengharap ridha Allah SWT).

Niat inilah yang menentukan arah pekerjaan, jika niat bekerja hanya ingin mendapatkan gaji maka hanya itulah yang akan didapat. Jika niat bekerja sekaligus untuk menambah simpanan akhirat, menambah harta halal, serta menafkahi keluarga, tentu akan mendapat sebagaimana yang di niatkan.

b. Takwa dalam bekerja

Taat melaksanakan perintahnya dan menjauhi larangannya. Orang yang bertakwa dalam bekerja adalah orang yang mampu bertanggung jawab terhadap segala tugas yang diamanahkan.

c. Ikhlas dalam bekerja

Iklas adalah syarat kunci diterimanya amal perbuatan manusia disisi Allah SWT, suatu kegiatan atau aktifitas termasuk kerja jika dilakukan dengan ikhlas maka akan mendatangkan rahmat dari Allah SWT.

Islam menjadikan kerja sebagai tuntutan fardu atas semua umatnya selaras dengan dasar persamaan yang di isytiharkan oleh Islam bagi menghapuskan sistem yang membeda-bedakan manusia mengikut derajat dalam firman Allah SWT.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسُرَدُونَ إِلَىٰ عِلِّيِّمِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٤﴾

Artinya : Dan katakanlah, bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan di kembalikan

⁶⁵Ibid. hlm. 35

kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghoib dan yang nyata, lalu diberikan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan (QS At-taubat : 105).⁶⁶

Maksud dari ayat tersebut tentang motivasi adalah motivasi sebagai pendorong membuat seseorang (karyawan) menjadi lupa akan rasa letih, lelah dan jenuh dalam bekerja sehingga dirinya mampu bekerja dengan semaksimal mungkin. Islam memandang serius mengenai niat dan motivasi kerja, lurusnya niat dan murninya motivasi karena Allah SWT akan menjadikan urusan duniawi menjadi ukhrowi, dan sebaliknya niat yang kotor dan motivasi, yang buruk tidak akan ada harganya di hadapan Allah SWT, apalagi orang yang tidak memiliki motivasi maka Allah SWT tidak akan memberikan rahmat-Nya.

2. Motivasi Kerja

Motivasi dari kata motif yang artinya sesuatu yang mendorong dari dalam dirinya seseorang untuk bertindak atau berperilaku.⁶⁷ John R. Schermerhorn mengemukakan bahwa Motivasi untuk bekerja, merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian (*Organizational Behavior = OB*), Guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seseorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan persistensi upaya yang dilaksanakan dalam hal bekerja.⁶⁸ Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik).⁶⁹

⁶⁶ Departemen Agama RI, *Al-Hikmah, Al-Qur'an dan Terjemahnya*, CV Diponegoro, Bandung, 2010, hlm 203

⁶⁷ Soekidjo Notoatmodjo, *Op Cit*, hlm 114.

⁶⁸ Winardi, *Op Cit*, hlm 02

⁶⁹ Purnamie Titisari, *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*, Mitra Wacana Media, Jakarta, 2014, hlm 27

Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarikan sendiri bagi kalangan pendidikan, manajer, dan penelitian, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang. Menurut Bernanard dan Gary A. Stainer dalam Machrony mendefinisikan motivasi sebagai *all those inner striving conditions variously described as wishes, desires, needs, drives, and the like*.⁷⁰ Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi mendorong kegiatan (moves) dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan.

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang invisible yang memberikan kekuatan yang mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku kerja (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).⁷¹ Motivasi merupakan sebuah determinan penting bagi kinerja individual.

Dari definisi yang telah dipaparkan tersebut, maka motivasi dapat disimpulkan sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu, suatu keahlian dalam mengarahkan Karyawan PT. Panasonic Global Indonesia Sales & Service Center Palembang agar mau bekerja secara maksimal sehingga keinginan keinginan bisa tercapai dengan baik, sehingga inisiasi dan pengarahannya tingkah laku, sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri dan sebagai kondisi yang

⁷⁰ H. B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hlm 119

⁷¹ Veithzal Rivai, Ella Jauvani Sagala, *Managemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta, 2013. Hlm 837

berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

3. Fungsi Motivasi

Motivasi mendorong timbulnya kelakuan dan mempengaruhi serta merubah kelakuan, Fungsi tersebut adalah

- a. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan, tanpa motivasi tidak akan timbul suatu tindakan atau perbuatan
- b. Motivasi berfungsi sebagai pengaruh , artinya mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan
- c. Motivasi berfungsi sebagai penggerak. Besar kecilnya memotivasi menentukan cepat atau lambat suatu pekerjaan

4. Tujuan Motivasi

Tingkah laku bawahan dalam suatu organisasi pada dasarnya berorientasi pada tugas. Maksudnya, bahwa tingkahlaku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau mengunggah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu⁷²

Sedangkan tujuan motivasi dalam Malayu S.P Hasibuan mengungkapkan bahwa :

- a. meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Memperahankan kestabilan karyawan perusahaan

⁷² H Wahyu Fitri, 2012, "Tujuan Pemberian Motivasi" *Jurnal Pemberian Motivasi Kerja*, Mei 2016 hlm 45

- d. Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tuganya.

5. Teori-Teori Motivasi

a. Teori McClelland

Mengatakan bahwa teori berfokus pada tiga kebutuhan, pencapaian, dan hubungan. Hal-hal tersebut didefinisikan sebagai berikut :

- 1). Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*) : Dorongan untuk melebihi mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil
- 2). Kebutuhan kekuatan (*need for power*) : Kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya
- 3). Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*) : keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.⁷³

b. Teori Herzberg

Teori ini mengatakan ada 2 faktor yang mempengaruhi seseorang dalam bertugas pekerjaannya yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik.

- 1). Faktor *intrinsik* seperti prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, pekerjaan itu sendiri.
- 2). Faktor *ekstrinsik* seperti kondisi kerja, hubungan interpersonal, kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, gaji, keamanan kerja.⁷⁴

⁷³ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*, Salemba Empat, Jakarta, 2009, hlm 230

c. Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan)

- 1) Kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti : rasa lapar, haus, dan istirahat.
- 2) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
- 3) Kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*)
- 4) Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status
- 5) Aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.⁷⁵

6. Bentuk Motivasi

Pada umumnya bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi empat elemen utama, yaitu sebagai berikut:⁷⁶

a. Kompensasi Bentuk Uang

Salah satu bentuk yang paling diberikan kepada karyawan adalah berupa kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan biasanya berwujud uang. Kompensasi sebagai kekuatan untuk memberi motivasi selalu mempunyai reputasi atau nama baik dan memang sudah selayaknya demikian. Uang telah dihubungkan dengan naluri yang paling fundamental dan mungkin di antara naluri biologis yang lain. Makan bukan merupakan hal yang luar biasa, kompensasi berupa uang telah mengembangkan reputasinya sebagai stimulus yang mujarab.

⁷⁴ Purnamie Titisari, *Op.Cit.*, hlm. 37.

⁷⁵ Purnamie Titisari, *Op,Cit*, hlm 31

⁷⁶ H.B.Siswanto, *Op,Cit*, hlm 126-126

b. Pengarahan dan Pengendalian

Pengarahan yang dimaksudkan menentukan bagi karyawan mengenai apa yang harus mereka kerjakan dan apa tidak harus mereka kerjakan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan menentukan bahwa karyawan harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstruksikan.. Fungsi pengendalian mencakup penilaian kinerja, pemeriksaan mutu, dan pengukuran hasil kerja.

c. Penetapan Pola Kerja yang Efektif

Pada umumnya reaksi terhadap kebosanan kerja menimbulkan hambatan yang berarti bagi keluaran produktivitas kerja. Karena manajemen menyadari bahwa masalahnya bersumber pada cara pengaturan pekerjaan, mereka menanggapi dengan berbagai teknik yang efektif dan kurang efektif.

d. Kebajikan

Kebajikan dapat didefinisikan sebagai satu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para karyawan. Dengan kata lain, kebajikan adalah usaha untuk membuat karyawan bahagia.

7. Metode-Metode Motivasi

a. Metode Langsung (*direct motivation*)

Pemberian materi atau non materi kepada karyawan secara langsung untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan merupakan cara yang langsung meningkatkan motivasi kerja. Seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, dan piagam.⁷⁷

b. Metode tidak langsung (*indirect motivation*)

Adalah suatu kewajiban memberikan kepada karyawan organisasi berupa fasilitas atau sarana-sarana penunjang kerja atau kelancaran tugas. Dengan fasilitas dan

⁷⁷ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen (Dasar, Pengertian, dan Masalah)*, Bumi Aksara, Jakarta, 2011, hlm 222

sarana dan prasarana tersebut karyawan akan merasa dipermudah tugasnya, sehingga dapat mendorong semangat kerja. Seperti halnya penempatan karyawan yang tepat, ruangan yang nyaman, mesin-mesin yang baik serta suasana dan lingkungan pekerjaan yang baik.⁷⁸

8. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-Faktor tersebut dapat dibedakan atas:

a. Faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi kerja

1) Lingkungan kerja yang menyenangkan

Adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

3) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja kepada karyawan, agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan.

⁷⁸*Ibid.*

4) Adanya penghargaan atas prestasi

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan pada dirinya untuk perusahaan, agar dapat meraih penghargaan atas prestasi dan jaminan karir yang jelas di dalam perusahaan.

5) Status dan tanggung jawab

Status dan kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja di perusahaan

6) Peraturan yang berlaku

Bagi perusahaan yang besar biasanya sudah di tetapkan system dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh semua karyawan.

b. Faktor intern yang mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1) Keinginan untuk dapat hidup

2) Keinginan untuk dapat memiliki

3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

4) Keinginan untuk berkuasa⁷⁹

9. Manfaat Motivasi

Manfaat dari motivasi kerja, Menurut Hasibuan tujuan pemberian motivasi bagi seorang pegawai selain memberikan keuntungan pada pegawai itu sendiri juga memberikan keuntungan kepada organisasi perusahaan seperti:

1) Dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

2) Dapat mendorong semangat dan gairah kerja pegawai.

3) Dapat mempertahankan kestabilan pegawai.

4) Dapat meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.

- 5) Dapat menciptakan suasana dan hubungan kerja yang pegawai.
- 6) Dapat meningkatkan kreativitas dan partisipasi pegawai.
- 7) Dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai.
- 8) Dapat meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai.
- 9) Dapat mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.⁸⁰

8. Indikator-Indikator Motivasi

Indikator-indikator motivasi menurut Edy Sutrisno yaitu :

- a. Kebutuhan fisiologis
- b. Kebutuhan rasa aman
- c. Kebutuhan hubungan sosial
- d. Kebutuhan penghargaan
- e. Kebutuhan aktualisasi diri.

D. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah keperibadian yang dimiliki oleh seorang direksi. Kepemimpinan adalah merupakan kemampuan memerintah dan mempengaruhi orang lain agar mau melaksanakan sesuatu pekerjaan sesuai dengan keinginannya. Dengan kata lain kepemimpinan adalah kemampuan memerintah dan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.⁸¹

⁸⁰ Nurul Mutiara Risqi Amalia, "*Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kabupaten Sleman*", Skripsi, Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2018

⁸¹ Nel Arianty, "*Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan*", Jurnal Manajemen Tools Vol. 5 No.1 Medan: Unpab, 2015

Gary menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah proses yang disengaja dari seseorang untuk membua struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi”.⁸²

Handoko menyatakan:“ Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang – orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi – fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan”.⁸³

Sedangkan hasibuan mengatakan: kepemimpinan adalah cara seorang mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi⁸⁴

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan perilaku orang lain, baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam kepemimpinan terdapat unsur–unsur seperti pimpinan, kelompok yang dipimpin, sasaran, aktivitas, interaksi dan kekuatan.

Kepemimpinan merupakan salah satu fenomena yang paling mudah diobservasi, tetapi paling sulit untuk dipahami.⁸⁵ Sebagai faktor penting yang menggerakkan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan berbagai faktor lainnya dalam organisasi, kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran,

⁸² Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, “*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*,” (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hal 179

⁸³Handoko, T. Hani, “*Manajemen*”, (Jogjakarta: Liberty, Edisi kedua,2009), hal 294

⁸⁴ Hasibuan, Malayu SP. “*Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar Dan Kunci Keberhasilan*”. (Jakarta : Haji Mas Agung, Cetakan Kedua, 2005), hal 187

⁸⁵ Wa Ode Zusnita Muizu, Umi Kaltum, Ernie T. Sule, ”*Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan*”, Perwira | Volume 2, Nomer 1, Bandung: Universitas Padjajaran 2019

tempatny pada suatu posisi administratif serta persepsi orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh.⁸⁶

Saat ini pemimpin dan organisasi dihadapkan pada tantangan yang lebih berat akibat kemajuan teknologi, perubahan yang cepat, kebijakan pemerintah yang terbuka, sampai kompleksnya masalah ketenagakerjaan. Untuk mengantisipasi hal ini dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, berbagai strategi yang tepat sangat dibutuhkan untuk mewujudkan pemimpin yang efektif, yang memiliki kompetensi, komitmen, dan integritas.⁸⁷

Sejalan dengan itu, Hughes mengemukakan bahwa untuk membedakan keberhasilan atau kegagalan pemimpin tidak dilihat dari perilaku atau atribut yang dimilikinya, tetapi lebih mempertimbangkan apakah pengikutnya produktif atau puas.⁸⁸

Untuk dapat menjadi pemimpin yang efektif, seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi orang lain dengan berbagai tipe kombinasi kekuasaan agar mau bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Kemampuan mempengaruhi ini akan sangat besar dampaknya terhadap organisasi, karena menunjukkan bahwa pemimpin dapat menjalankan perannya dalam menggerakkan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan berbagai faktor lainnya dalam organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.⁸⁹

⁸⁶ Yukl, "*Kepemimpinan dalam Organisasi*", (Jakarta: PT Prenhallindo Edisi Indonesia, 2001), hal 5

⁸⁷Wa Ode Zusnita Muizu, Umi Kaltum, Ernie T. Sule, "*Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan*", Perwira | Volume 2, Nomer 1, Bandung: Universitas Padjajaran 2019

⁸⁸ Hughes, Richard L., Robert Ginnet, and Gordon J. Cuphy., "*Leadership: Enhancing The Lesson of Experience*". (McGraw-Hill. Int. Edition. Singapore. 1999), hal 118-120

⁸⁹Wa Ode Zusnita Muizu, Umi Kaltum, Ernie T. Sule, "*Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan*", Perwira | Volume 2, Nomer 1, Bandung: Universitas Padjajaran 2019

2. Gaya-Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan pencapaian tujuan perusahaan. Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar dan tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perseorangan maupun organisasi dan perusahaan. Dengan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dapat mengakibatkan pencapaian tujuan perusahaan akan terabaikan dan pengarahan terhadap karyawan akan menjadi tidak jelas.⁹⁰

Kelengkapan persyaratan kepemimpinan yang dimiliki oleh setiap pimpinan adalah berbeda satu sama lain. Juga pemimpin dalam mempengaruhi orang lain ditentukan oleh faktor-faktor antara lain, yakni seperti keterampilan, bakat, kemampuan, sifat dan karakter yang dimiliki.⁹¹

Handoko berpendapat “para peneliti telah mendefinisikan dua gaya kepemimpinan : gaya dengan orientasi tugas (*task-oriented*) dan gaya dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*)”.

a. Gaya dengan orientasi tugas (*task-oriented*)

Manajer berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Manajer dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperjatkan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan.

b. Gaya dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*)

Gaya berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan keputusan, menciptakan suasana

⁹⁰ Nel Arianty, “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan”, Jurnal Manajemen Tools Vol. 5 No.1 Medan: Unpab, 2015

⁹¹*Ibid*, hal 5

persahabatan serta hubungan–hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.”.⁹²

Menurut Hasibuan menyatakan gaya kepemimpinan terdiri dari :

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan (wewenang) sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan–kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikut sertakan untuk memberikan saran–saran, ide–ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif ialah bila seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahannya. Pemimpin memotivasi para bawahan, agar merasa ikut memiliki perusahaan.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif, bila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan lengkap sehingga bawahan tersebut dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan–kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan, dan mengerjakan pekerjaannya sepenuhnya, diserahkan kepada bawahan itu. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan, “inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya

⁹²Handoko, “*Manajemen*”, (Jogjakarta: Liberty, Edisi kedua,2008), hal 299

tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik”.⁹³

Sedangkan gaya-gaya tipe kepemimpinan menurut Djatmiko ada lima tipe yaitu:

1. Tipe otokratik

Yaitu pengambilan keputusan seorang manajer yang otokratik akan bertindak sendiri dan memberitahukan kepada bawahan bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahannya itu hanya berperan sebagai pelaksana karena mereka tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilan keputusan. Dalam memelihara hubungan dengan para bawahannya manajer yang otokratik biasanya menggunakan pendekatan formal berdasarkan kedudukan dan statusnya. Seorang pimpinan yang bergaya otokratik biasanya berorientasi pada kekuasaan, bukan berorientasi relasional.

2. Tipe Paternalistik

Yaitu seorang pemimpin yang paternalistik dalam menjalankan organisasi menunjukkan kecenderungan – kecenderungan sebagai berikut:

- a. Dalam hal pengambilan keputusan kecenderungan ialah menggunakan cara mengambil keputusan sendiri, kemudian menyalurkan kepada bawahan dalam pengambilan keputusan.
- b. Hubungan dengan bawahan lebih banyak bersifat bapak dan anak.
- c. Dalam menjalankan fungsi – fungsi kepemimpinannya pada umumnya bertindak atas dasar pemikiran keutuhan fisik pada bawahannya sudah dipenuhi. Apabila sudah dipenuhi maka para bawahannya akan mencurahkan perhatian pada

⁹³ Nel Arianty, “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan”, Jurnal Manajemen Tools Vol. 5 No.1 Medan: Unpab, 2015

pelaksanaan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Orientasi kepemimpinan adalah menjalin hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan.

3. Tipe kharismatik

Yaitu pemahaman yang lebih mendalam tentang kepemimpinan yang bersifat kharismatik menunjukkan bahwa sepanjang persepsi yang dimilikinya tentang keseimbangan antar pelaksanaan tugas dan pemeliharaan hubungan dengan para bawahan seorang pemimpin kharismatik nampaknya memberikan penekanan pada dua hal tersebut, artinya ia berusaha agar tugas – tugas terselenggara dengan sebaik – baiknya dan sekaligus memberikan kesan bahwa pemeliharaan hubungan dengan para bawahan didasarkan pada relasional dan bukan orientasi kekuasaan.

4. Tipe *Laissez Faire*

Yaitu persepsi pimpinan yang *Laissez Faire* tentang pentingnya pemeliharaan keseimbangan antara orientasi pelaksanaan tugas dan orientasi pemeliharaan hubungan sering terlihat bahwa aksistensi diberikan pada hubungan ketimbang pada penyelesaian tugas. Titik tolak pemikiran yang digunakan ialah bahwa jika dalam organisasi terdapat hubungan yang intim antara seorang pemimpin dengan para bawahan, dengan sendirinya para bawahan itu akan terdorong kuat untuk menyelesaikan tugas – tugas yang diberikan kepadanya secara bertanggung jawab. Masalahnya terletak pada persepsi pimpinan yang didasarkan pada asumsi – asumsi tertentu yang tidak sesuai dengan sifat dasar manusia.

5. Tipe Demokratik

Yaitu Pandangan yang dominan tentang tipe kepemimpinan yang demokratik yang dipandang paling ideal. Meskipun tidak ada jaminan bahwa organisasi akan berjalan mulus. Pemimpin yang demokratik dalam hal pengambilan keputusan tercermin pada tindakannya mengikutsertakan para bawahan dalam seluruh proses

pengambilan keputusan. Pemeliharaan hubungan tipe demokratik biasanya memberikan penekanan kuat pada adanya hubungan yang serasi, dalam arti terpeliharanya keseimbangan demokratik cenderung memperlakukan para bawahannya sebagai rekan kerja, juga menjaga keseimbangan antara orientasi penyelesaian tugas dan orientasi hubungan yang bersifat relasional.⁹⁴

3. Tugas-tugas Kepemimpinan

Tugas-tugas dalam perusahaan antara lain:

a. Sebagai konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan, membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya. Dalam pengetahuan ini, maka pekerjaan seorang konselor disebut dengan konseling.

b. Sebagai Instruktur

Seorang pemimpin pada peringkat mana pun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada di bawahnya. Instruktur yang baik akan mempunyai peran sebagai guru yang bijaksana, yang memungkinkan setiap bawahan semakin lama semakin pintar dan profesional dalam melaksanakan tugasnya.

c. Memimpin Rapat

Seorang pemimpin pada tingkat mana pun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinya. Suatu rencana yang akan disusun biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan. Dalam rapat, biasanya pemimpin mengikutsertakan seluruh potensi yang terkait, termasuk juga

⁹⁴ Djatmiko, Yayat Hayati,. "*Perilaku Organisasi*". (Bandung: Alfabeta, Cetakan kedua.2003), hal 52

potensi yang akan melaksanakan rencana, dan apa sasarannya, tentu pelaksanaan rencana itu tidak akan mengalami hambatan.

d. Mengambil Keputusan

Diantara seluruh tugas yang disandang oleh MSDM, maka yang mungkin terberat adalah tugas mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan mengambil keputusan, di saat-saat amat kritis.

e. Mendelegasikan wewenang

Menurut Anoraga Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya. Dalam pendelegasian wewenang, tanggung jawab dipikul bersama antara yang mendelegasikan dan yang menerima delegasi.⁹⁵

4. Indikator – indikator kepemimpinan.

Menurut Dwi Wahyu Wijayanti secara garis besar indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Besifat adil.
- b. Memberi sugesti
- c. Mendukung tujuan
- d. Menciptakan rasa aman
- e. Sebagai wakil organisasi
- f. Bersikap menghargai

⁹⁵ Anoraga, “*Menejemen Sumber Daya Manusia*”, (Jakarta:Kencana, 2012), hal 228-232

E. Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan memengaruhinya dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja seseorang.⁹⁶

Menurut Alex Soemadji Nitisemito, “Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan”, sedangkan Menurut Sondang P. Siagian, “Lingkungan kerja adalah keadaan fisik dimana seseorang melakukan tugas kewajibannya sehari-hari termasuk kondisi ruang yaitu baik dari kantor maupun pabrik”.⁹⁷

Menurut Danang Sunyoto, Lingkungan kerja segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan, dan lain-lain. Menurut Sedarmayanti, Lingkungan kerja adalah seluruh alat perkakas dan bahan yang

⁹⁶ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*, (Jakarta : PT Rajagrafindo Persada, 2016), hlm. 192

⁹⁷ Tien Utami, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Primisima di Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta*, (Yogyakarta : Universitas Negeri Yogyakarta, 2012)

dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok.⁹⁸

Menurut Nitisemito Lingkungan Kerja adalah sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi diri mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Sedangkan menurut Sedarmayati, menyatakan lingkungan kerja sebagai keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. .

Beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Kalau hal-hal dalam struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, ketersediaan alat kerja, penyusunan organisasi baik dan imbalan dapat diwujudkan, maka tidak sulit untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan di tempat tugas. Pada gilirannya, karyawan akan meningkatkan kinerjanya. Hal-hal yang paling dekat yang dapat dilihat, bahwa semangat kerja karyawan meningkat, penyelesaian tugas membaik, menurunnya angka absensi.⁹⁹

⁹⁸Tri Guntoro Nugroho Susilo Wibowo, *Pengaruh Pemberian Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Diklat Terhadap Kinerja Karyawan PD Panca Motor Palembang (Cabang Veteran)*, Jurnal (Palembang : Universitas Tridianti, 2015)

⁹⁹Nurul Mutiara Risqi Amalia, *"Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kabupaten Sleman"*, Skripsi, (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta 2018)

2. Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti secara garis besar lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua), yaitu :

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

Lingkungan fisik dapat di bagi dalam dua kategori, yaitu :

- a. Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai (seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur atau suhu udara, kelembapan, sirkulasi udara, pencahayaanya, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain lain.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan lingkungan kerja baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Membina hubungan yang baik antar sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karna kita saling membutuhkan hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis pegawai.¹⁰⁰

¹⁰⁰Ginda Sumardhika Siregar, “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tapanuli Tengah” Skripsi,(Medan: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sumatera Utara Medan, 2018)

3. Faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatan dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjuk oleh suatu kondisi suatu lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dapat dikatakan dengan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Ketidaksihesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan yang lain kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung apa yang diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Berikut beberapa faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja.

Menurut Sedarmayanti beberapa faktor yang mempengaruhi terbentuknya lingkungan kerja dihubungkan dengan kemampuan manusia, yaitu :

a) Penerangan/ Cahaya di Tempat Kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas, sehingga kerja akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

b) Temperatur/ Suhu Udara di Tempat Kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk

menyesuaikan diri tersebut ada batasnya, yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin, dari keadaan normal tubuh.

c) Kelembaban di Tempat Kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara, dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran, karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu disekitarnya.

d) Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh.

Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman disekitar tempat kerja, keduanya akan

memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

e) Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

f) Getaran Mekanis di Tempat Kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis, yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidakteraturannya, baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya. Secara umum getaran mekanis dapat mengganggu konsentrasi bekerja, mengakibatkan kelelahan dan timbul beberapa penyakit, seperti penyakit mata, syaraf, peredaran darah, otot, tulang, dan lain-lain.

g) Tata Warna di Tempat Kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa

senang, sedih, dan lain-lain, karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

h) Dekorasi di Tempat Kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja.

i) Musik di Tempat Kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

j) Keamanan di Tempat Kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (*Satpam*).¹⁰¹

4. Efek Lingkungan Kerja

Efek lingkungan kerja, Soetjipto menyatakan beberapa pengaruh atau dampak dari lingkungan kerja, antara lain:

1) Kenyamanan karyawan

Kenyamanan dalam bekerja biasanya akan berdampak pada kualitas kerja seseorang. Oleh karena itu, ketika kenyamanan karyawan telah diterima dengan

¹⁰¹Tri Guntoro Nugroho Susilo Wibowo, *Pengaruh Pemberian Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Diklat Terhadap Kinerja Karyawan PD Panca Motor Palembang (Cabang Veteran)*, Jurnal (Palembang : Universitas Tridinanti, 2015)

baik dalam arti lingkungan kerja mendukung, maka karyawan akan maksimal dalam bekerja.

2) Perilaku karyawan

Perilaku kerja yaitu dimana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam bekerja. Sikap yang diambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan mereka lakukan di lingkungan tempat kerja mereka. Lingkungan fisik yang aman,nyaman, bersih dan memiliki tingkat gangguan minimum sangat disukai oleh para pekerja. Ketika karyawan mendapati lingkungan kerja yang kurang mendukung, perilaku karyawan saat di tempat kerja juga cenderung berubah. Misalnya dengan menurunnya kedisiplinan, munculnya keinginan untuk keluar dari perusahaan, tanggung jawab yang rendah, serta meningkatnya absensi

3) Kinerja karyawan

Jika kondisi kerja karyawan terjamin maka akan berdampak pada naiknya kinerja karyawan secara berkelanjutan. Kinerja karyawan menurun ketika perusahaan tidak memperhatikan fasilitas pendukung karyawannya dalam bekerja. Ketersediaan fasilitas dapat menyokong kinerja karyawan agar semakin baik.

4) Tingkat stres karyawan

Lingkungan yang tidak kondusif akan berpengaruh terhadap tingkat stres karyawan. Ketika karyawan tidak dapat mengatasi stresnya dengan baik, bisa berakibat pada buruknya pelayanan karyawan.

5. Indikator-Indikator Lingkungan Kerja

Yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti adalah sebagai berikut:

1. Penerangan
2. Suhu udara
3. Suara bising
4. Bau-bauan di tempat kerja
5. Ruang gerak yang diperlukan
6. Keamanan kerja
7. Hubungan pegawai¹⁰²

¹⁰² Sedarmayanti. *Tata Kerja Dan Produktifitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju, 2009, hlm 46

F. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan telaah yang sudah dilakukan terhadap beberapa sumber kepustakaan, penulis melihat bahwa apa yang menjadi masalah pokok penulisan ini tampaknya sangat penting dan prospektif untuk diteliti. Berikut penelitian terdahulu yang dijadikan tinjauan pustaka:

Fachreza, Said Musnadi, M. Shabri Abd Majid (2018) dengan judul (Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi (Study kasus Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Pada Kinerja Bank Aceh Syariah Di Kota Banda Aceh). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, kinerja karyawan dan kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh saat ini sudah baik. Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh¹⁰³

Tri Hastuti (2018) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja, Motivasi Dan Kepuasan Kerja (Study Kasus Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Boyolali). Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, stres kerja, motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.¹⁰⁴

Miftah Fajar(2018) Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Brisyarlah Surakarta). Hasil uji statistik t menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan

¹⁰³Fachreza, Said Musnadi, M. Shabri Abd Majid, *Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Pada Kinerja Bank Aceh Syariah Di Kota Banda Aceh*.Jurnal: Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsyiah. Volume 2, No. 1, Januari 2018. ISSN 2302-0199

¹⁰⁴Tri Hastuti, "*Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Boyolali*"Skripsi, (Surakarta: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta 2018)

terhadap kinerja karyawan, kemudian motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.¹⁰⁵

Slamet Riyadi (2011) dengan judul *Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja (Study Kasus Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial tidak mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan, dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.¹⁰⁶

Mukti Amsyari (2018) dengan judul *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empriris Pada Kantor Otoritas Jasa Keuangan (OJK) di Surakarta)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan stres kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.¹⁰⁷

Sri Wahyuni (2012) dengan judul *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja (Study Kasus Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tiga Serangkai Surakarta)*. Hasil analisis data diperoleh: Hasil uji menunjukkan

¹⁰⁵Miftah Fajar, "*Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Brisyariah Surakarta)*", Skripsi, (Salatiga:Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Salatiga, 2018)

¹⁰⁶Slamet Riyadi, "*Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur*", Jurnal:Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.13, No. 1, Maret 2011

¹⁰⁷Mukti Amsyari, "*Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empriris Pada Kantor Otoritas Jasa Keuangan (OJK) di Surakarta)*", Skripsi, (Surakarta:Universitas Muhammadiyah Surakarta 2018)

kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.¹⁰⁸

Elvino Bonaparte do Rêgo, Wayan Gede Supartha, Ni Nyoman Kerti Yasa (2017) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Study kasus pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste). Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan semakin baik, maka kinerja karyawan semakin meningkat.¹⁰⁹

Yahya Hidayat (2018) Dengan Judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, *Reward*, Budaya Organisasi Dan Karakteristik Individu (Study Kasus Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perum Damri Cabang Lampung). Berdasarkan analisis data diperoleh hasil Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, reward, budaya organisasi dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan Perum DAMRI Cabang Lampung.¹¹⁰

Nurul Mutiara Risqi Amalia (2018) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Study Kasus Di Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kabupaten Sleman). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Sosial

¹⁰⁸Sri Wahyuni, “*Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tiga Serangkai Surakarta*”, Skripsi, (Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta 2012)

¹⁰⁹ Elvino Bonaparte do Rêgo, “*Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste*”, E-Jurnal: Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, 6.11 (2017) ISSN : 2337-3067

¹¹⁰Yahya Hidayat, “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Reward, Budaya Organisasi Dan Karakteristik Individu Study Kasus Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perum Damri Cabang Lampung*”, Skripsi, (Bandar Lampung: Universitas Lampung 2018)

Kabupaten Sleman pegawai $\beta = 0,046$. Kontribusi lingkungan kerja untuk menjelaskan kinerja pegawai adalah sebesar (ΔR^2) 0,002.¹¹¹

Gogy Bara Kharisma (2013) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Study Kasus Koperasi Serba Usaha Setya Usaha Di Kabupaten Jepara). Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa ada pengaruh secara parsial dan simultan dari Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha di Kabupaten Jepara.¹¹²

Tabel 2.2

Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun Penerbitan	Judul penelitian	Perbedaan
1	Fachreza, Said Musnadi, M. Shabri Abd Majid (Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah Volume 2, No. 1, Januari 2018)	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Pada Kinerja Bank Aceh Syariah Di Kota Banda Aceh	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan pada objek penelitian. • Menggunakan metode kuantitatif
2	Tri Hastuti, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Boyolali	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan pada variabel stres kerja, dan kepuasan kerja. • Menggunakan metode kuantitatif.

¹¹¹ Nurul Mutiara Risqi Amalia, “Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kabupaten Sleman”, Skripsi, (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta 2018)

¹¹²Gogy Bara Kharisma, “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha Di Kabupaten Jepara”, Skripsi, (Semarang: Universitas Negeri Semarang 2013)

3	Miftah Fajar Program Studi Perbankan Syariah S1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Salatiga (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Brisyariah Surakarta)	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan penellitian pada objek penelitian. • Menggunakan metode kuantitatif.
4	Slamet Riyadi Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.13, No. 1, Maret 2011	Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan pada variabel Kompensasi finansial, dan variabel gaya kepemimpinan. • Menggunakan metode kuantitatif •
No	Penulis dan Tahun Penerbitan	Judul penelitian	Perbedaan
5	Mukti Amsyari Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta (2018)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empriris Pada Kantor Otoritas Jasa Keuangan (OJK) di Surakarta)	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan pada analisis Gaya Kepemimpinan Disiplin Kerja dan Stres kerja. • Menggunakan metode kuantitatif.
6	Sri Wahyuni Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta (2012)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tiga Serangkai Surakarta	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan pada objek penelitian. • Menggunakan metode kuantitatif.
7	Elvino Bonaparte do Rêgo, Wayan Gede Supartha, Ni Nyoman Kerti	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan pada objek penelitian • Menggunakan metode

	Yasa (2017)	Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste	kuantitatif.
8	Yahya Hidayat (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, <i>Reward</i> , Budaya Organisasi Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perum Damri Cabang Lampung	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan variabel gaya kepemimpinan, <i>Reward</i>, dan Karakteristik Individu. • Menggunakan metode kuantitatif.
No	Penulis dan Tahun Penerbitan	Judul penelitian	Perbedaan
9	Nurul Mutiara Risqi Amalia (2018)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kabupaten Sleman	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan pada objek penelitian. • Menggunakan metode Kuantitatif.
10	Gogy Bara Kharisma (2013)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha Di Kabupaten Jepara	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan pada objek penelitian. • Menggunakan metode Kuantitatif

Sumber: dikumpulkan dari berbagai sumber 2020

G. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi merupakan suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan dan diterapkan kepada anggota-anggota baru sebagai

cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan mereka dalam meningkat kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.¹¹³

Sedangkan, Menurut Robbins bahwa budaya organisasi merupakan sehimpunan nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi cara mereka bertindak. Budaya yang akan dihasilkan dapat berupa budaya yang kuat dan budaya yang lemah, selanjutnya akan berdampak pada kinerja pegawai.¹¹⁴Oleh karena itu, budaya organisasi memegang peranan penting dalam jalinan hubungan jangka panjang untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan mereka dalam meningkat kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian Fachreza, Said Musnadi, M. Shabri Abd, Tri Hastuti, dan Miftah Fajar yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.3
Ringkasan Penelitian Terdahulu Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan

No	Penulis dan Tahun Penerbitan	Judul penelitian	Perbedaan
1	Fachreza, Said Musnadi, M. Shabri Abd Majid (Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah Volume 2, No. 1, Januari 2018	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Pada Kinerja Bank Aceh Syariah Di Kota Banda Aceh	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan pada objek penelitian. • Menggunakan metode kuantitatif

¹¹³Ginda Sumardhika Siregar, “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tapanuli Tengah”, Skripsi (Medan: Universitas Sumatera Utara 2018)

¹¹⁴*Ibid*, hlm 33.

No	Penulis dan Tahun Penerbitan	Judul penelitian	Perbedaan
2	Tri Hastuti, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Boyolali	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan pada variabel stres kerja, dan kepuasan kerja. • Menggunakan metode kuantitatif.
3	Miftah Fajar Program Studi Perbankan Syariah S1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Salatiga (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Brisyariah Surakarta)	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan penelitian pada objek penelitian. • Menggunakan metode kuantitatif.

Sumber : dikumpulkan dari berbagai sumber 2020

Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H1 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Adanya keterkaitan hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan yang dapat dijelaskan menurut Gibson bahwa kinerja individual karyawan dipengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja. Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan.¹¹⁵

Menurut Mar'at, faktor pendorong yang penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam bekerja

¹¹⁵ Usri Nani Yunarifah, Lilik Kustiani, "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Kebon Agung Malang. Jurnal Modernisasi, Volume 8, Nomor 2, Juni 2012, hlm 151

mengandung unsur suatu kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu, dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan.¹¹⁶

Dengan adanya motivasi tersebut manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhan yang dipenuhinya. Tanpa adanya tuntutan untuk memenuhi kebutuhan tidak akan ada aktivitas manusia dalam bentuk kerja untuk menghasilkan suatu kinerja. Bekerja merupakan suatu bentuk aktivitas yang bertujuan mendapatkan kepuasan. Kepuasan tersebut merupakan perpaduan dari hasil usaha dan keinginan karyawan.

Berdasarkan usaha dan keinginan tersebut dalam hal ini merupakan motivasi bagi karyawan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang ditampilkan dalam pekerjaannya. Kinerja menurut Hasibuan menyatakan bahwa kinerja adalah sesuatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang di dasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Slamet Riyadi, Mukti Amsyari, dan Sri wahyuni yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

¹¹⁶*Ibid*, hlm 152.

Tabel 2.4
Ringkasan Penelitian Terdahulu Motivasi Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan

No	Penulis dan Tahun Penerbitan	Judul penelitian	Perbedaan
1	Slamet Riyadi Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan , Vol.13, No. 1, Maret 2011	Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan pada variabel Kompensasi finansial, dan variabel gaya kepemimpinan. • Menggunakan metode kuantitatif.
2	Mukti Amsyari Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta (2018)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empriris Pada Kantor Otoritas Jasa Keuangan (OJK) di Surakarta)	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan pada analisis Gaya Kepemimpinan Disiplin Kerja dan Stres kerja. • Menggunakan metode kuantitatif.
3	Sri Wahyuni Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta (2012)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tiga Serangkai Surakarta	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan pada objek penelitian. • Menggunakan metode kuantitatif.

Sumber : dikumpulkan dari berbagai sumber 2020

Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H2 : Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

3. Pengaruh Kepemimpinan Kerja Terhadap Kinerja karyawan

Kepemimpinan merupakan suatu ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu Institusi pada posisi yang terpenting dan akan selalu mempertanggung jawabkan kepemimpinannya. Robbin menyatakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan kemampuan untuk mempegaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan adalah suatu proses interaksi antara pemimpin dan karyawan dimana pemimpin berupaya untuk mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan atau Institusi.¹¹⁷

Menurut Thoha kepemimpinan adalah sifat, karakter, atau cara seseorang dalam upaya membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang agar mereka bersedia, komitmen dan setia untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam memotivasi karyawan, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan karena kepemimpinan merupakan suatu proses penggunaan pengaruh positif terhadap orang lain untuk melakukan usaha lebih banyak dalam sejumlah tugas atau mengubah perilakunya Yuki. Selain itu Gibson menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu usaha menggunakan pengaruh untuk memotivasi individu dalam mencapai beberapa tujuan.

Menurut Josep C. Rost dalam Triantoro Safaria. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi diantara pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya.¹¹⁸ Penelitian sebelumnya yang dilakukan Sri Wahyuni dan Elvino Bonaparte do Rêgo, Wayan

¹¹⁷ Elvino Bonaparte Do Rêgo, "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor", E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 6.11 (2017) ISSN : 2337-3067

¹¹⁸ *Ibid*, hlm 11

Gede Supartha, Ni Nyoman Kerti Yasa yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.5
Ringkasan Penelitian Terdahulu Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan

No	Penulis dan Tahun Penerbitan	Judul penelitian	Perbedaan
1	Sri Wahyuni Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta (2012)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tiga Serangkai Surakarta	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan pada objek penelitian. • Menggunakan metode kuantitatif.
2	Elvino Bonaparte do Rêgo, Wayan Gede Supartha, Ni Nyoman Kerti Yasa (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan pada objek penelitian • Menggunakan metode kuantitatif.

sumber : dikumpulkan dari berbagai sumber 2020

Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H3 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan Miftah Fajar(2018) Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Brisyariah Surakarta).Bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.¹¹⁹

Yahya Hidayat (2018) Dengan Judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, *Reward*, Budaya Organisasi Dan Karakteristik Individu (Study Kasus Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perum Damri Cabang Lampung). Berdasarkan analisis data diperoleh Bahwa lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.¹²⁰

Nurul Mutiara Risqi Amalia (2018) dengan judul Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Study Kasus Di Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kabupaten Sleman).Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kabupaten Sleman pegawai.¹²¹

Gogy Bara Kharisma (2013) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Study Kasus Koperasi Serba Usaha Setya Usaha Di Kabupaten Jepara). Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa ada pengaruh secara parsial dan simultan Lingkungan Kerja

¹¹⁹Miftah Fajar, “*Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Brisyariah Surakarta)*”, Skripsi, (Salatiga:Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Salatiga, 2018)

¹²⁰Yahya Hidayat, “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Reward, Budaya Organisasi Dan Karakteristik Individu Study Kasus Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perum Damri Cabang Lampung*”, Skripsi, (Bandar Lampung: Universitas Lampung 2018)

¹²¹ Nurul Mutiara Risqi Amalia, “*Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kabupaten Sleman*”, Skripsi, (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta 2018)

terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha di Kabupaten Jepara.¹²²

Tabel 2.6
Ringkasan Penelitian Terdahulu Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan

No	Penulis dan Tahun Penerbitan	Judul penelitian	Perbedaan
1	Miftah Fajar Program Studi Perbankan Syariah S1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Salatiga (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Brisyariah Surakarta)	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan penelitian pada objek penelitian. • Menggunakan metode kuantitatif.
2	Yahya Hidayat (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, <i>Reward</i> , Budaya Organisasi Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perum Damri Cabang Lampung	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan variabel gaya kepemimpinan, <i>Reward</i>, dan Karakteristik Individu. • Menggunakan metode kuantitatif.
3	Nurul Mutiara Risqi Amalia (2018)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kabupaten Sleman	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan pada objek penelitian. • Menggunakan metode Kuantitatif.

¹²²Gogy Bara Kharisma, “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha Di Kabupaten Jepara”, Skripsi, (Semarang:Universitas Negeri Semarang 2013)

No	Penulis dan Tahun Penerbitan	Judul penelitian	Perbedaan
4	Gogy Bara Kharisma (2013)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha Di Kabupaten Jepara	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaan pada objek penelitian. • Menggunakan metode Kuantitatif

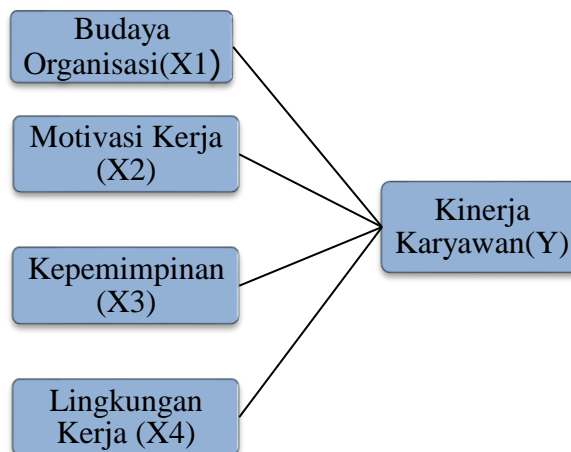
Sumber: dikumpulkan dari berbagai sumber 2020

Berdasarkan teori dan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat dirumuskan hipotesis berikut:

H4 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H. Kerangka Pemikiran

Gambar 2.7
Kerangka Pemikiran Penelitian



Keterangan :

Budaya Organisasi = X₁

Kepemimpinan = X₃

Motivasi Kerja = X₂

Lingkungan Kerja = X₄

Kinerja Karyawan = Y

I. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dari penelitian ini adalah:

H1: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H2: Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H3: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H4: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.