

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kepemimpinan Transformatif

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Transformatif

Berikut pengertian kepemimpinan menurut beberapa ahli:

- 1) Menurut Paul Hersey dan Ken Blanchard menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan upaya pencapaian tujuan dengan dan melalui orang-orang.¹⁶
- 2) Kolonel Kal. (Purn) Susilo Martoyo, memberikan definisi kepemimpinan yaitu segala kativitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memperhatikan hubungan antara tugas dengan manusia.
- 3) Dalam bukunya Paul Hersey dan Ken Blanchard, Chester I. Bernard menyatakan bahwa perhatian kepemimpinan merupakan pencerminan dari dua aliran pikiran terdahulu dalam teori organisasi yaitu manajemen keilmuan dan hubungan manusiawi.¹⁷

Tentang kepemimpinan juga dijelaskan dalam Al-Quran Surat An-Nisa' ayat 59:

يَتَّيِبُهَا لِلَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۗ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا



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)

¹⁶ Paul Hersey dan Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Manusia*, Jakarta: Erlangga, tth, hlm. 99

¹⁷ *Ibid.*, hlm. 99

dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.” (QS. An-Nisa: 59)

Dalam ayat tersebut dikatakan bahwa ulil amri atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengankata lain, pemimpin adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat.¹⁸ Menurut Syekh Muhammad al-Mubarak, ada empat syarat seseorang untuk menjadi seorang pemimpin:

- 1) Memiliki aqidah yang benar (*aqidah salimah*).
- 2) Memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas.
- 3) Memiliki akhlaq yang mulia (*akhlaqul karimah*).
- 4) Memiliki kecakapan manajerial, memahami ilmu-ilmu administrasi dan manajemen dalam mengatur urusan-urusan duniawi.¹⁹

Kepemimpinan transformatif merupakan pendekatan kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi, demikian pengertian kepemimpinan transformasional yang telah dipaparkan oleh para ahli:

- 1) Menurut Stephen P. Robbin & Mary Coulter, kepemimpinan transformatif adalah tipe pemimpin yang memberikan pertimbangan yang sifatnya individu, dan stimulasi intelektual, serta memiliki charisma.²⁰
- 2) Menurut Richard L. Daft, kepemimpinan transformatif ialah kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan karismatik, namun yang membedakan ialah kemampuan istimewa untuk memunculkan inovasi dan perubahan dengan mengakui kebutuhan dan kepentingan para pengikutnya, dan membantu menyelesaikan masalah dengan cara-cara baru.²¹
- 3) Menurut Bass dalam buku Husaini Usman, kepemimpinan transformatif adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu

¹⁸ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani, 2008, hlm, 119

¹⁹ *Ibid.*, hlm. 131

²⁰ Stephen P. Robbin & Mary Coulter, *Manajemen*, Jakarta: Indeks, 2007, hlm. 194

²¹ Richard L. Draft, *Era Baru Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat, 2012, hlm. 349

mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi, mempori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun *team work* yang solid, membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.²²

- 4) Menurut Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, kepemimpinan transformatif (*transformational leaders*) adalah tipe pemimpin yang mengarahkan atau memotivasi para pengikutnya pada tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memeperjelas peran dan tugas anggotanya. Pemimpin transformatif (*transformational leaders*) menginspirasi para pengikutnya untuk menyampaikan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.²³

2.1.2 Ciri-ciri Kepemimpinan Transformatif

Ciri-ciri kepemimpinan transformatif ialah:

- 1) Mempengaruhi Secara Ideal

Dengan memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, serta mendapatkan respek dan kepercayaan.

- 2) Motivator yang Inspirasional

Menggunakan kekuasaan secara positif dan bertanggung jawab kepada perusahaan dan orang yang sedang dipimpin yang membutuhkan pengakuan, penghargaan, dan pencapaiannya untuk mendorong motivasi dan kepuasan.

- 3) Stimulator Intelektual

Meningkatkan kecerdasan, rasional dan pemecahan masalah yang cermat. Kepemimpinan transformatif selalu terbuka akan potensi

²² Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2014, hlm. 372

²³ Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2008, hlm. 91

pemahaman yang lebih mendalam atau lebih tinggi terhadap kenyataan di masa depan dibandingkan dengan kenyataan yang ada saat ini.

4) Pertimbangan yang Bersifat Individual

Memberikan perhatian pribadi, memberlakukan masing-masing karyawan secara individual, serta melatih dan memberikan saran.²⁴

2.1.3 Manfaat Perilaku Kepemimpinan Transformatif

Kepemimpinan transformatif memiliki beberapa manfaat bagi sebuah organisasi ialah:²⁵

- 1) Menciptakan dan mengkomunikasikan visi dan tujuan.
- 2) Melaksanakan pemikiran dan perencanaan strategis dan fleksibel.
- 3) Memfasilitasi rekan kerja, bawahan, dan perkembangan tim.
- 4) Memfasilitasi perkembangan organisasi.
- 5) Melindungi individu dari kekuatan yang merusak.
- 6) Melindungi organisasi dari kekuatan yang merusak.
- 7) Mencari dan mengkomunikasikan konsensus antar tim.
- 8) Mengspesifikasi pedoman hidup, nilai-nilai, dan menciptakan budaya.
- 9) Menciptakan cara pandang.
- 10) Memotivasi orang-orang untuk bertindak.

Konsep kepemimpinan transformatif dikembangkan dari kepemimpinan transaksional oleh James MacGregor Burns.²⁶ Kepemimpinan transformatif menghasilkan tingkat usaha dan kinerja karyawan yang jauh melampaui apa yang akan dihasilkan oleh pendekatan transaksional.²⁷ Berikut perbedaan karakteristik dari pendekatan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.²⁸

²⁴ Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Op., Cit.*, hlm. 92

²⁵ Husaini Usman, *Op., Cit.*, hlm. 378

²⁶ *Ibid.*, hlm. 381

²⁷ Stephen P. Robbin & Mary Coulter, *Op., Cit.*, hlm. 194

²⁸ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Andi, 2006, hlm. 125

Tabel 2.1
Perbedaan Karakteristik Pendekatan Kepemimpinan

Transaksional	Transformasional
<ol style="list-style-type: none"> 1. Penghargaan kontigen: kontrak pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan; menjanjikan untuk kinerja baik; mengakui pencapaian/prestasi. 2. Manajemen berdasarkan keekcualian (aktif): mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar; mengambil tindakan korektif. 3. Manajemen berdasarkan keekcualian (pasif); intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi. 4. Sesuka hati: menghindari tanggung jawab; menghindari pengambilan keputusan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berkarisma: memberikan visi dan misi; memunculkan rasa bangga; mendapatkan respek dan kepercayaan. 2. Inspirasi: mengomunikasikan harapan tinggi; menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha; mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana. 3. Simulasi intelektual; menunjukkan intelegensi; rasional; pemecahan masalah secara hati-hati. 4. Memerhatikan individu; menunjukkan perhatian terhadap pribadi; memperlakukan karyawan secara individual; melatih; menasihati.

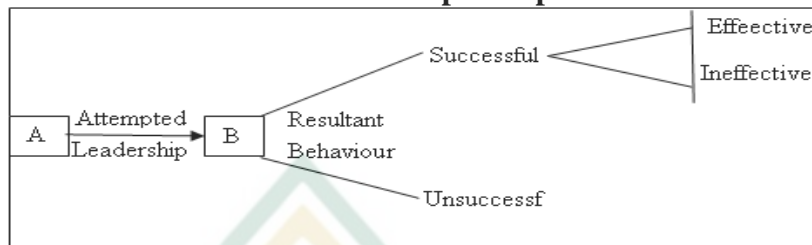
Kepemimpinan transformatif mampu memotivasi karyawan untuk bekerja di atas ekspektasi dan mengorbankan kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi. Perhatian individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh yang ideal, seluruhnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktivitas, memiliki moral kerja serta kepuasan kerja yang tinggi, meningkatkan efektivitas organisasi, meminimalkan perputaran karyawan, menurunkan tingkat ketidakhadiran, dan memiliki kemampuan menyesuaikan diri secara organisasional yang lebih tinggi.

2.1.4 Cara Kerja Kepemimpinan Transformatif

Sebuah kepemimpinan dapat dikatakan efektif apabila seorang pemimpin mampu mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugas yang sesuai kehendak perusahaan maupun kehendak bawahan itu sendiri. Karena stimulus atau dorongan yang dilakukan oleh seorang pemimpin

dapat mengakibatkan kesuksesan atau tidak sukses, hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut.

Bagan 2.1
Efektifitas Kepemimpinan



Berdasarkan gambar di atas bahwa saat A mencoba melakukan tindakan kepemimpinan terhadap B. Apabila gaya kepemimpinan A tidak sesuai dengan harapan B bahkan berlawanan, maka B akan tetap mengerjakannya, karena A memiliki kekuasaan jabatan. Dalam kasus tersebut kepemimpinan A dapat dikatakan berhasil akan tetapi tidak efektif. Jika B melakukan pekerjaan dan sesuai dengan harapannya maupun harapan A, maka kepemimpinan A tersebut efektif karena A memiliki kekuasaan jabatan dan kekuasaan pribadi.²⁹

Ada beberapa kriteria pemimpin yang sukses dalam organisasi, yaitu:³⁰

- 1) Ketika seorang pemimpin dicintai oleh bawahannya. Organisasi yang dipimpinnya akan berjalan dengan baik jika kepemimpinannya dinahkodai oleh pemimpin yang dicintai oleh bawahan. Hal ini menggambarkan dengan jelas bahwa seorang pemimpin disamping harus memiliki kemampuan untuk melakukan tugas-tugas kepemimpinan, juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola hati.
- 2) Pemimpin yang mampu menampung aspirasi bawahannya. Selain dicintai, pemimpin yang baik juga dapat menerima kritik dari bawahannya. Dalam sebuah hadits dikatakan,

إِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِالْأَمِيرِ خَيْرًا جَعَلَ لَهُ وَزِيرًا صَدَقَ إِنْ نَسِيَ ذِكْرَهُ وَإِنْ ذَكَرَ أَعَانَهُ

²⁹ Kolonel Kal. Purn. Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2007, hlm. 196

³⁰ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Op., Cit.*, hlm. 120-124

Artinya: “Jika Allah bermaksud menjadikan seorang pemimpin yang berhasil maka, Allah akan menjadikan para pembantunya itu orang-orang yang baik.” (HR Nasa’i)

Ketika seorang pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan dikelilingi oleh orang-orang yang kritis, sering memberikan masukan yang berharga, maka kesuksesan yang akan mudah diraih.

- 3) Pemimpin yang selalu bermusyawarah. Musyawarah dilakukan dengan orang-orang tertentu untuk membahas persoalan-persoalan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan publik, atau yang bersangkutan dengan kepentingan umum dari perusahaan. Sikap tegas dalam bersikap dan mengambil keputusan namun tidak otoriter.

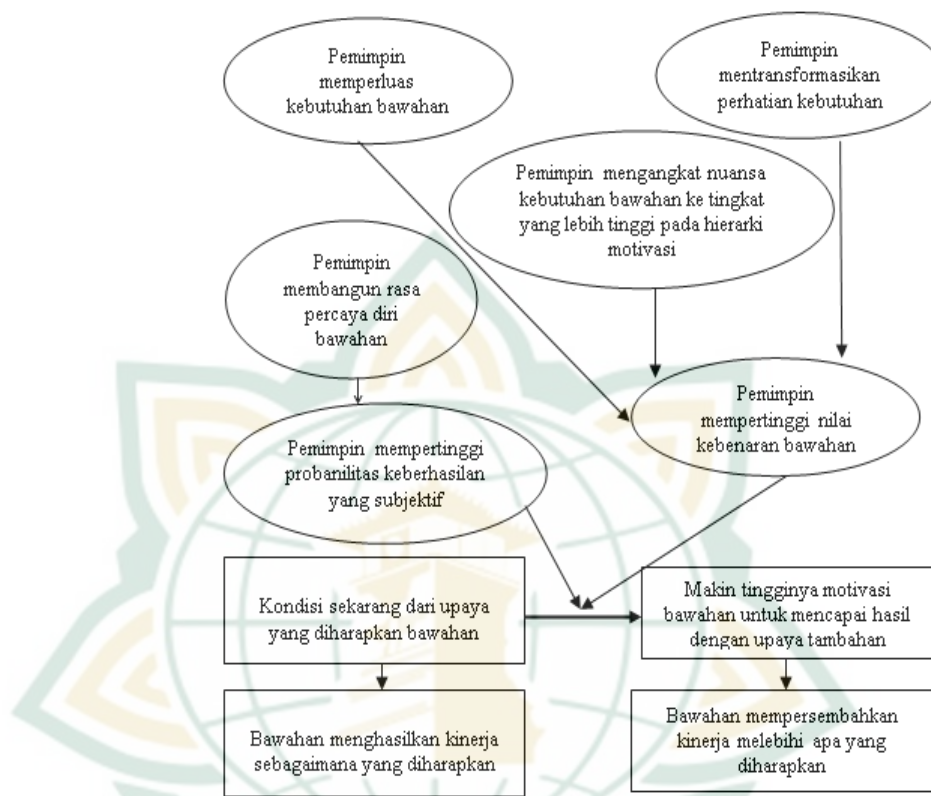
Para pemimpin transformatif bekerja dengan cara mendorong bawahannya agar lebih inovatif dan kreatif. Para pengikut pemimpin transformatif cenderung memahami dan menyetujui tujuan-tujuan strategis organisasi dan yakin bahwa tujuan-tujuan yang mereka kejar itu memang penting. Yang pada akhirnya pemimpin transformatif dapat menciptakan komitmen dipihak pengikutnya dan menanamkan pada mereka rasa percaya yang lebih besar kepada pemimpin.³¹

Bass dalam buku Husaini Usman memberikan model transformatif berbentuk bagan sebagai berikut:³²

³¹ Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Op., Cit.*, hlm. 94

³² Husaini Usman, *Op., Cit.*, hlm. 383-384

Bagan 2.2 Model Kepemimpinan Transformatif



2.2 *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan)

2.2.1 Pengertian *Employee Engagement* (Keterikatan Karyawan)

Banyak ahli yang telah mendefinisikan *employee engagement*. Berikut para ahli yang telah mendefinisikan tentang *employee engagement*:

- 1) Menurut Mercer, *employee engagement* adalah keadaan psikologi di mana karyawan merasa berkepentingan dalam keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja ketingkat yang melebihi *job requirement* yang diminta sehingga mampu memberikan perubahan pada individu, tim, dan perusahaan.³³
- 2) Menurut Robinson, *employee engagement* sebagai sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi dan nilai perusahaan dan karyawan yang terikat (*employee engaged*) memiliki kesadaran terhadap

³³ Nabilah Ramadhan & Jafar Sembiring, *Op., Cit.*, hlm. 47

bisnis, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk keuntungan organisasi.³⁴

- 3) Menurut Schieman, *employee engagement* adalah suatu kombinasi antar kepuasan kerja, komitmen dan upaya advokasi. Yang masing-masing pengertiannya adalah: kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja, komitmen ialah suatu keadaan seseorang karyawan yang memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Sedangkan advokasi merupakan sesuatu yang melampaui batas kepuasan atau komitmen.
- 4) Menurut Sjafrri Mangkuprawira, *employee engagement* ialah kepatuhan seseorang (karyawan manajemen dan nonmanajemen) pada organisasi yang menyangkut visi, misi, dan tujuan perusahaan dalam proses pekerjaannya. Bukan dalam arti pemahamannya saja, namun juga dalam segi pelaksanaan pekerjaannya.³⁵

2.2.2 Ciri-ciri *Employee Engagement*

Karyawan yang memiliki keterikatan dengan organisasi dicirikan oleh beberapa hal yaitu:

- 1) Karyawan sangat memahami visi dan misi dan tujuan program serta peraturan organisasi.
- 2) Karyawan menyenangi pekerjaannya.
- 3) Karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi.
- 4) Karyawan selalu ingin meningkatkan mutu kerja.
- 5) Manajer dan karyawan saling menghormati.
- 6) Mampu membangun tim kerja yang handal.
- 7) Merasa sebagai bagian keluarga besar perusahaan.

Keterikatan pada perusahaan menjadi ciri utama keberhasilan perusahaan dalam menangani masalah sumber daya manusia karyawan.

³⁴ Selvi Zola Fenia, "Peranan *Employee Engagement* terhadap Peningkatan Kinerja", Jurnal EKOBISTEK Fakultas Ekonomi, Vol. 4, No. 2, Oktober 2015, hlm. 32

³⁵ Sjafrri Mangkuprawira, *Op., Cit.*, hlm. 247

Semakin tinggi keterikatan karyawan dengan organisasi semakin baik kinerjanya dan pada gilirannya semakin baik kinerja dan profesionalitasnya terhadap perusahaannya. Sifat tersebut diterangkan dalam Al-Qur'an surat Al-Israa' ayat 84:³⁶

قُلْ كُلٌّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَن هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

Artinya: "Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalan-Nya." (QS. Al-Israa': 84).

Pada ayat di atas menerangkan bahwa setiap orang beramal dan berbuat sesuai dengan kemampuan. Artinya, seseorang harus bekerja dengan penuh ketekunan dengan mencurahkan seluruh keahliannya. Jika seseorang bekerja sesuai dengan kemampuannya, maka akan melahirkan kinerja yang optimal sehingga memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Karyawan bekerja tidak meraih kompensasi finansial saja, namun juga nonfinansial seperti penghargaan personal dan karier. Karena itu, tidak mungkin membangun keterikatan mereka hanya dengan pendekatan yang sangat bersifat struktural. Mereka sebagai individu pertama kali harus diikat dengan pendekatan sistem nilai. Sistem budaya organisasi sekaligus budaya kerja korporat (efisien, mutu, transparan, dan akuntabilitas) harus ditanamkan sejak mereka masuk ke sistem sosial yang baru yakni perusahaan. Secara bertahap, mereka dibina sehingga sistem nilai di perusahaan sudah menjadi kebutuhan.³⁷

Penerapan sistem nilai seharusnya *inheren* dengan kebutuhan universal karyawan, jangan sampai terjadi benturan nilai. Dengan kata lain, perusahaan jangan terlalu berorientasi pada keuntungan semata, namun mengabaikan kebutuhan karyawan akan kesejahteraannya, dan dengan keterikatan yang begitu tinggi, karyawan bukannya tidak memiliki daya kritis. Disinilah pihak manajer harus selalu menampung pandangan-pandangan baru dari karyawan. Tak perlu ada resistensi atas kritikan-

³⁶ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Op., Cit.*, hlm. 63

³⁷ Sjafrli Mangkuprawira, *Op., Cit.*, hlm. 247

kritikan progresif dari karyawan. Tidak tertutup kemungkinan karena begitu eratnya keterikatan, para karyawan akan berlomba-lomba untuk bekerja dan menghasilkan kinerja terbaiknya.³⁸

2.2.3 Aspek *Employee Engagement*

Gallup menjelaskan ada empat aspek dari *employee engagement*, yaitu.³⁹

1) Kebutuhan Dasar (*Basic Need*)

Hal-hal dasar yang dibutuhkan oleh karyawan untuk berkontribusi kepada perusahaan. Hal tersebut dapat dilakukan ketika karyawan dalam perusahaan telah mengetahui dengan jelas *job description* terkait tugas dan tanggung jawabnya dalam perusahaan. Pada aspek ini juga menggambarkan materi atau perlengkapan/peralatan yang dibutuhkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Materi/perlengkapan tersebut dapat berupa material fisik (computer/laptop, alat komunikasi, alat tulis) atau berupa material seperti informasi atau pengetahuan dasar maupun spesifik yang dibutuhkan terkait posisi atau pekerjaan.

2) Dukungan Manajemen (*Manajemen Support*)

Diperusahaan tempat karyawan bekerja dengan melihat kontribusi yang sudah diberikan karyawan terhadap perusaannya apakah mendapatkan tanggapan atau dukungan yang setimpal dari manajemen perusahaan atau tidak.

3) Rasa Memiliki (*Belongness*)

Rasa memiliki di mana aspek ini memperlihatkan seorang karyawan yang merasa bahwa dirinya benar-benar diterima di dalam perusahaan atau tim kerjanya sehingga memiliki rasa bangga menjadi bagian dari perusahaan tersebut dan pada akhirnya menunjukkan sejauh mana kerja sama tim terjadi.

³⁸ *Ibid.*,

³⁹ Selvi Zola Fenia, *Op., Cit.*, hlm. 33

4) Belajar dan Bertumbuh (*Development and Grow*)

Aspek ini mencoba mengidentifikasi apakah perusahaan mempunyai atau memberikan program dan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sehingga akan berkelompok positif terhadap perusahaan.

2.3 Budaya Organisasi

2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya berasal dari bahasa Sanskerta “buddhayah”, bentuk jamak dari kata budhi yang artinya ‘akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental’. Budi daya berarti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris dikenal *culture* (bahasa latin: *colere*), yang artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu yang kemudian berkembang sebagaimana cara manusia mengaktualisasikan rasa (*value*), karsa (*creativity*) dan karya-karyanya (*performances*).⁴⁰

Para ahli budaya telah banyak yang mendefinisikan budaya. Berikut beberapa tokoh yang mendefinisikan budaya:

- 1) Perucci & Hamby, budaya adalah segala sesuatu yang dilakukan, dipikirkan, dan diciptakan oleh manusia dalam masyarakat serta termasuk pengakumulasian sejarah dari objek-objek atau perbuatan yang dilakukan sepanjang waktu.
- 2) Silk, mendefinisikan budaya sebagai cara bagaimana kita akan melakukan sesuatu pada saat ini, yang penekanannya menjelaskan sikap yang terwujud melalui sebuah teladan dari atas, seperti dari pemimpin organisasi atau orang yang dituakan di dalam masyarakat, yang direfleksikan ke dalam peraturan dan prosedur di dalam suatu organisasi kemasyarakatan resmi.
- 3) Fieldman, budaya terdiri atas sikap belajar, kepercayaan dan tingkah laku yang merupakan ciri dari sebuah masyarakat, individu atau suatu populasi.

⁴⁰ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Jakarta: Gema Insani, 2002, hlm. 161

- 4) Owen menyatakan bahwa budaya adalah nilai-nilai atau norma yang merujuk kepada bentuk pernyataan tentang apa yang dapat dan apa yang tidak dapat dilakukan oleh anggota organisasi, dan sebagai asumsi yang merujuk kepada hal-hal apa saja yang dianggap benar atau salah.⁴¹

Secara praktis budaya mengandung unsur utama yaitu:

- 1) Budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup, yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku (*the total way of life of a people*).
- 2) Adanya pola nilai, sikap tingkah laku (termasuk bahasa), hasil karsa dan karya, termasuk segala instrumennya, system kerja, teknologi (*a way of thinking, feeling, and believing*).
- 3) Budaya merupakan hasil dari pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan serta proses seleksi (menerima atau menolak) norma-norma yang ada dalam cara dirinya berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya di tengah-tengah lingkungan tertentu.
- 4) Dalam proses budaya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan (interdependensi), baik sosial maupun lingkungan nonsosial.

Pengertian budaya organisasi telah banyak didefinisikan oleh para ahli. Berikut pengertian budaya organisasi yang diungkapkan oleh beberapa ahli, diantaranya adalah:

- 1) Sonhadji, budaya organisasi adalah proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai dan keyakinan terhadap organisasi.
- 2) Geenberg dan Baron, budaya organisasi ialah sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku, dan ekspektasi yang dimiliki oleh anggota organisasi.⁴²

⁴¹ Manahan P. Tampubolon, *Perilaku Keorganisasian*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2012, hlm. 222-223

⁴² Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010, hlm. 122-123

- 3) J N Cleveland, K R Murphy dan R E Williams dalam buku Robert Kretner & Angelo Kinicki, budaya organisasi satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.⁴³
- 4) Edgar Schein, mendefinikan budaya organisai sebagai suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapi.⁴⁴

2.3.2 Unsur-unsur Budaya Organisasi

Unsur-unsur yang terkandung dalam budaya organisasi berdasarkan pendapat para tokoh di atas adalah:⁴⁵

- 1) Nilai-nilai

Keyakinan milik bersama dan filsafat anggotanya.

- 2) Pahlawan Organisasi/Keteladanan

Anggota organisasi yang mempunyai kepribadian terbaik dan memiliki nilai yang kuat tentang budaya organisasi.

- 3) Tanggung Jawab

Setiap pegawai bertanggung jawab atas tindakan dan keputusannya.

- 4) Kebersamaan/Intimasi

Menciptakan situasi di mana setiap orang bisa saling berhubungan.

- 5) Otonomi Individu

Kadar kebebasan, tanggung jawab dan kesempatan individu untuk berinisiatif dalam organisasi.

⁴³ Robert Kretner & Angelo Kinicki, *Perilaku Organiasasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2005, hlm. 79

⁴⁴ John M. Ivancevich, Robert Konopaske dan Michael T. Matteson, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 2006, hlm. 44

⁴⁵ Hendyat Soetopo, *Op., Cit.*, hlm. 124-126

6) Tata Aturan/Norma

Kadar peraturan dan ketetapan yang digunakan untuk mengontrol perilaku pegawai.

7) Dukungan

Kadar bantuan dan keramahan manajer kepada pegawai.

8) Identitas

Kadar kenalnya anggota terhadap organisasi secara keseluruhan, terutama informasi kelompok kerja dan keahlian profesionalnya.

9) Hadiah Performansi

Kadar alokasi hadiah yang didasarkan pada kriteria performansi pegawai.

10) Toleransi Konflik

Kadar konflik dalam hubungan antar sejawat dan kemauan untuk jujur dan terbuka terhadap perbedaan.

11) Toleransi Resiko

Kadar dorongan terhadap pegawai untuk agresif, inovatif, dan berani menanggung resiko.

12) Upacara Simbolis

Untuk merayakan dan memperkuat interpretasi nilai-nilai organisasi.

2.3.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Karakteristik penting yang terdapat di dalam budaya organisasi adalah.⁴⁶

1) Aturan Prilaku yang Diamati

Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.

⁴⁶ Fred Luthans, *Op., Cit.*, hlm. 125

2) Norma

Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenal seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “jangan melakukan terlalu banyak, jangan terlalu sedikit”

3) Nilai Dominan

Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama, contohnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.

4) Filosofi

Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.

5) Aturan

Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.

6) Iklim Organisasi

Ini merupakan keseluruhan perasaan yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

2.3.4 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya dalam organisasi memiliki beberapa fungsi yang akan mempengaruhi individu yang ada di dalamnya. Fungsi utama budaya organisasi ada empat yaitu:⁴⁷

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dan yang lainnya.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.

⁴⁷ Stephen P. Robbins, *Peliraku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jakarta: Prenhallindo, 2002, hlm. 253

4) Budaya dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

2.3.5 Indikator Budaya Organisasi

Ada beberapa indikator dalam budaya organisasi ialah:⁴⁸

1) Inovatif Memperhitungkan Resiko

Norma yang dibentuk berdasarkan kesepakatan menyatakan bahwa setiap karyawan akan memberikan perhatian yang sensitive terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat membuat resiko kerugian bagi kelompok dan organisasi secara keseluruhan.

2) Memberi Perhatian pada Setiap Masalah Secara Detail

Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail dalam melakukan pekerjaan akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan dari karyawan di dalam melaksanakan tugas, pada akhirnya akan menghasilkan kepuasan konsumen sehingga organisasi dapat menciptakan laba secara maksimal. Keadaan dan kondisi seperti ini dapat dibentuk oleh suatu budaya organisasi.

3) Berorientasi terhadap Hasil yang Akan Dicapai

Supervise seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan, yang berorientasi kepada hasil. Kondisi demikian menggambarkan bahwa orientasi hasil yang dicapai adalah yang dibentuk oleh budaya organisasi.

4) Berorientasi kepada Semua Kepentingan Karyawan

Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan kekompakan tim kerja (*team work*). Kerja sama tim dapat dibentuk jika manajer dapat melakukan supervise dengan baik terhadap bawahannya. Bawahan akan termotivasi untuk meningkatkan produktivitas. Dengan

⁴⁸ Manahan P. Tampubolon, hlm.229-231

demikian, orientasi atas kepentingan sesama karyawan dapat terbentuk disebabkan oleh adanya budaya organisasi.

5) Agresif dalam Bekerja

Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standar yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik yaitu jika kualifikasi keahlian (*ability and skill*) diikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi. Apabila kualifikasi ini telah dipenuhi, makasih dibutuhkan ketahanan fisik dan keagresifan karyawan untuk dapat menghasilkan kerja yang baik.

6) Mempertahankan dan Menjaga Stabilitas Karyawan

Pedoman yang baik dari karyawan harus didukung oleh kesehatan yang prima, sehingga dapat mengendalikan (*drive*) semua pekerjaan dengan baik. Dengan tingkat pengenalan yang prima, menggambarkan performa karyawan tetap prima dan stabilitas kerja dapat diperhatikan.

Allah berfirman dalam surat Ar-Ra'dhu ayat 11:

لَهُر مُعَقَّبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُر مِّنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُر وَمَا لَهُم مِّنْ دُونِهِر مِّنْ وَآلٍ ﴿١١﴾

Artinya: “Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merobah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”(QS. Ar-Ra'dhu: 11)

Budaya merupakan kepribadian organisasi yang terbentuk dari persepsi karyawan yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri, faktor yang mempengaruhi persepsi karyawan seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan. Mengubah budaya organisasi tidaklah mudah butuh proses yang panjang dan sulit. Akibatnya, sekurang-kurangnya dalam jangka pendek, para manajer seharusnya memperlakukan budaya

organisasi relatif tetap. Karyawan di dalam organisasi harus memiliki kecocokan dengan budaya organisasi yang berlaku. Kinerja seorang karyawan bergantung pada tingginya tingkat pengetahuannya akan pekerjaannya. Memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang benar. Selanjutnya, penilaian terhadap kinerja seorang individu mencakup seberapa cocoknya karyawan di dalam organisasi.⁴⁹

Budaya kerja dalam organisasi merupakan pola kebiasaan yang didasarkan cara pandang atau cara seseorang memberikan makna terhadap “kerja” yang mewarnai suasana hati dan keyakinan yang kuat atas nilai-nilai yang diyakini, serta memiliki semangat bersungguh-sungguh untuk mewujudkannya dalam bentuk prestasi.⁵⁰

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Pengertian Kinerja

Berdasarkan etimologi kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* dari kata “*to perform*” yang mempunyai beberapa masukan (*entries*): (1) memasukkan, menjalankan, melaksanakan; (2) memenuhi atau menjalankan kewajiban; (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab; (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang. Dari masukan tersebut dapat diartikan bahwa kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.⁵¹

Allah swt mendorong untuk memberikan intensif bagi orang yang yang mampu menunjukkan kinerja optimal (baik), disarankan dari QS An-Nahl:97

⁴⁹ Stephen P. Robbins, *Op., Cit.*, hlm. 264-265

⁵⁰ Toto Tasmara, *Op., Cit.*, hlm. 164

⁵¹ Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012, hlm. 5

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

Artinya: “Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.” (QS. An-Nahl:97)

Berikut adalah pengertian kinerja yang dirumuskan oleh beberapa ahli manajemen antara lain sebagai berikut:

- 1) Stephen Robbins, mengemukakan kinerja adalah sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.
- 2) Prawirosentono, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.
- 3) Rivai & Basri, kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di daam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.
- 4) Keep Stolovitch , kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.⁵²

Dari keempat definisi kinerja di atas, dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari:

- 1) Hasil evaluasi pekerjaan
- 2) Pencapaian tujuan organisasi
- 3) Periode waktu tertentu

⁵² *Ibid.*, hlm. 7

2.4.2 Aspek-aspek standar pekerjaan dan kinerja

Aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari kuantitatif dan kualitatif.

Aspek kuantitatif meliputi:

- a. Mempersiapkan dan endistribusikan account manajemen kepada para manajer dalam jangka waktu tertentu pada akhir masa akunting.
- b. Menyelesaikan keluhan konsumen dalam waktu 24 jam, sisanya agar diterima dengan resmi pada hari yang sama dan dijawab dalam jangka waktu dua hari kerja setelah keluhan diterima.
- c. Mendengarkan pernyataan naik banding dari evaluasi kinerja dalam waktu yang ditentukan.
- d. Menjaga tingkat kepuasan konsumen.

Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

- a. Manajer lini mendapatkan panduan mengenai interpretasi dan implementasi dari kebijakan inventaris yang dilaksanakan dan memberi kontribusi yang berarti dalam pencapaian sasaran inventaris.
- b. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan.
- c. Tingkat kemampuan dalam bekerja.
- d. Kemampuan dalam menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan.
- e. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).
- f. Hubungan yang kooperatif dan produktif dapat dijaga diantara sesama tim.
- g. Adanya dorongan yang terus-menerus untuk meningkatkan standar kualitas.

2.4.3 Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Kinerja seorang karyawan secara optimal dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1) Kinerja Individu

Kinerja organisasi atau lembaga sangat dipengaruhi oleh kinerja individu, oleh sebab itu apabila kinerja organisasi ingin diperbaiki tentunya kinerja individu perlu diperhatikan.

2) Tingkat Kemampuan

Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahaman atas jenis pekerjaan dan keterampilan melakukannya, oleh karenanya seseorang harus dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya.

3) Motivasi

Kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidaklah dapat diabaikan. Meskipun kemampuan pegawai sangat baik apabila motivasi kerjanya rendah, sudah barang tentu kinerjanya juga akan rendah.⁵³

Jadi ketiga faktor di atas saling berkaitan, yang menjelaskan bahwa kinerja seorang pegawai sama dengan kemampuan pegawai tersebut untuk melakukan tugas-tugasnya dan memanfaatkan ketrampilan yang dimiliki. Dalam Al-Qur'an surat Al-Hadiid ayat 25 menerangkan bahwa:

لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ
وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنْفَعٌ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ
إِنَّ اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ

Artinya: “*Sesungguhnya Kami telah mengutus Rasul-rasul Kami dengan membawa bukti-bukti yang nyata dan telah Kami turunkan bersama mereka Al kitab dan neraca (keadilan) supaya manusia dapat melaksanakan keadilan. dan Kami ciptakan besi yang padanya terdapat kekuatan yang hebat dan berbagai manfaat bagi manusia, (supaya mereka mempergunakan besi itu) dan supaya Allah mengetahui siapa yang menolong (agama)Nya dan rasul-rasul-Nya Padahal Allah tidak dilihatnya. Sesungguhnya Allah Maha kuat lagi Maha Perkasa.*” (QS. Al-Hadiid: 25)

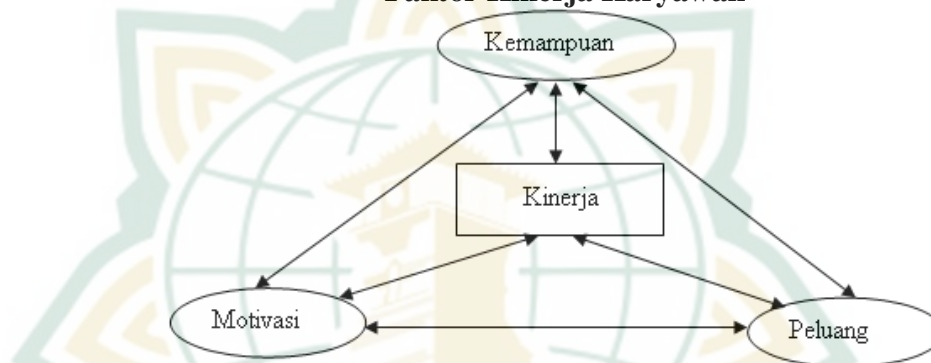
Suatu pekerjaan dan kegiatan akan berhasil dengan baik apabila ditata, dikelola, diatur, dan diorganisasikan dengan memanfaatkan berbagai sumber daya, baik yang bersifat fisik maupun non-fisik. Kecakapan dan kecermatan mengelola, mengatur, menata serta mengkoorganisasikan semua kegiatan ini sangat dituntut untuk dilaksanakan dan diaplikasikan oleh pelaksana atau

⁵³ Lijan Poltak Sinambela, *Op., Cit.*, hlm. 9

pelaku kegiatan di dalam organisasi, sehingga menimbulkan kinerja yang memuaskan.⁵⁴

Hasil yang dicapai oleh seorang pegawai akan menimbulkan kepuasan. Kepuasan yang dirasakan tentu saja akan meningkatkan motivasi dalam menjalankan tugas dan fungsi yang ditugaskan kepadanya. Dengan motivasi kerja yang tinggi maka seluruh tugas-tugas tersebut akan dapat diselesaikan dengan baik sehingga kinerjanya dapat dioptimalkan.⁵⁵

Bagan 2.3
Faktor Kinerja Karyawan



Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan dan yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi, meliputi:⁵⁶

- a. Kuantitas kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Jangka waktu output
- d. Kehadiran di tempat kerja
- e. Sikap kooperaif

Menurut Kaswan untuk mengetahui kinerja karyawan dapat dilakukan dengan menerapkan sistem penilaian kinerja berdasarkan pengaruh kinerja sebagai fokus pengukuran. Kategori sistem penilaiannya adalah:⁵⁷

⁵⁴ Muhammad Alfian, *Etika Manajemen Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 2010, hlm. 159-160

⁵⁵ Lijan Poltak Sinambela, *Op., Cit.*, hlm. 11-12

⁵⁶ Robert L. Mathis & John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2002, hlm.78

⁵⁷ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012, hlm. 192

- a. *Trait-based* (berbasis sifat) yaitu diasumsikan bahwa sifat tertentu, seperti inisiatif, kecepatan membuat keputusan, tegas, loyal, merupakan pendorong kinerja, jadi yang diukur adalah karakteristik pribadi pemegang pekerjaan.
- b. *Behavior-based* (berbasis perilaku) yaitu berfokus pada perilaku tertentu karyawan, seperti bekerjasama dengan baik, datang tepat waktu dan lainnya.
- c. *Result-based* (berbasis hasil) yaitu diasumsikan bahwa pencapaian sasaran/hasil, seperti jumlah total penjualan atau umlah produk yang dihasilkan sama dengan kinerja, jadi yang diukur adalah apa yang berhasil dicapai oleh pemegang pekerjaan.
- d. *Knowledge/skill-based* (berbasis pengetahuan/keterampilan) yaitu diasumsikan bahwa pengetahuan/ketrampilan tertentu merupakan pendorong kinerja. Jadi yang diukur adalah apa yang diketahui/diaplikasikan oleh pemegang pekerjaan.

2.5 Penelitian Terdahulu

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Nabilah Ramadhan & Jafar Sembiring (2014) dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap budaya karyawan adalah positif dan signifikan karena rata-rata tanggapan responden sebesar 81,81% dan berada pada kategori yang sangat tinggi dengan $F_{hitung} 56,434 > F_{tabel} 2,505$, membuktikan bahwa variabel bebas berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat. Dari analisis didapatkan bahwa *employee engagement* dibentuk melalui *equity*, *achievement*, *camaraderie* dan *leadership* yang dihitung dengan analisis jalur secara simultan menunjukkan bahwa empat variabel dalam *employee engagement* tersebut secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh yang terjadi secara

simultan adalah sebesar 76,60%. Sehingga dapat dikatakan bahwa peningkatan yang terjadi pada rasa keterikatan karyawan dengan perusahaan, akan menimbulkan peningkatan pada kinerja karyawan sebesar 76.60 %.

Relevansinya dengan peneliti adalah sama-sama meneliti tentang pengaruh employee engagement terhadap kinerja, namun, dalam penelitian ini terdapat unsur ke-Islaman dan variabel independennya ada tambahan yaitu gaya kepemimpinan transformasional.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Jagarin Pane dan Sih Darmi Astuti (2009) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan”. Hasil penelitian yang menggunakan metode simple random sampling ini menghasilkan persamaan Kinerja = 0,120 BO + 0,422 KT + 0,381 KP, dari persamaan tersebut bahwa secara berturut-turut, antara ketiga variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja adalah variabel kepemimpinan transformasional dengan koefisien regresi 0,422, koefisien regresi dari kompensasi sebesar 0,381, variabel budaya organisasi dengan koefisien regresi sebesar 0,120. Dari hasil tersebut hanya budaya organisasi yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan terdapat pada variabel bebas yaitu *ada tambahan employee engagement*.

- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Robertus Gita & Ahyar Yuniawan (2016) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT. BPR Arta Utama Pekalongan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan, dengan analisis uji t menunjukkan koefisien regresi sebesar 0,726 dan t_{hitung} 7,458 dan memiliki signifikansi $0,000 < 0,005$. Analisis uji t menunjukkan bahwa koefisien regresi pada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,165 dan

t_{hitung} sebesar 1,757 dan memiliki signifikansi sebesar $0,085 > 0,05$ artinya motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan masih perlu ditingkatkan lagi. Sedangkan pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien regresi sebesar 0,151 dan t_{hitung} 1,568 memiliki signifikansi sebesar $0,123 > 0,05$ dari hasil tersebut jelas bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Relevansinya dengan penelitian adalah sama-sama meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja. Namun, dalam penelitian ini terdapat unsur ke-Islaman dan variabel independennya ada tambahan yaitu *employee engagement*.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Alam Setia Bakti (2016) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan Civil Society Organization PKBI Pusat”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki nilai t_{hitung} $0,819 < t_{tabel}$ 1,682 dengan tingkat signifikan $0,418 > 0,05$. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan. Sedangkan variabel *employee engagement* (X2) t_{hitung} $4,553 > t_{tabel}$ 1,682 dengan tingkat signifikan $0,00 < 0,05$ menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Besarnya r^2 budaya organisasi adalah 1,6% yang diperoleh dari koefisien korelasi parsial yang dikuadratkan $(0,127)^2$. *Employee engagement* sebesar 33,5% dari koefisien korelasi parsial yang dikuadratkan $(0,579)^2$. Dapat disimpulkan bahwa variabel *employee engagement* memberikan pengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan budaya organisasi.

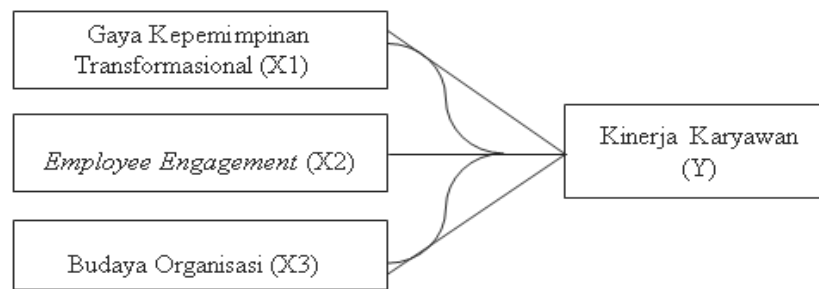
Relevansinya dengan peneliti adalah sama-sama meneliti tentang *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja, tetapi peneliti menerapkan religuitas dan variabel independen ditambah dengan gaya kepemimpinan transformasional.

5) Penelitian yang dilakukan oleh Selvi Zola Fenia (2015) dengan judul “Peranan *Employee Engagement* terhadap Peningkatan Kinerja”. Hasilnya *employee engagement* mempengaruhi kinerja organisasi karena mempengaruhi kinerja karyawan. *Employee engagement* mempengaruhi kualitas kerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi jumlah ketidakhadiran karyawan dan menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan. Karyawan yang memiliki derajat engagement yang tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi pada organisasi. Keterikatan emosi yang tinggi mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan (cenderung memiliki kepuasan kualitas kerja yang memuaskan) dan akan berdampak pada rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan/perusahaan. Perubahan-perubahan di level individu ini pada akhirnya akan membawa perubahan positif pada level tim dan akhirnya akan membawa perubahan yang positif bagi kinerja organisasi.

Relevansinya adalah variabel independen hanya menggunakan *employee engagement*, sedangkan di penelitian ini ditambah dengan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

2.6 Kerangka Berfikir

Penelitian ini menggunakan tiga variabel bebas, yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional, *Employee Engagement* dan Budaya Organisasi, sedangkan variabel terikat yang dipakai adalah kinerja karyawan. Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya kerangka pemikiran. Berikut ini kami sajikan kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini:



- 1) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
- 2) Pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan
- 3) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
- 4) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan *employee engagement* dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

2.7 Hipotesis

Hipotesis merupakan pernyataan atau dugaan mengenai ukuran (misalnya rerata atau variasi) yang ada di satu atau lebih populasi. Hipotesis bisa juga dikatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.⁵⁸

Berdasarkan landasar teori dan kerangka pemikiran teoritis di atas, maka dapat dirumuskan beberapa hipotesis sebagai berikut:

1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Untuk menggerakkan karyawan/bawahan dibutuhkan sosok pemimpin yang inovatif dan mampu menggerakkan karyawan sesuai apa yang diinginkan perusahaan, sesuai dengan teorinya Gatot (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformatif memiliki efek positif pada sikap karyawan, pekerjaan karyawan, lingkungan kerja karyawan, dan pada akhirnya mempengaruhi mempengaruhi kinerja karyawan.⁵⁹

⁵⁸ Budiyo, *Statistika untuk Penelitian*, Surakarta: UNS, 2009, hlm. 141

⁵⁹ Gita And Yuniawan., *Op., Cit.*, hlm.165.

Berdasarkan kerangka berfikir dan teori di atas maka diajukan hipotesisi sebagai berikut:

H1: Ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

2) Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Memiliki Sosok pemimpin yang mampu menggerakkan karyawan serta memiliki karyawan yang faham serta patuh pada perusahaan yang menyangkut visi, misi dan tujuan perusahaan dalam proses pekerjaan akan menumbuhkan rasa keterikatan karyawan pada perusahaan. Menurut Sjafrri Mangkuprawira (2014) menyatakan bahwa semakin tinggi keterikatan karyawan dengan organisasi semakin baik kinerjanya pada gilirannya semakin baik kinerja perusahaan.⁶⁰

Berdasarkan kerangka berfikir dan teori di atas maka diajukan sebagai hipotesisi sebagai berikut:

H2: Ada pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

3) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi yang mendukung juga akan mempengaruhi tingkat stabilitas perusahaan. Menurut John M. Ivancevich, Robert dan Michael menyatakan bahwa dampak dari budaya terhadap karyawan menunjukkan bahwa budaya menyediakan dan mendorong suatu bentuk stabilitas.⁶¹ Sehingga dari stabilitas perusahaan mampu menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi.

Berdasarkan kerangka berfikir dan teori di atas maka diajukan sebagai hipotesisi sebagai berikut:

H3: Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

⁶⁰ Sjafrri Mangkuprawira, *Sumber Daya Manusia Strategik*, Bnadung: Ghalia Indonesia, 2014, hlm. 247.

⁶¹ John M. Ivancevich, dkk, *Op., Cit.*, hlm 46.