

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Teori Atribusi

Pada penelitian ini, teori atribusi digunakan sebagai *grand theory*. Teori atribusi dipelopori oleh Fritz Heider dan Bernard Weiner. Teori ini merupakan teori yang membahas tentang penyebab suatu perilaku, baik dari dirinya sendiri maupun perilaku orang lain dalam suatu organisasi yang nantinya akan membentuk suatu kesan. Kesan tersebut akan ditarik kesimpulan sebagai faktor yang mempengaruhi perilaku orang lain. Fritz Heider, mengemukakan beberapa penyebab yang mendorong seseorang memiliki tingkah laku tertentu yaitu sebagai berikut:¹

- a. Penyebab situasional, seseorang yang dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya
- b. Adanya pengaruh personal (ingin memengaruhi sesuatu secara pribadi)
- c. Memiliki keinginan (ingin melakukan sesuatu)
- d. Memiliki kemampuan (mampu melakukan sesuatu)
- e. Adanya usaha (mencoba melakukan sesuatu).

Teori atribusi ini awalnya hanya digunakan untuk membahas fenomena komunikasi interpersonal, akan tetapi teori ini sekarang juga digunakan untuk membahas perilaku dalam suatu organisasi karena kecenderungan individu dalam mencari penyebab dari suatu situasi.

Pada dasarnya, teori atribusi menyatakan bahwa ketika individu melihat perilaku seseorang, mereka dapat menentukan apakah perilaku tersebut disebabkan secara internal atau eksternal. Perilaku yang disebabkan secara eksternal adalah perilaku yang dipengaruhi dari luar, misalnya karena pengaruh orang lain. Sedangkan perilaku yang disebabkan secara internal adalah perilaku yang disebabkan secara sadar oleh diri kita sendiri.²

¹ Fritz Heider, *The Psychology of Interpersonal Relation* (New york: Wiley, 1958).

² R Kriyantono, *Teori-Teori Public Relations Perspektif Barat & Lokal: Aplikasi Penelitian & Praktik* (Kencana, 2017), <https://books.google.co.id/books?id=I-VNDwAAQBAJ>.

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *performance* atau prestasi kerja. Kinerja adalah apa yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, tanpa melanggar undang-undang, dan sesuai dengan moral dan etika.³

Menurut Mangkunegara, kinerja berasal dari kata “prestasi kerja” atau “kinerja aktual” yang merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing. Perusahaan sangat membutuhkan kinerja untuk memanfaatkan bakatnya dan mencapai tujuannya.⁴

Sedangkan menurut Rivai, kinerja merupakan pencapaian individu dalam organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang tidak bertentangan dengan hukum, moral maupun etika.⁵

Berdasarkan pengertian di atas maka kinerja karyawan diartikan sebagai kemampuan individu dalam memenuhi persyaratan pekerjaan, yaitu kemampuan untuk mencapai tujuan pekerjaan secara tepat waktu atau dalam batas waktu yang telah ditentukan dan sesuai dengan aturan hukum, moral, dan etika suatu organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan yang baik merupakan faktor kunci dalam upaya pemerintah meningkatkan produktivitas.⁶ Kinerja karyawan juga dibahas dalam Al-Qur'an Surat At-Taubah Ayat 105 yaitu:

³ Usri Nani Yunarifah dan Lilik Kustiani, “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt . Kebon Agung Malang,” *Ekonomi Modernisasi* 8 (2001): 9.

⁴ A.A.A.P. Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Refika Aditama, 2005), <https://books.google.co.id/books?id=VBOg9va38icC>.

⁵ Veithzal dan Ella Jauvani Sagala Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik* (Jakarta: Rajawali Pers, 2009).

⁶ W Sitinjak et al., *Kinerja Karyawan (Era Transformasi Digital)* (Media Sains Indonesia, 2021), <https://books.google.co.id/books?id=mstKEAAAQBAJ>.

وَقُلِ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan”. (Q.S At-Taubah: 105)⁷

Surat At-Taubah Ayat 105 di atas menjelaskan bahwa Allah memberikan perintah kepada manusia agar bekerja, dan Allah berjanji akan membalas apa yang telah dikerjakan. Allah juga menegaskan bahwa tujuan dan niat bekerja harus benar. Apabila niat kerja yang dilaksanakan benar, maka Allah akan membalas dengan kebaikan dan sebaliknya.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil proses yang kompleks yang berasal dari diri pribadi karyawan (*internal factor*), keadaan lingkungan perusahaan (*external factor*) dan upaya strategis dari perusahaan. Faktor eksternal yaitu lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Sedangkan faktor internal, seperti motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain. Kinerja yang baik merupakan harapan untuk setiap perusahaan karena dengan kinerja karyawan tersebut nantinya diharapkan mampu meningkatkan kinerja secara keseluruhan dan mencapai tujuan yang ditetapkan.

Faktor-faktor berikut dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:⁸

1) Pengetahuan

Pengetahuan yang dimaksud yaitu pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan. Seseorang yang telah mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang cukup dalam pekerjaannya akan membawa hasil kinerja yang unggul dan maksimal bagi organisasi atau perusahaan.

⁷ Al-Qur'an, *At-Taubah Ayat 105* (Semarang: Departemen Agama RI, Yayasan Penerjemah/Tafsir Al-Qur'an, 1992), <https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/9?from=105&to=129>.

⁸ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016).

Begitupun sebaliknya, jika seseorang belum memiliki pengetahuan tentang pekerjaan maka hasil yang diperoleh kurang maksimal. Jadi, pengetahuan tentang pekerjaan akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya.

- 2) Kemampuan dan keahlian
Merupakan keterampilan yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan tugas. Semakin banyak keterampilan dan kemampuan yang mereka miliki, semakin besar kemungkinan mereka menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Artinya seorang karyawan yang memiliki keterampilan dan keahlian yang lebih baik, maka kinerja yang dilakukan untuk perusahaan juga semakin baik.
- 3) Kepribadian
Kepribadian yang dimaksud merupakan kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap individu memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab sehingga dapat menghasilkan hasil kinerja yang baik. Akan tetapi, jika seseorang memiliki kepribadian yang kurang baik maka kinerja yang dihasilkan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh suatu perusahaan.
- 4) Rancangan kerja
Merupakan rancangan pekerjaan yang akan mempermudah dalam mencapai tujuannya. Maksudnya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan kerja yang baik dan benar, maka akan memudahkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.
- 5) Motivasi kerja
Motivasi kerja merupakan salah satu hal yang dapat mendorong seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Jika seorang karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dirinya sendiri atau dorongan yang diperoleh dari luar dirinya (pihak perusahaan), maka karyawan akan lebih semangat untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan sungguh-sungguh. Sehingga dorongan yang diperoleh dari dirinya sendiri maupun luar dirinya akan

menghasilkan kinerja yang baik dan berdampak positif bagi suatu perusahaan.

- 6) Lingkungan kerja
Merupakan suasana dan situasi tempat kerja. Lingkungan kerja dapat mencakup ruang, tata letak, peralatan dan infrastruktur, serta hubungan kerja dengan rekan kerja. Hal ini juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
- 7) Kepemimpinan
Kepemimpinan adalah perilaku manajer yang mampu mengatur, membimbing, dan mengarahkan karyawannya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pemimpin yang baik dan bertanggung jawab memberikan contoh yang baik kepada bawahannya.
- 8) Budaya organisasi
Merupakan kebiasaan yang diterapkan dan dihormati oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan ini mengatur hal-hal yang dilakukan secara umum dan harus dihormati oleh setiap anggota organisasi atau perusahaan.
- 9) Loyalitas
Merupakan seorang karyawan yang tetap setia bekerja dengan ikhlas untuk perusahaan tempat ia bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan rajin melakukan pekerjaannya meskipun keadaan perusahaan buruk.
- 10) Komitmenn
Merupakan kepatuhan seorang karyawan terhadap kebijakan dan peraturan perusahaan. Mereka juga harus mematuhi keputusan yang telah dibuat oleh perusahaan.

c. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Mondy & Martocchio, ada beberapa tujuan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:⁹

- 1) Perencanaan sumber daya manusia
Penilaian kinerja dapat digunakan untuk merancang perencanaan sumber daya manusia. Dalam penilaian kinerja, perusahaan menganalisa potensi dan hambatan yang dimiliki oleh seorang karyawan. Hal itu dijadikan sebagai acuan untuk mengembangkan sumber daya manusia. Selain itu penilaian kinerja dimaksudkan untuk melihat tingkat produktivitas karyawan dalam melakukan

⁹ Mondy R.W dan Martocchio, *Human Resource Management Ed.14* (Harlow: Pearson Education, 2016).

pekerjaannya, sehingga perusahaan akan lebih mudah dalam menetapkan kebijakan *reward*.

- 2) Pengembangan karir
Pengembangan karir merupakan salah satu strategi yang digunakan oleh perusahaan dalam menentukan kualifikasi dan pengalaman kinerja karyawan yang tepat. Penilaian kinerja dalam suatu perusahaan juga dapat menguji kekuatan dan kelemahan seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan begitu, manager atau pemimpin dapat membimbing dan membantu karyawan dalam mengembangkan strategi karir karyawan.
- 3) Pelatihan dan pengembangan
Program pelatihan dan pengembangan kinerja dilakukan jika terdapat adanya kekurangan kinerja pada karyawan yang berdampak buruk bagi perusahaan. pelatihan dan pengembangan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan karyawan tersebut. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan ditentukan menurut data penilaian kinerja karyawan.
- 4) Program kompensasi
Setiap perusahaan diwajibkan untuk membuat perancangan program kompensasi dan mampu memberikan penghargaan kepada seorang karyawan yang handal dan berprestasi. Program kompensasi ini dapat menggugah semangat karyawan dalam mencapai target kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- 5) Hubungan internal karyawan
Sistem penilaian kinerja juga dapat digunakan dalam menyusun keputusan dalam bidang hubungan internal antar karyawan, termasuk kenaikan gaji, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), penurunan pangkat, dan pemindahan posisi. Data penilaian kinerja sangat penting Ketika mempertimbangkann promosi atau PHK. Namun, ketika tingkat kinerja tidak dapat diterima, penurunan atau bahkan pemberhentian kerja mungkin dapat terjadi.

d. Indikator kinerja karyawan

Menurut Robbins, indikator-indikator kinerja karyawan sebagai berikut: ¹⁰

¹⁰ Robbins, *Perilaku Organisasi 2 (Ed. 12) HVS*.

- 1) **Kualitas**
Kualitas diukur berdasarkan persepsi karyawan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan, dan kesempurnaan kerja ditentukan oleh kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 2) **Kuantitas**
Jumlah pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan selama masa kerja. Hal ini terlihat dari banyaknya pekerjaan yang telah selesai atau banyaknya pekerjaan yang masih dapat diselesaikan.
- 3) **Efektivitas**
Efektivitas mengacu pada memaksimalkan penggunaan sumber daya organisasi (energi, uang, teknologi) untuk mencapai keuntungan yang tinggi dari penggunaan sumber daya, efisiensi prestasi kerja karyawan untuk mengevaluasi penggunaan waktu dan efisiensi penyelesaian tugas yang diberikan oleh perusahaan.
- 4) **Ketepatan waktu**
Ketepatan waktu dilihat dari karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai batas waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- 5) **Kemandirian**
Kemandirian yang dimaksud yaitu seorang karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan baik dan sesuai target yang ditetapkan tanpa meminta bantuan atau arahan yang mendetail dari atasan ataupun rekan kerja.

3. *Transformational Leadership* (Kepemimpinan Transformasional)

a. *Pengertian Transformational Leadership*

Leadership (kepemimpinan) merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan juga merupakan suatu proses yang dilakukan seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. seorang pemimpin harus mampu menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari suatu organisasi atau perusahaan sehingga kepemimpinan tersebut sangat berpengaruh bagi perusahaan tersebut.¹¹

¹¹ Dale Seri Timpe, *Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2002).

Menurut Hasibun, kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu proses dimana seseorang dipengaruhi untuk memahami apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya secara efektif dan individu atau kelompok memfasilitasi pekerjaan tersebut agar dapat mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan¹²

Menurut Danim, kepemimpinan (*leadership*) merupakan tindakan yang diambil oleh seseorang untuk mendorong orang-orang atau kelompok lain yang berpartisipasi dalam forum tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.¹³

Sedangkan, pengertian *Transformational Leadership* menurut Robbins dan Judge merupakan seorang pemimpin yang lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Seorang pemimpin juga harus memberikan perhatian kepada bawahannya sesuai dengan kebutuhan pengembangan dirinya. Serta dapat memotivasi para karyawannya untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹⁴

berdasarkan definisi di atas dapat kita simpulkan bahwa *Transformational Leadership* adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi karyawannya untuk meningkatkan kinerja pegawai guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Allah berfirman dalam Al-Qur'an Surat Al-Ahzab Ayat 21 yang berbunyi:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ
وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Artinya: Sungguh, pada (diri) Rasulullah benar-benar ada suri teladan yang baik bagimu, (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari Kiamat serta yang banyak mengingat Allah. (Q.S Al-Ahzab: 21)¹⁵

¹² Malayu S.P Hasibun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012).

¹³ Sudarman Danim, *Motivasi, Kepemimpinan, Dan Efektivitas Kelompok* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012).

¹⁴ Robbins, *Perilaku Organisasi 2 (Ed. 12) HVS*.

¹⁵ Al-Qur'an, *Al-Ahzab Ayat 21* (Semarang: Departemen Agama RI, Yayasan Penerjemah/Tafsir Al-Qur'an, 1992), <https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/33?from=21&to=73>.

Ayat di atas menjelaskan bahwa dalam kepemimpinan transformasional ditemukan seorang pemimpin yang memiliki perilaku terpuji yang bisa dicontoh dan diteladani oleh pengikutnya. Perilaku terpuji bagi seorang pemimpin menjadi acuan dan panduan bagi pengikutnya dalam mencapai dan mewujudkan visi organisasi secara bersama-sama. Ayat di atas juga menjelaskan bahwa Nabi Muhammad SAW sebagai *uswatun hasanah* yang memiliki perilaku akhlaq terpuji yang layak diteladani, seperti berani, tanggung jawab, tidak mudah mengeluh, pekerja keras, dan sabar dalam suka dan duka.

b. Fungsi Transformational Leadership

Seorang pemimpin yang baik dan bertanggung jawab maka harus menjalankan fungsinya dengan baik juga agar membawa perubahan dan keberhasilan terhadap organisasinya. Fungsi kepemimpinan menurut John Adair yaitu sebagai berikut:¹⁶

- 1) Perencanaan, berarti mencari informasi yang tersedia, menentukan misi dan tujuan tim, mengembangkan rencana yang dapat ditindaklanjuti, dan membuat keputusan yang tepat.
- 2) Pemrakarsaan, artinya mereka memberikan instruksi kepada kelompok organisasi tentang tujuan dan rencana mereka, menjelaskan pentingnya mencapai tujuan dan rencana tersebut, memberikan tugas kepada kelompok, dan menetapkan standar untuk kelompok.
- 3) Pendukung, yaitu mengungkapkan pengakuan terhadap individu dan kontribusinya, mendorong dan memotivasi kelompok, menciptakan kelompok kerja yang kuat, dan menengahi atau meminta orang lain untuk menyelidiki perselisihan.
- 4) Penginformasian, termasuk memperjelas tugas dan rencana yang harus diselesaikan, pemberian informasi baru kepada kelompok, penerimaan informasi dari kelompok, dan pemberian ringkasan serta gagasan yang masuk akal.
- 5) Pengendalian, hal ini berarti memastikan bahwa semua tindakan diambil untuk mencapai tujuan, menjaga diskusi tetap relevan, menjaga komunikasi antar kelompok, dan

¹⁶ J Adair, *Kepemimpinan Yang Memotivasi* (Gramedia Pustaka Utama, n.d.), https://books.google.co.id/books?id=%5C_ZMILCzffAC.

memastikan bahwa kelompok mengambil tindakan dan keputusan yang tepat.

- 6) Pengevaluasian, yaitu membantu kelompok untuk mengevaluasi pencapaian terhadap standar yang ada, mengevaluasi kelayakan ide dan menguji konsekuensi dari solusi yang diajukan.

c. Gaya *Transfomational Leadership*

Gaya seorang pemimpin didefinisikan sebagai perilaku yang berkaitan dengan bakat yang dimilikinya dalam mengelola suatu organisasi atau perusahaan tertentu. Untuk memenuhi tugasnya sebagai pemimpin maka suatu organisasi akan melakukan kegiatan kepemimpinan. Menurut Siagian, ada beberapa tipe gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

¹⁷

- 1) Tipe Paternalistik, yaitu dengan ciri-ciri
 - a) Memperllihatkan keberadaannya sebagai simbol organisasi.
 - b) Memperlakukan bawahan sebagai orang yang belum dewasa.
 - c) Sering memperlihatkan sikap paling mengetahui.
 - d) Sebagai pusat pengambilan keputusan.
 - e) Lakukan pengawasan yang ketat.
- 2) Tipe Otoriter, tipe ini memiliki ciri-ciri
 - a) Menetapkan diri sebagai otoritas dalam organisasi, artinya tidak mampu menerima orang lain sebagai pesaing potensial.
 - b) Menerapkan sikap disiplin pada organisasi dan menjalankan sikap tersebut dengan kaku.
 - c) Tujuan yang dimilikinya identik dengan tujuan organisasi. Sehingga muncul persepsi kuat dalam dirinya bahwa semua anggota mengabdikan kepada dirinya.
 - d) Gila kehormatan dan gemar berbagai ritual dapat menunjukkan kehebatannya dengan mengenakan pakaian yang melambangkan kesuksesannya.
 - e) Menciptakan instrument pengawasan agar ketaatan karyawan bukan lagi kesadaran tetapi ketakutan.

¹⁷ Sondang P Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja Cetakan Keempat* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009).

- 3) Tipe Laissez Faire
 - a) Gaya kepemimpinan yang santai dan berpandangan bahwa jika ada masalah yang terjadi pasti dapat ditemukan penyelesaiannya.
 - b) Pengambilan keputusan diserahkan terlebih dahulu kepada bawahannya dan keberadaannya dalam suatu organisasi lebih bersifat suportif.
 - c) Pemimpin ini tidak ingin mengambil resiko dan memilih mempertahankan kondisi yang ada.
 - d) Memperlakukan bawahannya sebagai rekan pada umumnya.
- 4) Tipe Kharismatik
 - a) Pemimpin tipe ini memiliki keyakinan mengenai kemampuannya dalam berfikir maupun bertindak.
 - b) Mempunyai visi atau tujuan yang akan membawa perkembangan dan kemajuan bagi organisasinya.
 - c) Memahami sifat lingkungan sekitar dan kendala yang ditimbulkannya serta kesiapan sarana prasarana untuk mewujudkan perubahan itu.
- 5) Tipe Demokratik
 - a) Senantiasa berusaha memperlakukan anggota secara manusiawi.
 - b) Pemimpin ini memiliki kemampuan untuk memahami kondisi yang sedang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepeimpinannya dengan kondisi tersebut.
 - c) Bersikap mendidik dan memberi motivasi apabila bawahan melakukan kesalahan.
 - d) Pemimpin yang demokratis bersedia dan siap mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan kepada bawahannya dan bertanggung jawab atas tindakan bawahannya.

d. Indikator *Transformational Leadership*

Menurut Robbins, indikator-indikator kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership*) yaitu sebagai berikut:¹⁸

- 1) Kharisma
Karisma dianggap penting dalam kepemimpinan transformasional karena digunakan sebagai magnet

¹⁸ Stephen Robbins, *Manajemen Edisi Kedelapan / Jilid 2* (Jakarta: PT. Grafindo, 2010).

pribadi untuk menjadikan orang lain mendukung dan antusias mempromosikan visi atau misi.

2) Motivasi inspiratif

Motivasi inspiratif mengacu pada pemimpin yang bersemangat membangun masa depan cerah bagi organisasinya. Pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya dengan menjelaskan pentingnya visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan sehingga mereka terdorong untuk mempunyai visi yang sama. Dengan visi yang sama maka akan membuat pemimpin dan juga bawahannya lebih semangat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

3) Stimulasi intelektual

Stimulasi intelektual menunjukkan bahwa pemimpin dapat menginspirasi karyawannya untuk menyelesaikan masalah dengan cara yang positif. Pemimpin harus memberikan perhatian kepada bawahan dan berusaha memberikan pengetahuan tentang penyelesaian masalah dengan perspektif baru.

4) Perhatian yang individual

Merupakan perhatian yang menggambarkan pemimpin yang memperhatikan bawahannya, memberi motivasi kepada bawahannya secara individual, serta menasehati dan melatih bawahan apabila merasa kesusahan dalam melakukan pekerjaannya. Pemimpin juga harus memfokuskan karyawan untuk mengembangkan prestasi pribadinya.

4. Kompensasi

Pada umumnya, orang akan melakukan pekerjaan untuk mendapatkan imbalan atas apa yang dilakukan. Dalam suatu organisasi, hal ini disebut dengan kompensasi. Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dalam suatu perusahaan guna untuk menarik dan mempertahankan karyawan bagi kepentingannya perusahaan.

Kompensasi merupakan hal penting bagi karyawan karena besar dan kecilnya kompensasi merupakan cerminan atau hasil dari kinerja yang telah dicapainya. Besar atau kecilnya kompensasi yang diberikan dapat mempengaruhi kinerja, motivasi, dan kepuasan karyawan. Ketika karyawan dibayar secara adil dan tepat waktu, mereka akan puas dengan

pekerjaannya dan termotivasi untuk bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.¹⁹

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada pegawai atas kinerja atau hasil kerjanya pada suatu organisasi atau perusahaan tertentu. Kompensasi merupakan suatu pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan kepada karyawan dan berharap memperoleh imbalan berupa peningkatan prestasi kerja para karyawannya sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang terjamin.²⁰

Menurut Dessler, kompensasi adalah upah atau imbalan yang menjadi hak seorang pekerja atas pekerjaan yang dilakukan dan terdiri dari dua komponen. Pertama, pembayaran langsung berupa upah, gaji, komisi, insentif, dan bonus. Kedua, pembayaran tidak langsung melalui manfaat seperti pembayaran angsuran.²¹

Menurut Hasibun, kompensasi mengacu pada pendapatan apapun, seperti uang atau barang, yang diberikan kepada karyawan sebagai kompensasi atas layanan yang diberikan kepada perusahaan.²²

Sementara itu, menurut Rivai dan Sagala kompensasi adalah sesuatu yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas layanan yang diberikan kepada perusahaan. Pemberian penghargaan sebagai tanda penghargaan atas layanan yang diberikan dalam perusahaan.²³

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kinerjanya dan perusahaan mengharapkan imbalan prestasi kerja dari karyawan tersebut guna memperoleh laba yang besar bagi perusahaannya.

¹⁹ S Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Rineka Cipta, 1992), <https://books.google.co.id/books?id=5yKTnQEACAAJ>.

²⁰ R S M Hatuwe, *Variabel Intervening Mengelola Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Tidak Tetap (PTT)* (Rena Cipta Mandiri, 2022), <https://books.google.co.id/books?id=dZKkEAAQBAJ>.

²¹ Garry Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005).

²² Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007).

²³ Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*.

Kompensasi dibahas dalam Al-Qur'an Surat An-Nahl Ayat 97 yaitu sebagai berikut:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَئٰةً
طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya: Siapa yang mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan. Sedangkan dia seorang mukmin, sungguh kami pasti akan berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik daripada apa yang selalu mereka kerjakan. (Q.S An-Nahl: 97)²⁴

Maksud dari ayat Al-Qur'an Surat An-Nahl ayat 97 di atas menjelaskan mengenai pemberian upah tidak ada batasan antara laki-laki dan Perempuan, karena semua yang bekerja akan mendapatkan balasan dari Allah. Sehingga, tidak ada pengelompokan terhadap golongan tertentu untuk dapat bekerja, dan balasan dari Allah ini terdiri balasan langsung di dunia berupa rezeki maupun balasan di akhirat berupa surga.

b. Jenis-jenis Kompensasi

Berikut adalah beberapa jenis kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, yaitu:²⁵

1) Kompensasi finansial

Ada dua jenis kompensasi finansial yaitu kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung adalah kompensasi berupa gaji, upah, dan insentif. Kompensasi finansial tidak langsung berupa asuransi, tunjangan, pensiun, dan lain-lain.

a) Gaji, adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan secara rutin, misalnya mingguan, bulanan, atau tahunan.

²⁴ Al-Qur'an, *An-Nahl Ayat 97* (Semarang: Departemen Agama RI, Yayasan Penerjemah/Tafsir Al-Qur'an, 1992), <https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/16?from=97&to=128>.

²⁵ C C Cen, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (PT Inovasi Pratama Internasional, 2022), <https://books.google.co.id/books?id=ICh1EAAAQBAJ>.

- b) Upah, yaitu bonus yang diberikan langsung kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah produk yang diproduksi, dan jasa yang diberikan.
 - c) Insentif, yaitu imbalan yang diberikan kepada para pekerja atas kinerja yang lebih dari biasanya.
- 2) Kompensasi non finansial
- Perusahaan memberikan kompensasi non finansial kepada karyawan agar berdampak positif bagi karyawan. Misalnya, perusahaan mengadakan pelatihan *skill* bagi karyawan untuk meningkatkan produktifitas kerjanya. Selain itu, perusahaan juga memberikan fasilitas kantor yang memadai agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

c. Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Kasmir, pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawannya bertujuan yaitu sebagai berikut:²⁶

- 1) Memberikan hak karyawan
Maksudnya, setiap organisasi atau perusahaan wajib memberikan kompensasi kepada karyawannya. Karena, kompensasi tersebut merupakan hak karyawan dari kinerja yang telah dilakukan untuk perusahaan.
- 2) Mendapatkan karyawan yang berkualitas
Artinya, apabila kompensasi yang ditawarkan tepat, maka pelamar yang memenuhi syarat akan datang ke perusahaan. Namun, apabila perusahaan tidak memberikan kompensasi yang sesuai, maka karyawan yang diperoleh tidak sesuai dengan kriteria perusahaan.
- 3) Mempertahankan karyawan
Perusahaan yang memberikan kompensasi sesuai dan layak, maka akan membuat karyawan terus bertahan dan bekerja lebih sungguh-sungguh dan sesuai dengan keinginan perusahaan. Sehingga, dapat mengurangi karyawan yang *resign* dari pekerjaannya.
- 4) Memenuhi peraturan pemerintah
Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan harus sejalan dengan kebijakan pemerintah. Dengan mematuhi peraturan yang berlaku, perusahaan dapat terhindar dari kemungkinan sanksi. Perusahaan yang melanggar kebijakan pemerintah dan tidak memberikan kompensasi

²⁶ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Dan Praktik)* (Jakarta: Rajawali Pers, 2016).

akan dikenakan sanksi, yang pada akhirnya akan merusak reputasi perusahaan.

- 5) Memberikan rasa keadilan
Artinya, pemberian kompensasi yang diberikan harus ditentukan sesuai dengan kinerjanya. Kompensasi ditentukan dengan apa adanya tanpa ada diskriminasi, hal itu dapat memberikan rasa keadilan. Sehingga, karyawan akan merasakan keadilan atasannya dan menjadi lebih semangat dalam bekerja.
- 6) Menghargai karyawan
Pemberian kompensasi akan membuat karyawan merasa dihargai atas kinerja yang telah dilakukan. Dengan begitu, karyawan akan berkontribusi kepada perusahaan dengan bekerja sebaik-baiknya dan meninggalkan prestasinya untuk membuat perusahaan lebih maju dan berkembang.

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Berikut ini adalah faktor yang dapat mempengaruhi besarnya kompensasi.²⁷

- 1) Produktivitas kerja karyawan
Pemberian kompensasi salah satunya dipengaruhi oleh produktivitas karyawan dalam bekerja. Jika karyawan bekerja dengan produktivitas yang baik dan banyak maka kompensasi yang diberikan semakin besar. Tetapi, jika produktivitas kerjanya buruk dan kurang maka kompensasi yang diberikan sedikit.
- 2) Posisi jabatan
Kenaikan jabatan tentu akan meningkatkan kompensasi. Semakin tinggi jabatannya, semakin besar pula wewenang dan tanggung jawab yang harus dipikulnya. Oleh karena itu, kita juga harus memberi penghargaan kepada mereka dengan meningkatkan upah mereka sesuai dengan beban mereka.
- 3) Pendidikan
Hal ini merupakan faktor penting dalam menentukan kompensasi. Semakin tinggi tingkat pendidikan maka

²⁷ I Astarina and S Windartini, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (STMIK Widya Cipta Dharma, 2022), <https://books.google.co.id/books?id=96B1EAAAQBAJ>.

semakin tinggi pula imbalannya. Semakin tinggi tingkat pendidikan maka imbalan yang diberikan berbeda.

- 4) Pengalaman kerja
Maksudnya, waktu dan keahlian seorang karyawan dalam bekerja. Patut diingat bahwa dengan jam kerja yang lebih panjang, maka pelayanan yang diberikan karyawan kepada perusahaan juga akan bertahan lebih lama sehingga gaji yang diterimanya pun akan semakin tinggi.
- 5) Jenis dan sifat pekerjaan
Jumlah kompensasi yang diterima akan lebih tinggi jika jenis dan pekerjaan yang dilakukan sulit dan mengandung risiko lebih besar. Namun jika pekerjaannya sederhana dan risikonya rendah, maka kompensasi yang diterima akan relatif kecil.
- 6) Kondisi perekonomian nasional
Artinya apabila keadaan perekonomian membaik, maka tingkat remunerasi akan meningkat seiring dengan tercapainya kondisi (penempatan kerja penuh). Akan tetapi, dalam situasi perekonomian kurang berkembang, tingkat kompensasi relatif rendah karena tingginya tingkat pengangguran.
- 7) Pemerintah dan undang-undang serta perintah eksekutifnya
Besarnya batas upah minimum setiap daerah ditetapkan oleh pemerintah. Maka, penetapan pemerintah sangat penting agar para pengusaha tidak sesuka hatinya menetapkan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh karyawan.

e. Indikator Kompensasi

Menurut Afandi, ada beberapa indikator kompensasi diantaranya yaitu sebagai berikut:²⁸

- 1) Upah dan gaji
Upah pada umumnya berhubungan dengan imbalan yang diperoleh dari hasil kerja per jam. Sedangkan gaji merupakan imbalan hasil kerja yang diberikan pada mingguan, bulanan, atau tahunan.

²⁸ P Afandi, *Concept & Indicator Human Resources Management for Management Research* (Deepublish, 2016), <https://books.google.co.id/books?id=IXItDwAAQBAJ>.

- 2) Insentif
Insentif adalah ketika perusahaan memberi penghargaan kepada karyawan atas kinerja kerja tambahan.
- 3) Tunjangan
Tunjangan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya biasanya terdiri dari asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti perusahaan, program pensiun, dan lain-lain.
- 4) Fasilitas
Merupakan fasilitas yang tersedia dalam perusahaan untuk kebutuhan kerja karyawan. Seperti mobil organisasi, tempat parkir khusus, dan lainnya.

5. *Islamic Work Ethics* (Etika Kerja Islam)

a. Pengertian *Islamic Work Ethics*

Ethics (etika) didefinisikan sebagai suatu perbuatan yang dilakukan dengan baik dan benar. Perbuatan tersebut dilandasi dengan moral dan dilakukan dengan penuh tanggung jawab yang baik.²⁹ Sedangkan etika kerja merupakan suatu pekerjaan yang dilakukan secara efektif, baik terhadap sesama karyawan dan nasabah serta kinerja yang dilakukan dengan penuh dan loyal terhadap organisasi.³⁰

Menurut Muhammad & Alimin, *Islamic work ethics* (etika kerja islam) merupakan segala bentuk aktivitas bisnis yang jumlah kepemilikan hartanya tidak dibatasi baik barang ataupun jasa, namun cara memperolehnya dan penggunaan kekayaan itu dibatasi oleh aturan halal dan haram.³¹

Menurut Asifudin, *Islamic work ethics* merupakan sifat atau kebiasaan seseorang dalam melakukan pekerjaan, yang terdiri dari sikap dasar yang dimiliki oleh orang tersebut, yang terlihat dari sistem kepercayaan atau akidah Islam.³²

Sedangkan menurut Rudito & Famiola, *Islamic work ethics* didefinisikan sebagai informasi yang menjadi acuan

²⁹ Veithzal Riva'i, *Islamic Business and Economic Ethic* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012).

³⁰ Surachman dan Rofiaty Febriani, Rizki, Armanu Thoyib, "Study on the Relationship between Islamic Leadership Style, Work Ethics, Job Satisfaction, and Employee Performance," *RJOAS* 16, no. 1 (2017): 238–48.

³¹ Muhammad & Alimin, *Etika & Perlindungan Konsumen Dalam Ekonomi Islam* (Yogyakarta: BPFE, 2004).

³² A.J Asifudin, *Etos Kerja Islami* (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2004).

bagi perusahaan dan individu agar tidak merugikan orang lain atau perusahaan lain dalam menjalankan kegiatan usaha.³³

Dari beberapa pendapat diatas maka ditarik kesimpulan bahwa *Islamic work ethics* (etika kerja islam) merupakan sekumpulan prinsip moral yang membedakan antara sesuatu yang benar dan salah. Sistem nilai pada suatu perusahaan atau organisasi yang berfungsi sebagai dasar setiap tindakan dalam melakukan pekerjaan ataupun dalam pengambilan keputusan bisnis yang berlandaskan Al-Qur'an dan Hadits nabi Muhammad SAW.

Islamic work ethics memiliki dua dimensi yaitu dimensi ukrawi yang menjelaskan bahwa bagaimana pentingnya niat hanya untuk mencari ridha dari Allah SWT untuk bekerja sesuai prinsip syariah. Sedangkan dimensi duniawi etika kerja islam mengajarkan konsep ihsan untuk selalu menyempurnakan pekerjaan atau melakukan pekerjaan dengan cara baik.³⁴

Etika kerja islam ditafsirkan dalam firman Allah Surat Al-Baqarah Ayat 286 yang berbunyi:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا
 اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ
 عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا
 طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا
 عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٨٦﴾

Artinya: Allah tidak membebani seseorang, kecuali menurut kesanggupannya. Baginya ada sesuatu (pahala) dari (kebajikan) yang diusahakannya dan terhadapnya ada (pula) sesuatu (siksa) atas (kejahatan) yang diperbuatnya. (Mereka berdoa,) “Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau hukum

³³ Rudito, *Etika Bisnis & Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Di Indonesia*.

³⁴ Fajar Alpian, “Model Peningkatan Prestasi Kerja Melalui Stres Kerja, Kompensasi, Etika Kerja Islam Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening,” *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 20, no. 1 (2019): 62, <https://doi.org/10.30659/ekobis.20.1.62-72>.

kami jika kami lupa atau kami salah. Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau bebani kami dengan beban yang berat sebagaimana Engkau bebani kepada orang-orang sebelum kami. Wahai Tuhan kami, janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tidak sanggup kami memikulnya. Maafkanlah kami, ampunilah kami, dan rahmatilah kami. Engkaulah pelindung kami. Maka, tolonglah kami dalam menghadapi kaum kafir". (Q.S Al-Baqarah: 286)³⁵

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah memerintahkan kepada karyawan agar selalu berniat dan berusaha dengan cara yang halal apapun jenis pekerjaannya. Allah juga mengatakan jika manusia berbuat baik maka Allah akan mencatat dan memberi balasan kebaikan. Dan apabila yang dilakukan adalah perbuatan buruk maka akan memerlukan usaha ekstra yang diikuti dengan rasa takut dan gelisah.

b. Prinsip Prinsip Dasar Islamic Work Ethics

Pentingnya beretika kerja islam dalam melakukan pekerjaannya karena hal tersebut selalu diperhatikan oleh agama islam yang mengajarkan bahwa dalam aktivitas kerja harus dilakukan dan didasari dengan prinsip-prinsip. Berikut ini prinsip-prinsip dasar etika kerja islam yaitu:³⁶

1) Niat bekerja mencari ridha Allah SWT

Niat bekerja dalam islam merupakan ibadah yang dilakukan dengan tujuan untuk mencari dan memperoleh ridha Allah SWT. Niat yang baik dan benar akan menuntun seseorang menuju ke jalan yang benar dan selalu menyadari bahwa setiap perbuatan yang dilakukan akan dinilai serta dipertanggung jawabkan.

2) Transparan

Transparan merupakan suatu hal yang bisa mempengaruhi suatu pekerjaan yang melibatkan berbagai pihak tertentu. Suatu tindakan yang dilakukan tanpa pertimbangan yang teliti atau cara yang digunakan salah,

³⁵ Al-Qur'an, *Al-Baqarah Ayat 286* (Semarang: Departemen Agama RI, Yayasan Penerjemah/Tafsir Al-Qur'an, 1992), <https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/2?from=286&to=286>.

³⁶ Muhammad dan Mohamed Noh Mustakim, "Konsep Etika Kerja Islam Pelaksanaan Etika Kerja Islam: Kajian Kes Di Johor Corporation," *Jurnal Pengurusan*, 2015, 1–67.

maka akan mengakibatkan suatu kelompok atau orang yang berhak menerima sesuatu menjadi tidak menerimanya.

3) Amanah

Amanah merupakan sikap dimana seseorang memenuhi sesuatu yang telah ditugaskan oleh Allah SWT kepada para umatnya. Amanah yang harus dikerjakan oleh manusia ada dua yaitu amanah Allah SWT kepada manusia, meliputi amanah untuk mengerjakan segala sesuatu yang diperintahkan oleh Allah dan menghindari segala sesuatu yang dilarang oleh Allah SWT. Serta amanah dengan sesama manusia yang perlu disempurnakan.

4) Adil

Adil merupakan etika yang harus dimiliki oleh setiap orang bukan hanya orang yang beragama islam. Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk bersikap adil dalam memberikan pekerjaan yang sesuai keahlian karyawan dan pemimpin harus bersikap adil dalam pembagian kompensasi yang sesuai dengan pekerjaannya.

5) Beriman

Keimanan merupakan tonggak dalam kehidupan setiap umat islam. Ketika seseorang menerapkan etika kerja islam, konsep keimanan perlu diberi penekanan khusus. Seorang individu yang memiliki keyakinan dan keimanan yang besar pasti akan melakukan pekerjaannya dengan jujur dan baik bahkan tanpa pengawasan.

c. **Dimensi dan Indikator *Islamic Work Ethics***

Menurut Ahmad Janan Asifudin, menyebutkan bahwa terdapat tiga dimensi *islamic work ethics*, yaitu sebagai berikut:³⁷

1) Kerja merupakan penjabaran aqidah

Islamic work ethics merupakan suatu keyakinan bahwa bekerja berkaitan dengan tujuan hanya untuk mencari ridha Allah SWT dengan maksud beribadah. Kerja yang bertujuan hanya untuk beribadah kepada Allah SWT merupakan karakteristik penting dalam etika kerja islam yang timbul dari karakteristik pertama dari seseorang. Dari keterangan di atas maka terdapat indikator-indikator yaitu sebagai berikut:

³⁷ Asifudin, *Etos Kerja Islami*.

- a) Niat untuk beribadah
 - b) Tidak bermalas-malasan untuk bekerja
 - c) Percaya atas rezeki yang Allah berikan.
- 2) Kerja berlandaskan ilmu
- Ilmu adalah suatu hal penting dalam bekerja. Pekerjaan yang dilandasi dengan ilmu dan keimanan maka pekerjaan tersebut akan terkendali oleh tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa ilmu dan keimanan maka seseorang akan bekerja hanya untuk berorientasi mengejar materi yang dapat menimbulkan keserakahan dan sikap mementingkan diri sendiri. Dari penjelasan di atas terdapat indikator-indikator sebagai berikut:
- a) Professional
- 3) Meneladani Sifat-sifat Allah dan Bekerja Sesuai Petunjuknya
- Seseorang yang beretika kerja islam akan menyadari bahwa potensi yang dikaruniakan dan berhubungan dengan sifat-sifat Allah SWT pada dasarnya merupakan pesan yang harus dijaga sebaik-baiknya dan bertanggung jawab sesuai dengan ajaran umat islam. Dari dimensi di atas terdapat indikator-indikator yaitu sebagai berikut:
- a) Bertanggung jawab
 - b) Tawakkal

B. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan, peneliti akan menguji seberapa signifikan pengaruh *transformational leadership*, kompensasi dan *Islamic work ethics* terhadap kinerja karyawan. Maka, peneliti akan memberikan perbandingan tentang penelitian terdahulu. Berikut terdapat beberapa penelitian terdahulu diantaranya:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Judul	Teknik Analisis	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Renuka Timilsena dan Abhishu Rimal (2019), <i>Drivers of Employees Performance in Nepalese</i>	Analisis Regresi Linier dan Matriks Korelasi	Sikap (X1), Pelatihan (X2), Motivasi (X3), dan Kinerja Karyawan (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan variabel Sikap, Pelatihan dan Motivasi

	<i>Commercial Banks.</i> ³⁸			memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Dennis Nwanyanwu, Kevin Njoku dan Emeka Nkoro (2019), <i>Business Ecosystem & Strategy Mock Bank Practices and Employee Performance in the Banking Sector : A Case Study of Union Bank PLC.</i> ³⁹	T Statistik	Pengalaman (X1), Pengetahuan Etika Kerja (X2), Struktur Organisasi (X3)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman, Pengetahuan Etika Kerja dan Struktur Organisasi terdapat hubungan yang signifikan oleh karyawan sebelum perekrutan dan kinerja di tempat kerja bila dibandingkan dengan mereka yang direkrut sebelum mendapatkan pelatihan.
3.	Amirus Shodiq (2018), Pengaruh Etika Kerja Islam, Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di KJKS BMT	Analisis Regresi Linier Berganda	<i>Islamic Work Ethics</i> (X1), <i>Transformational Leadership</i> (X2), Motivasi Kerja (X3), dan Kinerja Karyawan (Y).	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa variable <i>Islamic work ethics</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>transformational</i>

³⁸ Timilsena and Rimal, "Drivers of Employees Performance in Nepalese Commercial Banks."

³⁹ Nwanyanwu, "Business Ecosystem & Strategy Mock Bank Practices and Employee Performance in the Banking Sector: A Case Study of Union Bank PLC."

	Logam Mulia Grobogan. ⁴⁰			<i>leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Zulhelmy dan Nanda Suryadi (2021), Pengaruh Kompensasi, Etos Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan BRI Syariah Kantor Cabang Pekanbaru. ⁴¹	Analisis Statistik Regresi Linier Berganda	Kompensasi (X1), Etos Kerja Islam (X2), dan Kinerja Karyawan (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan antara Kompensasi dan Etos Kerja Islam terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara parsial variabel kompensasi tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan etos kerja islam terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Rike Selviasari (2018), Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan	Analisis Multiple Regresi Linier	Motivasi (X1), Kompetensi (X2), Kompensasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi,

⁴⁰ Sodiq, "Pengaruh Etika Kerja Islam, Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kjkgs Bmt Logam Mulia Grobogan."

⁴¹ Zulhelmy and Suryadi, "Pengaruh Kompensasi, Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Bri Syariah Kantor Cabang Pekanbaru."

	Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri. ⁴²		(X3), dan Kinerja Karyawan (Y).	Kompetensi, dan Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Ahnaf Fadlurrohman dan Fuad Mas'ud (2022), Pengaruh Etika Kerja Islam dan Budaya Organisasi Islam Terhadap Kinerja Karyawan. ⁴³	Analisis Regresi Linier Berganda	<i>Islamic Work Ethics</i> (X1), Budaya Organisasi Islam (X2), dan Kinerja Karyawan (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>islamic work ethics</i> maupun variabel budaya organisasi islam memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Lugas Rofiliana dan Mohammad Rofiuddin (2021), Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia. ⁴⁴	Analisis Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), <i>Islamic Work Ethics</i> (X3), Kepuasan Kerja (X4) dan Kinerja Karyawan (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel <i>islamic work ethics</i> dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

⁴² Selviasari, "Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri."

⁴³ Fadhurrohman, "Pengaruh Etika Kerja Islam Dan Budaya Organisasi Islam Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai KSPPS Binama Semarang)."

⁴⁴ Rofiliana and Rofiuddin, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia."

				karyawan.
8.	Munawar Muarif, Bernhard Tewel, dan M. Greis Sendow (2015), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya organisasi Keterlibatan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Manado. ⁴⁵	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya <i>Transformational Leadership</i> (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Kinerja Karyawan (Y).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan Gaya <i>Transformational Leadership</i> , Budaya Organisasi dan Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, secara parsial Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan Keterlibatan Kerja terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Nana Shofiana dan Rachma Indrarini (2022), Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di	Analisis Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan Islami (X1), Kompensasi (X2), dan Kinerja Karyawan (Y).	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Islami dan Kompensasi secara parsial maupun simultan berpengaruh

⁴⁵ Muarif, Tewel, and Sendow, "Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Manado."

	Bank Syariah Indonesia (BSI) Kantor Cabang Bojonegoro. ⁴⁶			positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
10.	Catur Widayati, Thea H. Rahardjo, dan Melly Febriyanti (2017), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. ⁴⁷	Model Persamaan Struktural (<i>Structural Equation Modelling</i> = SEM) dan menggunakan PLS (<i>Partial Least Square</i>)	Gaya <i>Transformational Leadership</i> (X1), Motivasi (X2), Kompensasi (X3), dan Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya <i>transformational leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
11.	M. Akob (2018), Analisis Etika Kerja Islam, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia	Analisis Regresi Linier Berganda SEM	<i>Islamic Work Ethics</i> (X1), Budaya Organisasi (X2), Komitmen Organisasi (X3), Kompetensi SDM (X4) dan Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>islamic work ethics</i> , budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompetensi sumber daya

⁴⁶ Nana Sofiana and Rachma Indrarini, "Pengaruh Kepemimpinan Islami Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Bojonegoro," *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam* 5, no. 1 (2022): 28–42, <https://doi.org/10.26740/jekobi.v5n1.p28-42>.

⁴⁷ Catur Widayati, Thea H. Rahardjo, and Melly Febriyanti, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Ekonomi* 22, no. 3 (2017): 466–85, <https://doi.org/10.24912/je.v22i3.286>.

	Terhadap Kinerja Karyawan. ⁴⁸			manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
12.	Rahmatul Irfan (2020), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bank NTB Syariah Pada Kantor Cabang Bima. ⁴⁹	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya <i>Transformational Leadership</i> (X1), Kepuasan Kerja (X2), Motivasi Kerja (X3), dan Kinerja Pegawai (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya <i>Transformational Leadership</i> , Kepuasan Kerja dan Motivasi secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai
13.	Erfan Robyardi (2018), Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Cabang PT Bank Bri Syariah (Persero) Tbk. Palembang. ⁵⁰	Analisis Regresi Linier Berganda	Motivasi (X1), Kompensasi (X2), dan Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan Motivasi dan Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
14.	Ahmad Rivai (2020), Pengaruh Kepemimpinan	Analisis Regresi Linier	<i>Transformational Leadership</i> (X1), Budaya	Hasil penelitian menunjukkan bahwa

⁴⁸ M Akob, "Analisis Etika Kerja Islam, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Karyawan Perbankan Syariah Di Indonesia)," *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik* 1, no. 1 (2018): 80–101.

⁴⁹ Rahmatul Irfan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bank Ntb Syariah Pada Kantor Cabang Bima," *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)* 4, no. 3 (2020), <https://doi.org/10.36312/jisip.v4i3.1295>.

⁵⁰ Erfan Robyardi, "Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Cabang PT Bank Bri Syariah (Persero) Tbk. Palembang," *Jurnal Media Wahana Ekonomika* 14, no. 4 (2018): 60–68, <https://doi.org/10.31851/jmwe.v14i4.3706>.

	Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. ⁵¹	Berganda	Organisasi (X2), dan Kinerja Karyawan (Y)	<i>transformational leadership</i> dan Budaya Organisasi secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
--	---------------------------------------------------------------------------------	----------	-------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

C. Kerangka Berfikir

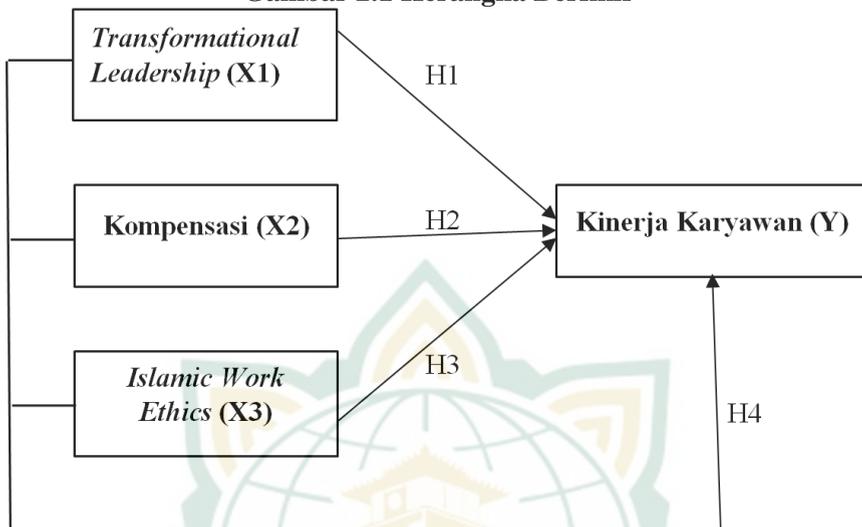
Kerangka berfikir merupakan dasar pemikiran dari seorang peneliti yang disintesis dari fakta-fakta, observasi, dan telaah kepustakaan. Menurut Suyono, kerangka berpikir adalah model konseptual yang menjelaskan bagaimana suatu teori berhubungan dengan elemen yang dianggap sebagai tema kunci. Kerangka berpikir yang baik memberikan penjelasan teoritis tentang bagaimana variabel bebas dan variabel terikat berinteraksi satu sama lain.⁵²

Pada penelitian ini terdapat 4 variabel yang dianggap sebagai masalah yang penting. Keempat variabel tersebut terdiri dari tiga variabel independen yaitu *Transformational Leadership* (X1), Kompensasi (X2), dan *Islamic Work Ethics* (X3). Sedangkan satu variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y). guna mempermudah penelitian yang akan dilakukan maka peneliti membuat kerangka pemikiran yang berguna untuk membuat kerangka berfikir analisis. Berdasarkan pada pendahuluan dan deskripsi teori yang sudah dijelaskan maka kerangka berfikir sebagai berikut :

⁵¹ Ahmad Rivai, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 3, no. 2 (2020).

⁵² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2013).

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir



Keterangan :

- H1 : Garis yang menghubungkan antara variabel *transformational leadership* (X1) ke variabel kinerja karyawan (Y) merupakan garis parsial
- H2 : Garis yang menghubungkan antara variabel kompensasi (X2) ke variabel kinerja karyawan (Y) merupakan garis parsial
- H3 : Garis yang menghubungkan antara variabel *islamic work ethics* (X3) ke variabel kinerja karyawan (Y) merupakan garis parsial.
- H4 : Garis yang menghubungkan antara variabel *transformational leadership* (X1), kompensasi (X2), dan *Islamic work ethics* (X3) ke variabel kinerja karyawan (Y) merupakan garis simultan.

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Rumusan masalah penelitian ditulis dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis juga dapat dianggap sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian bukan sebagai jawaban empiris yang didasarkan pada data penelitian.⁵³

⁵³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2013).

Terkait dengan judul penelitian, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Transformational Leadership merupakan suatu pemimpin yang mengkomunikasikan visi dan tujuan suatu organisasi secara jelas sehingga karyawan dapat mengidentifikasi dan cenderung menimbulkan pengaruh yang bagi karyawannya, memberikan motivasi kepada karyawan dan menumbuhkan kreativitas agar bekerja lebih baik untuk tercapainya tujuan organisasi.⁵⁴

Dari hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Amirus Sodiq (2018)⁵⁵ Rahmatul Irfan (2020)⁵⁶ dan Ahmad Rivai (2020)⁵⁷. Penelitiannya menunjukkan bahwa variabel *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa *transformational leadership* merupakan komponen penting yang mempengaruhi kinerja karyawan karena seorang karyawan membutuhkan motivasi dan dukungan dari suatu pemimpin dan keberadaan pemimpin juga menjadi suatu penentu maju mundurnya suatu organisasi.

Dari data penelitian terdahulu di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *transformational leadership* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

H1: *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Islamic Microfinance* di Kabupaten Kudus.

2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan bentuk balas jasa yang diberikan oleh suatu perusahaan untuk karyawan guna memenuhi kebutuhan hidup yang ditanggungnya. Kompensasi yang

⁵⁴ Armansyah, *Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Dan Motivasi Kerja* (Sumatera Barat: CV. AZKA PUSTAKA, 2022), <https://books.google.co.id/books?id=UDB-EAAAQBAJ>.

⁵⁵ Sodiq, "Pengaruh Etika Kerja Islam, Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kjkls Bmt Logam Mulia Grobogan."

⁵⁶ Irfan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Bank Ntb Syariah Pada Kantor Cabang Bima."

⁵⁷ Rivai, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan."

diberikan kepada karyawan sesuai dengan keinginannya atas kinerja yang dilakukannya dapat memotivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sehingga memberikan pengaruh positif bagi prestasi karyawan dan juga perusahaannya.⁵⁸

Dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rike Selviasari (2018)⁵⁹ Erfan Robyardi (2018)⁶⁰ Nana Sofiana dan Rachma Indrarini (2022)⁶¹ telah menunjukkan dalam penelitiannya bahwa variabel kompensasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, imbalan atau kompensasi sangat penting untuk mendorong dan menumbuhkan semangat karyawan untuk berkontribusi pada pekerjaannya sehingga dapat mencapai kinerja yang baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dari hasil penelitian terdahulu diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun hipotesis yang diajukan pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

H2: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Islamic Microfinance* di Kabupaten Kudus.

3. Pengaruh *Islamic Work Ethics* Terhadap Kinerja Karyawan

Islamic Work Ethics merupakan karakter atau akhlak yang dimiliki oleh seorang karyawan muslim berdasarkan petunjuk Al-Qur'an dan As-sunnah. *Islamic Work Ethics* juga merupakan tindakan memulai suatu usaha dalam berbagai bentuk yang total hartanya tidak dapat diukur tetapi tergolong halal dan haram, sehingga membatasi cara penggunaan dan perolehan harta tersebut.⁶² Untuk menumbuhkan etika kerja islam maka para karyawan yang memiliki nilai amanah perlu membangun

⁵⁸ L Marnisah, *Hubungan Industrial Dan Kompensasi (Teori Dan Praktik)* (Deepublish, 2019), <https://books.google.co.id/books?id=gkTHDwAAQBAJ>.

⁵⁹ Selviasari, "Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri."

⁶⁰ Robyardi, "Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Cabang PT Bank Bri Syariah (Persero) Tbk. Palembang."

⁶¹ Sofiana and Indrarini, "Pengaruh Kepemimpinan Islami Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Bojonegoro."

⁶² Sodiq, "Pengaruh Etika Kerja Islam, Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kjkls Bmt Logam Mulia Grobogan."

paradigma, sikap mental dan juga pandangan berpikir yang benar-benar terpatriti dalam hatinya.⁶³

Dari penelitian M. Akob (2018)⁶⁴ Ahnaf Fadlurrohman dan Fuad Mas'ud (2022)⁶⁵ dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa *islamic work ethics* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya juga mengungkapkan bahwa kinerja seorang karyawan yang beretika islam akan meningkat karena seorang karyawan yang beretika islam memiliki rasa kesungguhan dan semangat kerja yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya. Dengan melihat hasil penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *islamic work ethics* memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

H3: *Islamic Work Ethics* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan *Islamic Microfinance* di Kabupaten Kudus.

⁶³ Agus Alimuddin, "Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Etos Kerja Islam," *Syarikat: Jurnal Rumpun Ekonomi Syariah* 3, no. 1 (2020): 10–19, [https://doi.org/10.25299/syarikat.2020.vol3\(1\).5640](https://doi.org/10.25299/syarikat.2020.vol3(1).5640).

⁶⁴ Akob, "Analisis Etika Kerja Islam, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Karyawan Perbankan Syariah Di Indonesia)."

⁶⁵ Fadhlurrohman, "Pengaruh Etika Kerja Islam Dan Budaya Organisasi Islam Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai KSPPS Binama Semarang)."