

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai seseorang), adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan tanggungjawabnya.¹² Kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi yang dihubungkan dengan visi yang diemban perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.¹³

Kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

¹²Desi Kristanti dan Ria Lestari Pangastuti, “*Kiat-Kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi*”, (Surabaya: Media Sahabat Cendikia,2019), hal. 33

¹³ Rismawati dan Mattalata, “*Evaluasi Kinerja : Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*” (Makasar: Celebes Media Perkasa, 2012), hal.2

Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang diantaranya adalah sifat yang agresif, kreatifitas yang tinggi, kepercayaan pada diri sendiri, kemampuan untuk mengendalikan diri serta kualitas pekerjaan dan masalah inovasi dan prakasra.¹⁴

Kinerja merupakan pencapaian hasil pekerjaan karyawan dalam periode tertentu yang dinilai dari standar, taget, sasaran, dan kriteria yang telah ditentukan. Kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat – sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan.

Pengelolaan kinerja karyawan yang tinggi bertujuan untuk meningkatkan pencapaian perusahaan secara keseluruhan. Masing-masing karyawan dapat bersaing untuk menjadi yang terbaik namun mereka juga dapat menjadi faktor penghambat ketika karyawan sering meninggalkan tanggung jawabnya atau ketika bekerja dengan tidak efektif, maka sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dikatakan dalam keadaan rugi.

¹⁴Meithiana Indrasari, “*Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*”, (Yogyakarta: Indomedia Pustaka, 2017), hal. 51

2. Kinerja Karyawan Menurut Islam

Kinerja menurut Islam merupakan bentuk atau cara individu dalam mengaktualisasikan diri. Kinerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang dianut serta dilandasi prinsip-prinsip moral yang kuat dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya bermutu.¹⁵

Dalam Al-Quran yang menjelaskan tentang kerja dalam Islam, surah Al-Qashas: 77 yang berbunyi:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ
كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

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.”*

¹⁵ Multitama, *“Islamic Business Strategy For Entrepreneurship”*, (Zikrul Hakim:Jakarta, 2006), hal.29

Berdasarkan ayat di atas, Islam mengajarkan bahwa umat Islam harus giat mencari rizki dalam hal mencapai kebutuhan hidup dunia yaitu sehari-hari namun tetap dengan tidak meninggalkan perintah-perintah Allah untuk mendapatkan kebahagiaan di akhirat, demikianlah ajaran Islam begitu indah, manusia dituntut kerja bekerja dengan sungguh-sungguh, bukan hanya demi kebutuhan hidup namun bekerja digunakan sebagai upaya mencapai keridhoan Allah SWT.

Islam mempunyai beberapa unsur dalam melakukan penilaian kinerja suatu kegiatan/usaha yang meliputi:¹⁶

- a) Niat bekerja karena Allah
- b) Dalam bekerja harus memberikan kaidah/ norma/ syariah secara totalitas
- c) Motivasi bekerja adalah mencari keberuntungan di dunia dan akhirat
- d) Dalam bekerja dituntut penerapan azas efisiensi dan manfaat dengan tetap menjaga kelestarian lingkungan

¹⁶ Ibid, hal. 31

- e) Mencari keseimbangan antara harta dengan ibadah, dan setelah berhasil dalam bekerja hendaklah bersyukur kepada Allah SWT

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, khusyu sholatnya, baik tutur katanya, memelihara pandangan dan kemaluannya serta menunaikan tanggung jawab sosialnya seperti mengeluarkan zakat dan lainnya.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada

kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan. Kinerja dipengaruhi oleh:¹⁷

- a) Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu berhubungan dengan individual karyawan yang meliputi motivasi kerja, loyalitas, keandalan, etos kerja berkomunikasi, dan karakter karyawan itu sendiri.
- b) Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal –hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
- c) Suprasarana, yaitu hal – hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen. Kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni :
 - 1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
 - 2) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas

¹⁷ Muhammad Busro, “*Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*”, (Jakarta : Prenadamedia Group,2018), hal. 93

yang dapat diselesaikan.

- 3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- 4) Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
- 5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
- 6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

4. Pengukuran Kinerja Karyawan

Dalam pengukuran kinerja karyawan meliputi beberapa aspek, diantaranya:¹⁸

a) Kualitas

Yaitu hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. Pengukuran kualitas kerja adalah

¹⁸ Ibid, Meithiana Indrasari, hal.55

sebagai berikut: karyawan yang memiliki kecermatan/ ketelitian pekerjaannya, karyawan yang mematuhi prosedur operasional, serta karyawan yang memperhatikan kebutuhan pelanggan yang dilayani.

b) Produktivitas

Yaitu jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. Pengukuran produktivitas sebagai berikut: karyawan yang mampu menyelesaikan tugasnya yang diberikan sesuai target yang diberikan oleh organisasi, karyawan menggunakan waktu kerja dengan seksama, serta karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang diberikan organisasi ini.

c) Tanggung jawab

Yaitu tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya. Pengukuran organisasinya sebagai berikut: karyawan mampu hadir secara rutin dan tepat waktu di organisasi, karyawan mampu mengikuti intruksi- intruksi yang diberikan organisasi, serta karyawan mampu menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawab sesuai batas waktu yang ditentukan.

d) Efektivitas

Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada diorganisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.

e) Kemandirian

Dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.

f) Komitmen kerja

Yaitu komitmen kerja antara karyawan dengan organisasinya.

g) Ketepatan waktu

Yaitu dapat menyelesaikan tugasnya pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk tugas lain.

B. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi sikap, perilaku dan sebagainya para pengikutnya. Pengerian pola perilaku bukanlah dalam pengertian statis akan tetapi dalam pengertian dinamis. Gaya kepemimpinan

seorang pemimpin dapat berubah-ubah tergantung pada kuantitas dan kualitas para pengikutnya, situasi dan budaya sistem sosialnya. Seorang pemimpin dapat menggunakan sejumlah pola perilaku atau gaya yang berbeda dalam mempengaruhi pengikutnya.¹⁹

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Secara relatif ada tiga macam, pertama kepemimpinan otokratis yaitu kepemimpinan yang lebih banyak menghadapi masalah pemberian perintah kepada bawahan. Kedua, kepemimpinan demokratis yaitu kepemimpinan yang cenderung mengikuti pertukaran pendapat antara orang-orang yang terlibat. Ketiga, kepemimpinan *laissez-faire* yaitu pemimpin yang memberikan kepemimpinannya jika diminta.²⁰

Kepemimpinan dapat mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau

¹⁹ Wirwan, "Kepemimpinan," (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2017), hlm.352

²⁰ Andri Feriyanto dan Endang Shyta Triana, "Pengantar Manajemen (3 In 1)", (Kebumen: Mediaterra, 2019), hal. 94-95

organisasi. Kepemimpinan juga mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak.

Didalam organisasi Suatu gaya pemimpin atau manajer merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada di bawahnya. Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (anak buah). Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya.

Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka

miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya. Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka.

Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

2. Konsep Kepemimpinan Menurut Islam

Dalam Islam kepemimpinan identik dengan istilah khalifah yang berarti wakil. Pemakaian kata khalifah setelah Rasulullah SAW sama artinya yang terkandung dalam perkataan “*amir*” atau pengusaha. Oleh karena itu kedua istilah dalam

bahasa Indonesia disebut sebagai pemimpin formal. Selain kata khalifah disebut juga *Ulil Amri* yang satu akar dengan kata amir sebagaimana di atas. Kata Ulil Amri berarti pemimpin tertinggi dalam masyarakat Islam.

Sebagaimana firman Allah pada surah An-Nisa ayat 6 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهٓ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya*”

Setiap kepemimpinan selalu menggunakan power atau kekuatan. Kekuatan yang dimaksud dalam hal ini adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain.²¹

²¹ Pandji Anoraga, “*Manajemen Bisnis*”, (Rineke Cipta: Jakarta, 2004), hal. 182

Kemampuan pemimpin untuk membina hubungan baik, komunikasi dan interaksi dengan para bawahan dan seluruh elemen perusahaan. Kemampuan adalah persyaratan mutlak bagi seorang pemimpin dalam membina komunikasi untuk menjalankan perusahaan sehingga akan terjadi kesatuan pemahaman.

Selain itu dengan kemampuan kepemimpinan akan memungkinkan seseorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar mereka mau menjalankan segala tugas dan tanggung jawab dengan jujur, amanah, ikhlas, dan profesional.²²

Dalam Islam seseorang yang menjadi pemimpin haruslah memenuhi enam persyaratan, yaitu:²³

- a. Mempunyai kekuatan, kekuatan yang dimaksudkan disini adalah kemampuan dan kapasitas serta kecerdasan dalam menunaikan tugastugas.
- b. Amanah, yakni kejujuran, dan kontrol yang baik.
- c. Adanya kepekaan nurani yang dengannya diukur hak-hak yang ada.

²²Ahmad Ibrahim Abu Sinn, “*Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*”,(Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), hal.137

²³ Ibid, hal.138

- d. Profesional, hendaknya dia menunaikan kewajiban-kewajiban yang dibebankan padanya dengan tekun dan profesional.
- e. Tidak mengambil kesempatan dari posisi atau jabatan yang sedang didudukinya.
- f. Menempatkan orang yang paling cocok dan pantas pada satu-satu jabatan.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Adapun faktor- faktor yang mempengaruhi kepemimpinan yang baik antara lain:²⁴

- a) Kepribadian, pengalaman masa lampau dan harapan pemimpin

Manajer yang berhasil banyak dibuktikan dari pribadi yang memenuhi pengalaman yang bermanfaat serta harapan yang merupakan visi dan perjuangannya.
- b) Harapan dan perilaku atasan

Gaya kepemimpinan disetujui atasan manajer sangat penting dalam penentuan orientasi yang akan dipilih manajer, contoh: seseroang atasan kadang- kadang nyata

²⁴ Soekarso, "Kepemimpinan", (Google Book, 2015), hal 59

menyukai gaya yang berorientasi pada tugas, maka manajer harus menyukainya.

c) Karakteristik, harapan dan perilaku

Bawahan memainkan peran penting dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer karena bawahan sebagai orang yang diperlukan untuk mempengaruhi. Tanggapan bawahan terhadap kepemimpinan berperan penting bagi keberhasilan manajer. Karakteristik bawahan, harapan, dan perilaku ketiga-tiganya sebagai masukan bagi keberhasilan manajer.

d) Persyaratan tugas

Persyaratan dalam bentuk cara kerja bagi bawahan akan mempengaruhi kepemimpinan, misalnya: pekerjaan yang memerlukan instruksi yang tepat seperti penerapan pemberian data dalam bentuk data komputer menuntut suatu gaya yang lebih berorientasi pada tugas.

e) Kultur dan kebijakan organisasi

Budaya didalam organisasi dapat mempengaruhi gaya seorang dalam memimpin karyawan.

f) Harapan dan perilaku rekan

4. Dimensi Gaya Kepemimpinan

Ada tiga dimensi dalam model kontigensi menurut Fiedler²⁵, yaitu sebagai berikut:

a) Kekuatan posisi (*position of power*)

Dimensi yang menjelaskan sejauhmana bedanya kekuatan sebuah posisi dibandingkan sumber kekuasaan yang lain seperti kepribadian atau kepakarannya agar bawahan mematuhi arahan manajer. Artinya dengan posisi tertentu seseorang harus punya otoritas tertentu yang membuat seseorang mau mengikutinya.

b) Struktur kerja

Fiedler menekankan pentingnya kejelasan sebuah pekerjaan karena dapat membuat seseorang merasa bertanggung jawab. Tanpa kejelasan pekerjaan, seseorang sulit dituntut pekerjaannya, sementara pekerjaan kelompok juga sulit diidentifikasi sukses atau tidaknya.

²⁵ Taufiq Amir, “*Perilaku Organisasi*”, (Jakarta: Kencana,2017), hal.120

c) Hubungan atasan dan bawahan

Kekuatan posisi maupun kejelasan struktur kerja, baru bisa efektif bila adanya rasa percaya diri bawahan terhadap atasan. Dengan adanya kepercayaan pada atasan, barulah bawahan akan mengikuti arahan- arahan si atasan.

C. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem nilai- nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi – asumsi (*assumptions*), atau norma- norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti para anggota suatu organisasi sebagai pedoman pemecahan masalah- masalah di organisasinya. Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai- nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi.²⁶

²⁶ Edi Sutrisno, “*Budaya Organisasi*”, (Jakarta: Prenadamedia Group,2010), hal.10

Budaya organisasi adalah sebuah pola dari nilai – nilai dan kepercayaan yang di sepakati bersama yang memberikan arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan – aturan yang berlaku. Nilai – nilai ini berada tergantung pandangan dari masing – masing individu, mendefinisikan kesempatan dan rencana strategis seperti keperibadian yang membentuk manusia budaya organisasi yang membentuk respon dari anggota – anggotanya dan mendefinisikan apa yang dilakukan oleh anggota-anggotanya.²⁷

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan organisasi yang tidak tampak, sehingga dapat menggerakkan anggotanya melakukan aktivitas organisasi sesuai dengan tujuan organisasi. Secara tidak sadar, tiap-tiap orang dalam organisasi mempelajari budaya yang ada didalam organisasi. Apabila ia sebagai orang baru yang ingin diterima di lingkungan kerja, ia akan berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan. Jadi budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasikan para anggota organisasi.

²⁷ Achmad Sudiro, “*Perilaku Organsasi*”, (Malang: Universitas Brawijaya,2010), Hal.44

Para manajer sumberdaya manusia harus mempertimbangkan budaya organisasi karena jika tidak, strategi yang paling baik tidak dapat berjalan karena budaya yang tidak sesuai strategi. Budaya suatu organisasi juga mempengaruhi bagaimana faktor eksternal. Pada budaya tertentu, kejadian-kejadian diluar pandangan sebagai ancaman, sedangkan pada budaya yang lain memandang risiko-risiko serta perubahan-perubahan tersebut sebagai tantangan yang butuh penyelesaian secepatnya.

2. Budaya Organisasi Dalam Islam

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 lain didasarkan pada tiga konsep fundamental, yaitu:²⁸

²⁸ Nazamul Hoque dkk, “*Organizational Culture: Features and Framework From Islamic Perspective*”, Jurnal, Humanomics 29, no. 3, (2013): hal. 183

1. Tauhid

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.

2. Khalifah

Allah telah menciptakan manusia sebagai khalifah Allah, maka manusia bertanggung jawab kepada-Nya dalam bekerja sesuai petunjuk-Nya. Sehingga, konsep khalifah (kepemimpinan) dalam rangka bertanggung jawab terhadap manajemen organisasi dan kelak akan dipertanggung jawabkan di akhirat.

3. 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.

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an Surat Al- Hujurat ayat 13:

يٰٓاَيُّهَا النَّاسُ اِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَّاُنْثٰى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوْبًا وَّقَبَاٖۗٔلَ لِتَعَارَفُوْۤا اِنَّ اَكْرَمَكُمْ
عِنْدَ اللّٰهِ اَتْقٰىكُمْ اِنَّ اللّٰهَ عَلِيْمٌ خَبِيْرٌ ﴿١٣﴾

Artinya : *“Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling takwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal”*

Ayat di atas menjelaskan pentingnya melakukan suatu kegiatan dengan Bersama-sama demi efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu budaya organisasi dalam kajian Islam bisa dicari dan didapat dari penuturan para tokoh (Ulama’) muslim. Diantara pendapat para tokoh tersebut adalah antara budaya dan Islam merupakan dua

keadaan yang saling tidak mencakup. Yang berarti Islam bukan merupakan bagian dari kebudayaan dan begitu sebaliknya, kebudayaan bukan merupakan bagian dari Islam, keduanya berdiri sendiri.

4. Faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi

Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi perilaku budaya organisasi, diantara lain :²⁹

a) Peningkatan produktivitas

Organisasi dikatakan produktif jika tujuan dapat dicapai dan proses pencapaian tersebut dilakukan dengan merubah masukan menjadi keluaran dengan biaya yang paling rendah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa produktivitas berhubungan dengan keefektifan dan keefisienan.

b) Pengurangan kemangkiran

Kemangkiran adalah tindakan tidak masuk kerja tanpa alasan. Tingkat kemangkiran yang tinggi dapat berdampak langsung pada keefektifan dan efisiensi organisasi.

²⁹ *Ibid*, Andri dan Endang, hal. 127

c) Penurunan *turn over*

Turn over adalah pengunduran diri secara pamanen dari organisasi.

d) Peningkatan kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah perbedaan antara banyaknya bayaran yang diterima karyawan dan dikatakan merasakan puas bila perbedaan bernilai positif secara perhitungan matematis.

4. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Husein³⁰, adapun indikator untuk mengukur variabel organisasi, antara lain:

- a) Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
- b) Perhatian, sejauh mana karyawan diharapkan memperlibatkan prestasi, analisis dan perhatian kepada rincian.

³⁰ Husein Fattah, "*Kepuasan Dan Kineja Karyawan: Budaya Organisasi, Perilaku Pemimpin Dan Efikasi Diri*", (Yogyakarta: Elmatara,2017), hal. 81

- c) Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- d) Orientasi orang, sejauh mana manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi tersebut.
- e) Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukannya individu-individu.
- f) Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan bukannya santai-santai.
- g) Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekan dipertahankannya status quo dari pada pertumbuhan.

D. Kepuasan Kerja Karyawan

1. Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Michell dan Larson dalam Sinambela³¹ terdapat dua alasan untuk mengetahui kepuasan dan akibatnya, yaitu:

³¹ Litjan Poltak Sinambela, "*Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasinya*", (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hal. 201

1. Bersumber dari faktor organisasi, kepuasan adalah suatu hal yang dapat mempengaruhi perilaku kerja, kelambanan bekerja, ketidakhadiran dan keluar masuknya pegawai.
2. Bersumber dari sumber daya dan penyebab kepuasan karena kepuasan sangat penting untuk meningkatkan kinerja perorangan.

Menurut Sinambela³², Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang dari luar dirinya (eksternal), atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri.

Menurut Fattah³³, kepuasan kerja seseorang merupakan relatif karena setiap orang mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda, secara umum kepuasan kerja adalah suatu tingkat kesenangan atau sikap dan emosional yang positif yang direspon sebagai hasil penilaian terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah dijelaskan diatas dapat disimpulkan, kepuasan kerja adalah perasaan bahagia

³² Litjan Poltak Sinambela, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2017), hal.302

³³ Husein Fattah, "*Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai*", (Yogyakarta : Elmatara, 2017), hal.63

seorang karyawan karena telah melakukan tanggung jawabnya dengan usahanya sendiri sesuai dengan apa yang ia harapkan. Kepuasan kerja menunjukkan keseuaian antara harapan karyawan dengan imbalan yang telah disediakan oleh perusahaan, sehingga adanya tingkat kepuasan tertentu dari tiap- tiap karyawannya.

Kinerja karyawan merupakan hasil dari kegiatan karyawan di perusahaan. Hasil kinerja karyawan yang baik adalah tingkat keberhasilan suatu perusahaan, maka perusahaan harus memperhatikan kepuasan seorang karyawan dalam bekerja. Dapat dilihat dari apakah karyawan bahagia dengan hasil kerjanya atau tidak.

Selain itu, kepuasan kerja juga berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti tingkat produktivitas, tingkat absensi, serta tingkat pengunduran diri dari pekerjaan. Selain itu ketidakpuasan kerja dalam banyak hal sering dimanifestasikan dalam tindakan-tindakan destruktif aktif dan pasif, seperti suka mengeluh, menjadi tidak patuh terhadap peraturan, tidak

berusaha menjaga aset perusahaan, membiarkan hal-hal buruk terus terjadi, dan menghindar dari tanggung jawabnya.

2. Konsep Kepuasan Kerja Dalam Islam

Salah satu kompetensi moral yang dimiliki seseorang yang berbudaya kerja islam adalah nilai keikhlasan. Dalam hal ini termasuk dalam kepuasan kerja islam. Kata ikhlas dapat disejajarkan dengan *sincere* yang berarti suasana atau ungkapan tentang apa yang benar yang keluar dari hati nularinya yang paling dalam. Mereka yang disebut *mukhlis* melaksanakan tugasnya secara professional tanpa motivasi lain kecuali bahwa pekerjaan itu merupakan amanat yang harus ditunaikan sebaik-baiknya dan memang begitulah seharusnya. Motivasi unggul atau kepuasan kerja yang ada hanyalah pamrih pada hati nuraninya sendiri (*conscience*). Kalaupun ada *reward* atau imbalan, itu bukanlah tujuan utama, melainkan sekedar akibat sampingan (side effect) dari pengabdian dirinya yang murni tersebut.³⁴

Islam sangat merekomendasikan bahwa para pekerja hendaknya diberi upah yang layak dan masuk akal atas kerja mereka, menjaga kualitas dan kuantitas kerja, kebutuhan dan

³⁴ Toto Tasmara, "Membudayakan Etos Kerja Islami", (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), hal. 78-79

keperluan mereka, dan seluruh kondisi ekonomi masyarakat. Bahkan islam mengarahkan bahwa kompensasi penuh hendaknya diberikan kepada para pekerja atas kerja mereka tanpa adanya pengurangan apa pun.³⁵

Dalam hal ini sebagaimana firman Allah SWT dalam surah Al- Ahqaf : 19 yang berbunyi:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَيُوفِّيهِمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ۝ ١٩

Artinya: *“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tidak dirugikan”*.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Adapun Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut Gilmer dalam Sinambela³⁶, antara lain:

- a) Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

³⁵ Taha Jabir Al-Alwani, *“Bisnis Islam”*, (Yogyakarta :AK Grup, 2005) , hal.148

³⁶ Ibid, Sinambela,2017, hal. 308

- b) Keamanan kerja, keadaan aman dalam bekerja mempengaruhi perasaan pegawai.
- c) Gaji, lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan kerjanya terhadap sejumlah uang yang diperoleh.
- d) Perusahaan dan manajemen, mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
- e) Pengawasan, supervisor merupakan ayah dan sekaligus atasannya, apabila supervisor buruk dapat berakibat absensi dan turn over.
- f) Faktor intrinsik dari pekerjaan
- g) Kondisi kerja, yaitu kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.
- h) Aspek sosial dalam pekerjaan
- i) Komunikasi, adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawainya.
- j) Fasilitas, menyediakan fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan.

4. Dimensi Kepuasan Kerja

Dalam pengukuran kepuasan kerja karyawan menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan meliputi 6 (enam) dimensi yakni:³⁷

a) Gaji

Berkaitan dengan kompensasi yang diperoleh pegawai atas pekerjaan yang dilakukan. Uang yang diperoleh pegawai tidak hanya memenuhi kebutuhan dasar pegawai namun juga untuk kebutuhan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, gaji yang diterima pegawai haruslah memenuhi kebutuhan nominal, bersifat mengikat, menimbulkan semangat, diberikan secara adil dan bersifat dinamis.

b) Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan harus menarik bagi pegawai, memberikan kesempatan belajar, dan kesempatan menerima tanggung jawab. Pekerjaan yang terlalu mudah memberikan rasa jenuh, akan tetapi pekerjaan yang terlalu berat akan membuat karyawan tertekan.

c) Promosi

³⁷Ibid, Meithiana Indrasari, hal. 46

Merupakan proses pemindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi didalam organisasi. Promosi diikuti dengan tugas, tanggung jawab, dan wewenang baru yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Kesempatan promosi ini memberikan pengaruh yang bervariasi terhadap kepuasan kerja pegawai dalam organisasi.

d) Rekan kerja

Teman kerja yang ramah dan mudah diajak kerja sama memberikan kepuasan kerja bagi pegawai lainnya. Teman kerja seperti ini jika terjadi secara merata diantara kelompok kerja akan membuat pekerjaan menjadi mudah dilakukan dan akibatnya pegawai mendapat kepuasan kerja.

e) Pengawasan

Gaya atasan dalam menjalankan pengawasan terhadap pegawai dapat berupa memberikan perhatian dan partisipasi pegawai. Pengawasan yang memberikan perhatian terhadap kepentingan pegawai dan mengajak pegawai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan

terhadap pekerjaan pegawai sendiri akan sulit dilupakan pegawai.

f) Kelompok kerja

Di dalam organisasi pegawai masuk ke dalam kelompok kerja. Kelompok kerja yang kondusif akan memberikan kemudahan pegawai bekerja dan pada akhirnya memberikan kepuasan pegawai.

E. Peneliti Terdahulu

Berikut ini merupakan uraian tabel penelitian terdahulu:

Tabel 2.1

Peneliti Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel penelitian	Metode	Hasil Penelitian
	Sri Rahayu (2015)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi pada badan pusat statistik provinsi sulawesi barat)	Variabel independen : gaya kepemimpinan dan budaya organisasi Variabel dependen: kinerja karyawan Variabel mediasi : kepuasan kerja karyawan	<i>Path Analyze</i>	Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, Budaya organisasi berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja Pegawai, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui variabel kepuasan kerja

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel penelitian	Metode	Hasil Penelitian
	Steven Christian,dkk (2017)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dinas koperasi dan UMKM Provinsi Sulawesi Utara	Variabel independen : gaya kepemimpinan dan budaya organisasi Variabel dependen: kinerja pegawai	Analisis regresi berganda	Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
	Rani Mariam (2009)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening (studi pada kantor pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero))	Variabel independen : gaya kepemimpinan dan budaya organisasi Variabel dependen: kinerja karyawan Variabel mediasi: kepuasan kerja	<i>Path Analyze</i>	Gaya dan Budaya organisasi kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, Gaya dan Budaya organisasi kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel penelitian	Metode	Hasil Penelitian
	Arif Rizqi (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan perusahaan transportasi antar kota provinsi (studi kasus di BPU Rosalia Indah Karanganyar)	Variabel independen: gaya kepemimpinan dan budaya organisasi Variabel dependen: kinerja karyawan	Analisis Regresi Berganda	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
	Herman dan Nasruji (2018)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Lion Mentari Airlines	Variabel independen : gaya kepemimpinan Variabel dependen: kepuasan kerja karyawan	Analisis Regresi Berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
	Ayu Desi Indrawati (2013)	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan pada rumah sakit swasta di kota	Variabel independen : kepuasan kerja Variabel dependen: kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan	Analisis Regresi Berganda	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kinerja karyawan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel penelitian	Metode	Hasil Penelitian
		denpasar			pelanggan.
	Klara Innata Arishanti (2009)	Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja karyawan	Variabel independen : budaya organisasi dan komitmen organisasional Variabel dependen: kepuasan kerja karyawan	Analisis Regresi Berganda	Budaya organisasi dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan
	Hendriawan (2014)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera di Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara	Variabel independen : gaya kepemimpinan dan budaya organisasi Variabel dependen: kinerja karyawan	Analisis Regresi Berganda	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel penelitian	Metode	Hasil Penelitian
	Muhammad Fauzan Baihaqi (2010)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening	Variabel independen: gaya kepemimpinan Variabel dependen: kepuasan kerja dan kinerja Variabel mediasi: komitmen organisasi	Analisis regresi linear, analisis jalur dan <i>Sobel Test</i>	Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, komitmen organisasi secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

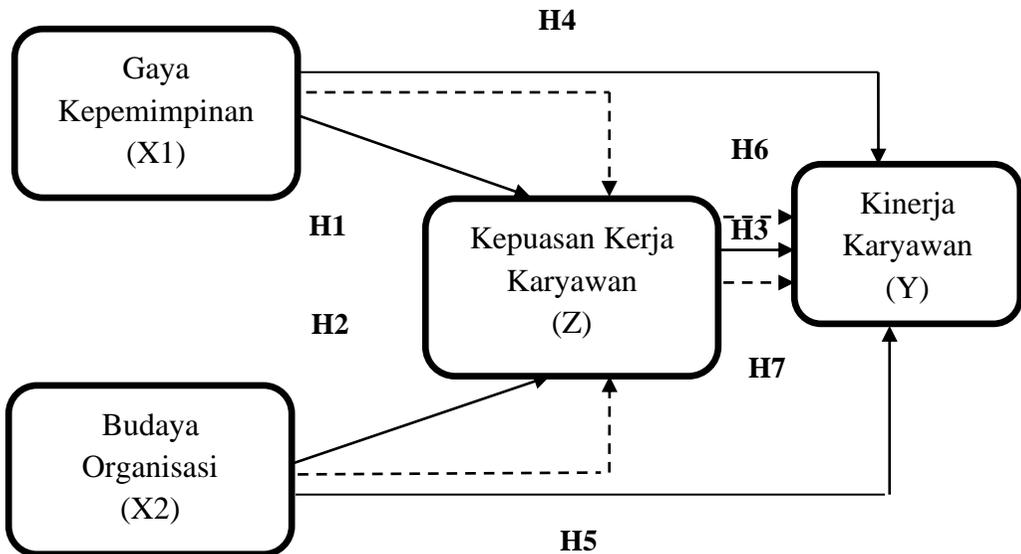
Sumber: Dari Berbagai Sumber, 2020

F. Kerangka Pemikiran

Dalam meningkatkan Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Secara grafis, kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat di dalam skema gambar 2.1 sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka pemikiran



Sumber: dikembangkan dalam penelitian ini, 2020

G. Hipotesis

Berdasarkan teori dan kerangka pemikiran yang sudah dijelaskan, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Pemimpin harus memiliki hubungan yang baik dengan para karyawannya dengan melakukan pendekatan seperti memberikan motivasi dan saran sehingga menciptakan kenyamanan bagi karyawannya. Hubungan yang akrab dan saling tolong- menolong dengan karyawan dan pemimpin merupakan hal yang sangat penting sehingga memberikan kekuatan agar terciptanya kepuasan kerja yang bahkan tidak ada kaitannya dengan tempat kerja serta jenis pekerjaan.

Dalam penelitian Fauzan³⁸, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan. Dengan perolehan nilai koefisien sebesar 0,246, nilai t hitung sebesar 2,561 dan nilai signifikansi

³⁸ Ibid, Muhammad fauzan, hal. 94

sebesar 0,012. Menurutnya, Hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta dengan pemimpin adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja, semakin baik pemimpin dalam membawahi karyawannya semakin nyaman dan puas juga para karyawan dalam melakukan pekerjaannya, begitu pula sebaliknya.

Pada penelitian yang dilakukan Heru dan Cholil³⁹, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan (transaksional dan transformasional) berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan. Dengan perolehan t hitung 4,574 dan nilai signifikansi 0,001. Menurutnya, gaya kepemimpinan transformasional lebih ditujukan kepada karyawan dengan motivasi tinggi, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional lebihditujukan kepada karyawan dengan motivasi kekuasaan tinggi.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

³⁹ Heru Purnomo Dan Muhammad Cholil, “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administratif Di Universitas Sebelas Maret Surakarta*”, Jurnal, Vol. 4 No.1 , Universitas Sebelas Maret Surakarta, 2010, hal. 27-35

H1: gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Robbins⁴⁰ mengemukakan bahwa beberapa faktor penting yang telah banyak mendatangkan kepuasan kerja yang pertama adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja. Faktor berikutnya adalah bagaimana kondisi kerja karyawan, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan. Hal-hal tersebut berkaitan dengan aturan-aturan dan standar-standar yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan aturan dan standar tersebut terbentuk dari budaya organisasi di dalam perusahaan itu sendiri.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Steven, dkk⁴¹, menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh

⁴⁰ Stephen Robbins, *"Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi"*, Edisi Kelima, Alih Bahasa: Hilda Dewi Sartika, (Jakarta: Erlangga, 2002), hal.36

⁴¹ Steven, dkk, *"Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Intention to Leave Pada Karyawan PT*

signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan perolehan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar $0,000 < 0,05$. Menurutnya, semakin kuat budaya organisasi dalam perusahaan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Klara⁴², menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan perolehan *t* hitung sebesar 0,436 dan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,001$). Menurutnya, kepuasan kerja sangat berkaitan dengan nilai-nilai yang dipresentasikan melalui budaya organisasi yang dimiliki perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Bitung Mina Utama”, Jurnal, Vol. 3 No.1, Universitas Brawijaya Malang, 2016, hal.100

⁴² Klara Innata Arishanti, “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisaional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, Jurnal, Vol.3, Universitas Gunadarma, Depok, 2009, hal.51

3. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Perusahaan memiliki tujuan untuk meningkatkan kenyamanan dan kepuasan para pelanggannya dengan cara meningkatkan kinerja karyawannya. Namun tidak semua karyawan yang dapat memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Hal ini dikarenakan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Apabila seorang karyawan tidak akan pekerjaan yang telah ia selesaikan terhadap kondisi lingkungan pekerjaan maka karyawan tentunya tidak mampu dalam memberikan pelayanan serta meningkatkan kepuasan pelanggan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Allysa dan Rusdi⁴³, menyatakan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan perolehan t hitung 2,843 > t tabel 1,978 dan nilai signifikansi 0,000 < 0,05. Menurutnya, kepuasan kerja yang meliputi kemangkiran,

⁴³ Allysa Edwina Yuwanda dan Rusdi Hidayat Nugroho, “Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Surabaya Industrial Estate Rungkut”, Jurnal, Universitas Pembangunan Nasional, Jawa Timur, 2018, hal.9

keinginan pindah, kinerja karyawan, rekan kerja dan kenyamanan kerja karyawan sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan Ayu⁴⁴ menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan oerolehan nilai koefisien 0,562. Menurutnya, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka karyawan akan menunjukkan kinerja terbaiknya. Apabila perusahaan senantiasa melaksanakan sistem karir dan kompensasinya dengan baik, adanya hubungan yang baik antar rekan kerja, sikap atasan yang selalu memotivasi serta lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan kenyamanan dan keamanan dalam bekerja.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

⁴⁴ Ibid, Ayu Desi, hal. 141

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu cara atau strategi seorang pemimpin dalam menghadapi bawahannya. Perilaku pemimpin dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawannya, hal ini dapat ditunjukkan dengan melihat kelayaitasan karyawan terhadap perusahaan. Untuk mencapai target perusahaan, pemimpin harus dapat memenuhi tujuan perusahaan. Jika pemimpin tidak mengarahkan karyawannya dengan baik, maka karyawan tidak akan mencapai target perusahaan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sri⁴⁵ menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan. Dengan perolehan tingkat signifikansi $0,01 < 0,05$ dan besar pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan sebesar 0,024. Menurutnya, gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas dan ketepatan waktu terselesainya pekerjaan karyawan. Semakin tepat waktu tugas

⁴⁵Sri Rahayu, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Barat)”, Tesis, Universitas Terbuka Jakarta, 2014, hal.91

diselesaikan maka akan menciptakan kinerja karyawan semakin meningkat.

Pada penelitian yang dilakukan Dede⁴⁶ menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan pada hasil perolehan t hitung sebesar 5,373 dengan nilai signifikansi sebesar $0,00 < 0,05$ dan besar pengaruhnya adalah 23,9. Menurutnya, pemimpin telah berusaha meningkatkan kemampuan sebagai pengawas dengan cara memberikan pelatihan. Dalam peningkatan prestasi, pemimpin bertindak memotivasi karyawan dengan memberikan *award* atau penghargaan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

⁴⁶ Dede Sumarni, “*Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PDAM Tirta Moedal Semarang)*”, Skripsi, Universitas Negeri Semarang, 2011, hal.79

5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi merupakan ciri khas atau nilai suatu perusahaan yang mana dijadikan sebagai pedoman karyawannya. Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari dilaksanakan atau tidak suatu visi dan misi perusahaan tersebut.

Dalam penelitian Arif⁴⁷, menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan perolehan t hitung $3,457 > t$ tabel $2,002$. Menurutnya, budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi lain.

Selanjutnya, pada penelitian yang dilakukan oleh Hendri⁴⁸, menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan perolehan koefisien sebesar $0,532$, t hitung sebesar $4,107$ dan nilai signifikansi $0,000$.

⁴⁷ Arif Rizqi, "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Transportasi Antar Kota Antar Provinsi (Studi Kasus Di BPU Rosalia Indah, Karanganyar)*", Naskah Publikasi, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2015, hal.10

⁴⁸ Hendriawan, "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera Di Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara*", Skripsi, Universitas Hasanudin Makassar, 2014, hal.55

Menurutnya, budaya organisasi menjadi pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H5: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

6. Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sri⁴⁹ menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan. Dengan perolehan tingkat signifikansi $0,01 < 0,05$ dan besar pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan sebesar 0,024. Menurutnya, gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas dan ketepatan waktu terselesainya pekerjaan karyawan. Semakin tepat waktu tugas diselesaikan maka akan menciptakan kinerja karyawan semakin meningkat.

⁴⁹Ibid, Sri Rahayu, hal.91

Lalu, dalam penelitian Fauzan⁵⁰, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan. Dengan perolehan nilai koefisien sebesar 0,246, nilai t hitung sebesar 2,561 dan nilai signifikansi sebesar 0,012. Menurutnya, Hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta dengan pemimpin adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan kerja, semakin baik pemimpin dalam membawahi karyawannya semakin nyaman dan puas juga para karyawan dalam melakukan pekerjaannya, begitu pula sebaliknya.

Selanjutnya, dalam penelitian yang dilakukan oleh Allysa dan Rusdi⁵¹, menyatakan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan perolehan t hitung $2,843 > t$ tabel $1,978$ dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Menurutnya, kepuasan kerja yang meliputi kemangkiran, keinginan pindah, kinerja karyawan, rekan kerja dan kenyamanan kerja karyawan sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sabagai berikut:

⁵⁰ Ibid, Muhammad Fauzan, hal. 94

⁵¹ Ibid, Allysa dan Rusdi, hal.9

H6: kepuasan kerja karyawan mampu memediasi antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan

7. Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan

Dalam penelitian Arif⁵², menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan perolehan t hitung $3,457 > t$ tabel $2,002$. Menurutnya, budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi lain.

Lalu, pada penelitian yang dilakukan oleh Steven, dkk⁵³, menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan perolehan nilai probabilitas (*p-value*) sebesar $0,000 < 0,05$. Menurutnya, semakin kuat budaya organisasi dalam perusahaan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat.

⁵² Ibid, Arif Rizqi, hal.10

⁵³ Steven, dkk, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Intention to Leave Pada Karyawan PT Bitung Mina Utama”, Jurnal, Vol. 3 No.1, Universitas Brawijaya Malang, 2016, hal.100

Selanjutnya pada penelitian yang dilakukan Ayu⁵⁴ menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan oerolehan nilai koefisien 0,562. Menurutnya, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka karyawan akan menunjukkan kinerja terbaiknya. Apabila perusahaan senantiassanmelaksanakan sistem karir dan kompensasinya dengan baik, adanya hubungan yang baik antar rekan kerja, sikap atasan yang selalu memotivasi serta lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan kenyamanan dan keamanan dalam bekerja.

Bedasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H7: kepuasan kerja karyawan mampu memediasi antara budaya organsasi dengan kinerja karyawan.

⁵⁴ Ibid, Ayu Desi,hal. 141