

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Gaya Kepemimpinan Delegatif

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Gibson, kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya yang mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Sedangkan menurut Winardi, kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pimpinan mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara suka rela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan.<sup>1</sup>

Melihat dari penjelasan mengenai pengertian kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa teori kepemimpinan merupakan tehnik dan kemampuan dasar seorang pimpinan dalam mempengaruhi dan mengendalikan bawahan, agar mau melaksanakan segala jenis pekerjaan yang ditugaskan secara efektif dan efisien. Maka pimpinan harus bisa membagi tugas secara adil kepada setiap bawahannya, sehingga bawahannya merasa tidak terlalu berat atas tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

Kepemimpinan adalah bentuk manajemen yang melibatkan para manajer langsung dengan bawahan untuk bekerja bersama-sama dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>2</sup> Pemimpin itu saling berhubungan dengan perilaku organisasi dan kepemimpinan yang efektif, yang akan memainkan peran dan kontribusi yang dominan dalam kehidupan organisasi dan selalu berinteraksi terus dengan lingkungan yang selalu mengalami perubahan terus menerus baik dalam lingkungan internal, lingkungan eksternal, maupun lingkungan global. Kepemimpinan efektif dikarenakan

---

<sup>1</sup> Agusti Handayani, "Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung", *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik Dan Pembangunan*, (2010): 85, <http://sinta2.ristekdikti.go.id/journals/detail?id=2394>.

<sup>2</sup> Agus Subardi, *Manajemen Pengantar Edisi Revisi*, (Yogyakarta : Upp Amp Ykpn, 2001), 160.

gaya kepemimpinan yang dipakai menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.

## 2. Teori-Teori Kepemimpinan

Teori dalam kepemimpinan meliputi:

### a. Teori Bakat (*traits*)

Teori yang mencari karakter atau kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Bakat didefinisikan sebagai kecenderungan yang dapat diduga, yang mengarahkan perilaku individu berbuat dengan cara yang konsisten dan khas.

### b. Teori Perilaku

Teori perilaku kepemimpinan yaitu teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Teori perilaku paling menyeluruh dan ditiru dihasilkan dari penelitian yang dimulai pada Universitas Ohio pada akhir dasawarsa 1940-an. Diawali dengan lebih dari beberapa dimensi, akhirnya mereka menyempitkan daftar menjadi dua kategori yang secara hakiki menjelaskan kebanyakan perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan. Mereka menyebut kedua dimensi sebagai struktur prakarsa (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*), yaitu mempertimbangkan perasaan dan kesejahteraan para bawahan.<sup>3</sup>

## 3. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Menurut Hasibuan, kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Di sini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan dalam artian pimpinan menginginkan agar para bawahannya bias mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Dalam

---

<sup>3</sup> F.X. Setio Edy Purnomo dan Ratna Wijayanti, "Analisis Pengaruh Kepemimpinan Instruktif, Konsultatif, Partisipatif, dan Delegatif Terhadap Kinerja Karyawan," *Universitas Negeri Semarang* (2013): 149-150, <https://dokumen.tips/documents/bab-ii-landasan-teori-a-gaya-kepemimpinan-1-bab-iipdf10-3-macam-macam-gaya.html>.

hal ini, bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.<sup>4</sup>

Menurut Roseni, Kepemimpinan delegatif adalah sebuah gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya yang memiliki kemampuan, agar dapat menjalankan kegiatannya yang untuk sementara waktu tidak dapat dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai sebab.<sup>5</sup>

Sedangkan menurut Burhanuddin, Kepemimpinan delegatif adalah di mana sang pemimpin tidak perlu banyak memberikan pengarahan dan support. Walaupun masalah selalu dapat diidentifikasi, tanggung jawab untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas-tugas dapat diserahkan kepada bawahan yang tergolong ke dalam kategori tersebut. Mereka diberikan kepercayaan untuk melaksanakan sendiri rencana, menetapkan prosedur dan teknis kegiatan. Langkah demikian perlu diambil oleh pemimpin, mengingat mereka yang dihadapi memang sudah menunjukkan tingkat kematangan dalam arti psikis dan operasional.<sup>6</sup>

Gaya Kepemimpinan delegatif dicirikan dengan jarangny pemimpin memberikan arahan, keputusan diserahkan kepada bawahan, dan diharapkan anggota organisasi dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri. Gaya kepemimpinan delegatif sangat cocok dilakukan jika staf yang dimiliki memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi. dengan demikian pimpinan tidak terlalu

---

<sup>4</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Askara, 2009), 172.

<sup>5</sup> Roseni, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegatif", *Roseni My Story*, diakses pada 14 Februari 2020, <http://roseni-mystory.blogspot.com/2011/03/pengaruh-gaya-kepemimpinan-delegatif.html>

<sup>6</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 136.

banyak memberikan instruksi kepada bawahannya, bahkan pemimpin lebih banyak memberikan dukungan kepada bawahannya

Gaya kepemimpinan delegatif dicirikan pula dengan perilaku pimpinan yang hanya sedikit memberikan pengarahan, dan juga kurang dalam memberikan dukungan, pendelegasian keputusan dan tanggung jawab penuh dalam melaksanakan tugas diserahkan kepada bawahan. Gaya pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai delegatif karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.

Delegatif adalah tingkat kematangan yang tinggi, orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini adalah mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab. Dengan gaya delegatif yang berprofil rendah yang memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini. Sekalipun pemimpin barangkali masih mampu mengidentifikasi persoalan, tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada pengikut-pengikut yang sudah matang.

#### 4. Indikator Gaya Kepemimpinan Delegatif

Adapun indikator gaya kepemimpinan delegatif menurut Tambunan yaitu:<sup>7</sup>

- a. Pemberian tugas kepada bawahan dengan sedikit perintah
- b. Pemberian tugas berdasarkan kemampuan bawahan
- c. Mengadakan hubungan dengan pihak luar

---

<sup>7</sup> Doni Wisnu Prasetya, Inti Wasiati, Abdul Kholiq Azhari, "Pengaruh Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan pencatatan Sipil Kabupaten Jember," *International Journal of Social Science and Business Vol.1*, (2017): 197-208, <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJSSB/article/download/11835/7682>

- d. Melimpahkan kepada bawahan untuk mencari cara mencapai tujuan

## B. Komunikasi

### 1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi manusia dalam organisasi atau perusahaan menjadi hal penting untuk menciptakan kesamaan pemahaman atas informasi yang disampaikan satu sama lain. Komunikasi merupakan sebuah pentransferan makna kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang, simbol, atau bahasa-bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi memahami maksud dari informasi tersebut. Komunikasi yang baik dan lancar dapat menciptakan semangat kerja bagi orang-orang yang melakukannya.

Istilah komunikasi (*communication*) mempunyai banyak arti. Menurut etimologi, istilah komunikasi berasal dari bahasa latin yaitu *communis*, yang berarti sama (*common*). Dan dari kata *communis* berubah menjadi kata *communicare*, yang berarti menyebarkan atau memberitahu. Jadi menurut asal katanya, komunikasi merupakan menyebarkan atau memberitahu informasi kepada pihak lain guna mendapatkan pengertian yang sama. Untuk mendapatkan pengertian yang sama maka dalam mengomunikasikan suatu informasi harus ditetapkan terlebih dahulu suatu dasar titik temu yang sama.<sup>8</sup>

Definisi komunikasi melibatkan tiga hal yaitu: pertama, komunikasi melibatkan orang. Orang mencoba berkomunikasi dengan orang lain. Karena itu pemahaman terhadap orang lain menjadi penting untuk mempelajari komunikasi yang efektif. Kedua, komunikasi melibatkan arti informasi yang sama (*shared meaning*) antara pengirim dan penerima. Dengan demikian pengirim dan penerima akan sepakat untuk istilah atau definisi yang sama. Ketiga, komunikasi melibatkan simbol-simbol yang dipakai untuk menyampaikan suatu maksud. Simbol tersebut dapat

---

<sup>8</sup> Wursanto, *Dasar-dasar Organisasi*, (Yogyakarta : Andi Offset, 2003), 153.

berupa kata-kata, gerakan tubuh, huruf, atau gerakan-gerakan tertentu.<sup>9</sup>

Komunikasi menurut Stoner, Freem dan Gilbert sebagaimana dikutip oleh Eri Trisnawati dan Kurniawan Saefullah mendefinisikan komunikasi sebagai *the proses by which people attempt to share via the transmission of symbolic messages*. Komunikasi adalah proses dimana seseorang berusaha untuk memberikan pengertian atau pesan kepada orang lain melalui pesan simbolis. Komunikasi bisa dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, dengan berbagai media komunikasi yang tersedia.<sup>10</sup>

Berdasarkan pengertian di atas, maka komunikasi memiliki beberapa elemen penting yaitu:

- a. Komunikasi melibatkan orang-orang, sehingga komunikasi yang efektif terkait dengan bagaimana orang-orang dapat berinteraksi satu sama lain secara lebih efektif.
- b. Komunikasi berarti terjadinya berbagi informasi atau pemberian informasi maupun pengertian, sehingga agar pemberian informasi maupun pengertian ini dapat terjadi, maka pihak-pihak yang berkomunikasi perlu menyadari dan mengerti istilah yang mereka gunakan dalam melakukan komunikasi jika tidak, maka kemungkinan terjadinya salah persepsi dalam komunikasi sangat tinggi.
- c. Komunikasi melibatkan simbol-simbol, yang berarti komunikasi dapat berupa bahasa tubuh, suara, huruf, angka, dan lain-lain sebagai bentuk simbolis dari komunikasi yang dilakukan.

## 2. Komponen Komunikasi

Komunikasi memiliki beberapa komponen. Dari komponen tersebut maka akan terbentuk proses

---

<sup>9</sup> Mahmud Hanafi, *Manajemen Komunikasi Edisi Revisi*, (Yogyakarta : UPP AMP YKPN, 2003), 380.

<sup>10</sup> Eri Trisnawati dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen Edisi Pertama*, (Jakarta : Prenada Media, 2002), 295.

komunikasi. Beberapa komponen komunikasi yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:<sup>11</sup>

- a. Komunikator atau pengirim pesan  
Komunikator adalah individu atau orang yang mengirim pesan. Pesan tersebut diproses melalui pertimbangan atau perencanaan dalam pikiran. Proses mempertimbangkan dan merencanakan tersebut “berlanjut kepada proses penciptaan pesan dengan demikian komunikator menciptakan pesan, untuk selanjutnya mengirimkannya dengan saluran tertentu kepada orang lain atau pihak lain.
- b. Pesan atau informasi  
Pesan atau informasi, ada pula yang menyebut sebagai gagasan, ide, simbol, stimulus, maupun *message*, pada hakekatnya merupakan sebuah komponen yang menjadi isi komunikasi. Pesan adalah informasi yang diciptakan komunikator dan akan dikirimkan kepada komunikan. Pesan ini dapat berupa pesan verbal maupun non verbal. Pesan verbal lisan misalnya berupa percakapan, baik percakapan langsung maupun melalui media. Pesan verbal adalah pesan yang berbentuk ungkapan kata atau kalimat baik lisan maupun tulisan. Sedangkan pesan non verbal adalah pesan isyarat, bisa berupa isyarat gerakan badan, ekspresi wajah, nada suara, dan sebagainya.
- c. Media atau saluran  
Media adalah saran yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari seorang komunikator kepada komunikan. Ada beberapa media meliputi media cetak, audio, audio visual. Dengan variasi media yang tersedia, seorang komunikator dapat menggunakan satu atau lebih dari yang dirasa paling efisien untuk penyampaian pesan.
- d. Komunikan atau penerima  
Selain komunikan atau penerima, ada sebutan lain yang cukup sering dipakai, misalnya *receiver*,

---

<sup>11</sup> Suranto A W, *Komunikasi Perkantoran*, (Yogyakarta : Media Wacana, 2005), 17-19.

*audience*, sasaran. Komunikasikan adalah pihak penerima pesan. Sebenarnya, tugas seorang komunikasikan tidak hanya menerima pesan, melainkan juga menganalisis dan menafsirkan, sehingga dapat dipahami makna pesan tersebut.

e. Umpan balik atau *feedback*

Umpan balik sering pula disebut respon. Disebut demikian karena komponen ini merupakan respon atau tanggapan dari seorang komunikasikan setelah mendapat terpaan pesan. Pesan yang diterima dianalisis dan ditafsirkan oleh komunikasikan, tentu akan mendorong komunikasikan itu bereaksi. Reaksi yang timbul itulah yang dinamakan respon atau umpan balik

f. Gangguan atau *noise*

Gangguan komunikasi sering kali terjadi, baik gangguan yang bersifat teknis maupun semantis. Gangguan teknis bisa saja terjadi karena saluran tidak berfungsi secara baik. Sementara itu gangguan semantis bermula dari perbedaan dalam pemaknaan arti lambang atau simbol dari seorang komunikasikan dengan komunikasikan.<sup>12</sup>

### 3. Bentuk Komunikasi

Bentuk komunikasi dapat diklasifikasikan menurut jumlah pihak yang terlibat dalam proses komunikasi, diantaranya:<sup>13</sup>

a. Komunikasi intrapersonal (*Intrapersonal communication*)

Merupakan proses komunikasi yang terjadi dalam diri sendiri. Misalnya proses berpikir untuk memecahkan masalah pribadi. Di sini ada proses tanya jawab dalam diri sendiri sehingga dapat memperoleh jawaban tertentu

---

<sup>12</sup> Mamduh Hanafi, *Manajemen Edisi Revisi*, (Yogyakarta : AMP YKPN, 2003), 84.

<sup>13</sup> Mamduh Hanafi, *Manajemen Edisi Revisi*, 24.



- b. Komunikasi antarpersonal (*Interpersonal communication*)  
Merupakan komunikasi antara seseorang dengan orang lain, bisa dilakukan dengan tatap muka maupun dengan bantuan media.
- c. Komunikasi kelompok (*Group communication*)  
Merupakan proses komunikasi yang berlangsung dalam suatu kelompok. Misalnya seminar, diskusi kelompok, dan lain sebagainya.
- d. Komunikasi massa (*Mass communication*)  
Merupakan komunikasi yang melibatkan banyak orang. Ada sebagian para ahli yang mengatakan bahwa komunikasi massa adalah komunikasi melalui media massa, tetapi sebagian ahli berpendapat komunikasi massa tidak harus menggunakan media massa. Misalnya orasi yang dilakukan oleh para mahasiswa yang disampaikan dihadapan massa di tengah lapangan adalah komunikasi massa.

#### 4. Komunikasi Menurut Pelaksanaannya

Dalam setiap organisasi suatu usaha kerjasama pada umumnya terdapat dua jenis komunikasi dilihat dari sudut pelaksanaannya yaitu:<sup>14</sup>

##### a. Komunikasi Internal

Komunikasi internal merupakan pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan tersebut lengkap dengan struktur yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horisontal dan vertikal di dalam perusahaan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen).

Dengan kata lain, komunikasi internal adalah komunikasi yang berlangsung dalam ruang lingkup/lingkungan organisasi atau perusahaan yang terjadi di antara anggota organisasi atau perusahaan

---

<sup>14</sup> Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2009), 122.

tersebut. Komunikasi internal dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu:

1) Komunikasi vertikal

Adalah proses penyampaian suatu warta dari pihak pimpinan kepada bawahan maupun dari pihak bawahan kepada pimpinan.

2) Komunikasi horizontal atau lateral

Komunikasi horizontal atau lateral adalah hubungan komunikasi diantara para pejabat atau satuan pada strata hierarki yang sama. Hubungan horizontal diantara para karyawan juga dapat dipelihara oleh pimpinan dengan mengadakan pertemuan atau kegiatan musyawarah, dan diskusi.

3) Komunikasi diagonal

Komunikasi diagonal yaitu komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi. Atau dengan kata lain komunikasi diagonal merupakan proses penyampaian dan penerimaan informasi atau alur informasi yang berlangsung antara karyawan pada tingkat atau fungsi yang berbeda dan satu sama lainnya tidak mempunyai wewenang secara langsung. Bentuk komunikasi diagonal antara lain meminta pendapat, meminjam dokumen, menyampaikan pesan dan lain-lain.

b. Komunikasi Eksternal

Komunikasi yang berlangsung antara orang atau perusahaan dengan pihak masyarakat yang berada di luar organisasi tersebut. Komunikasi dengan pihak luar dapat berupa:

- 1) Eksposisi, pameran, promosi, publikasi
- 2) Konferensi pers
- 3) Siaran televisi, radio
- 4) Bakti sosial, pengabdian pada masyarakat

Komunikasi eksternal dimaksudkan untuk mendapatkan pengertian, kepercayaan, bantuan, dan kerja sama.

## 5. Indikator Komunikasi

Adapun indikator komunikasi antara lain sebagai berikut:<sup>15</sup>

- a. Kemampuan karyawan dalam menyamakan visi dan persepsi terhadap suatu tugas dengan tim atau karyawan lain.
- b. Kemampuan anggota untuk mencapai tujuan, merespon, dan mengimplementasikan setiap perubahan organisasi.
- c. Kemampuan mengkoordinasikan setiap aktivitas organisasi.

## C. Etos Kerja Islami

### 1. Pengertian Etos Kerja Islami

Menurut Asifudin, bahwa etos kerja islami merupakan karakter dan kebiasaan manusia berkenaan dengan kerja, terpancar dari system keimanan/aqidah Islam yang merupakan sikap hidup mendasar terhadapnya.<sup>16</sup>

Menurut Toto Tasmara, etos kerja islami merupakan sikap kepribadian yang melahirkan keyakinan yang sangat mendalam bahwa bekerja itu bukan saja untuk memuliakan dirinya, menampakkan kemanusiaannya, melainkan juga sebagai suatu manifestasi dari amal shaleh dan oleh karenanya mempunyai nilai ibadah yang sangat luhur.<sup>17</sup>

Menurut Musa Asy'arie, aqidah etos kerja Islam adalah nilai-nilai ketuhanan yang mendasari etos kerja seorang muslim dalam bekerja. Suatu sikap yang meletakkan bekerja tidak hanya untuk mencari sesuap nasi, tetapi juga melaksanakan kewajiban agama.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Sri Hastuti, Andi Sularso Siti Komariyah, "Pengaruh Komunikasi, Motivasi, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Koordinator Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur di Probolinggo" *JEAM Vol XII No.1* (2013): 80-103, <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/JEAM/article/view/1107>.

<sup>16</sup> Ahmad Janan Asifudin, *Etos Kerja Islami*, (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2004), 234.

<sup>17</sup> Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), 27.

<sup>18</sup> Musa Asy'arie, *Etos Kerja dan Pemberdayaan Ekonomi Umat Islam*, (Yogyakarta: LESFI, 1997), 34.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa etos kerja islami dalam penelitian ini adalah suatu watak atau karakter yang melahirkan keyakinan untuk bekerja merupakan ibadah sehingga karyawan dapat mengaktualisasikan diri pada pekerjaannya dan bekerja sesuai dengan arah tujuan perusahaan.

## 2. Indikator Etos Kerja Islami

Indikator etos kerja islami di sini digali dan dirumuskan berdasarkan konsep iman dan amal shaleh dengan memberikan prioritas penekanan pada etos kerja islami beserta prinsip-prinsip dasarnya sebagai fokus.<sup>19</sup> Suatu pekerjaan atau perbuatan, meski secara nyata memberikan manfaat pada orang lain namun tanpa disertai iman, ilmu, dan amal shaleh karyawan, pekerjaan itu menjadi sia-sia dan tidak membuahkan pahala. Dengan giat bekerja dan beramal, Allah SWT menegaskan bahwa tidak ada satu amal atau satu pekerjaanpun yang terlewatkan untuk mendapat imbalan di hari akhir nanti.

Dari konsep iman, ilmu, dan amal shaleh sebagaimana tersebut di atas, dapat digali dan dirumuskan karakteristik-karakteristik etos kerja islami sebagai berikut:<sup>20</sup>

### a. Kerja Merupakan Penjabaran Aqidah

Etos kerja islami berarti membahas etos kerja yang terpancar dari aqidah Islam berkenaan dengan kerja yang bertolak dari ajaran wahyu bekerjasama dengan akal. Bahwa kerja berlandaskan niat beribadah hanya kepada Allah adalah salah satu karakteristik yang menjadi sumber perbedaan dengan etos kerja lainnya. Dalam hal ini ditemukan sikap hidup mendasar menjadi sumber motivasi etos kerja islami.

### b. Kerja Dilandasi Ilmu

Aqidah dan system keimanan orang Islam bersumber dari wahyu yang berinteraksi dengan akal. Oleh karena itu dalam bekerja akal yang menjalankan dengan landasan keilmuan dan keimanan yang dimiliki seorang karyawan dapat memberikan pemikiran yang

---

<sup>19</sup> Ahmad Janan, *Etos Kerja Islami*, 101

<sup>20</sup> Ahmad Janan, *Etos Kerja Islami*, 104

positif dan semangat kerja yang tinggi. Yaitu secara langsung atau tidak membuat orang yang mempelajari ilmu objektif itu dapat bekerja secara rasional, memahami teknologi, aktif, kreatif, tekun, disiplin, teratur, menggunakan perencanaan yang baik, visioner dan profesional, sekaligus menghindari sikap-sikap yang bertentangan.

- c. Kerja dengan Meneladani Sifat-sifat Ilahi serta Mengikuti Petunjuk-petunjuk-Nya

Etos kerja islami sebagaimana etos kerja umumnya tidak dapat terwujud tanpa didukung oleh sifat giat dan aktif manusia, bersangkutan memanfaatkan potensi-potensi yang ada padanya. Seseorang yang beretos kerja islami menyadari bahwa potensi yang dikaruniakan dan dapat dihubungkan dengan sifat-sifat ilahi pada dasarnya merupakan amanah yang mesti dimanfaatkan sebaik-baiknya secara bertanggung jawab sesuai dengan ajaran Islam yang diimani.

Dengan meneladani sifat-sifat ilahi dapat digali sikap kerja aktif, kreatif, tekun, konsekuen, adil, kerja didukung oleh ilmu pengetahuan dan teknologi, visioner, berusaha efektif dan efisien, percaya diri dan mandiri. Kemudian dari karakteristik mengikuti petunjuk-petunjuk-Nya ditemukan ciri-ciri etos kerja yang tinggi seperti giat, proaktif, menghargai waktu, kompetitif, optimis, bersemangat tinggi untuk mengerjakan apa saja yang bermanfaat, suka bekerja keras, adil, bertanggung jawab, bekerjasama dengan orang lain, hemat, ulet, dan sabar.

### 3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Etos Kerja Islami

Menurut Ahmad Janan Asifudin, dua factor yang mempengaruhi etos kerja islami yaitu.<sup>21</sup>

- a. Faktor Internal

Faktor ini bersifat psikis yang timbul dari dorongan kebutuhan dengan segala dampaknya, mencari kebermaknaan kerja, frustrasi, kemalasan, dan sebagainya. Maksudnya factor ini dipengaruhi dorongan

---

<sup>21</sup> Ahmad Janan, *Etos Kerja Islami*, 44

dari dalam diri seseorang yang membuat etos kerja islami seseorang berada pada posisi positif atau negatif.

b. Faktor Eksternal

Faktor ini bersifat fisik yang datang dari luar diri seseorang, yaitu: dari lingkungan alam, benda mati, lingkungan pergaulan, budaya, pendidikan, pengalaman, latihan, keadaan politik, ekonomi, imbalan kerja, serta janji dan ancaman yang bersumber dari ajaran agama, maksudnya bahwa faktor ini dipengaruhi oleh lingkungan sekitar seseorang.

Dari uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa etos kerja seseorang terbentuk oleh adanya motivasi yang terpancar dari sikap hidupnya yang mendasar terhadap pekerjaan. Dengan terbentuknya etos kerja islami pada diri karyawan muslim dan perusahaan yang sudah menerapkan, akan terus hidup dan berkembang sejalan dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan.

## D. Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menurut Muhammad Zainur Roziqin, adalah sebagai keseluruhan proses bekerja dari individu yang hasilnya dapat digunakan landasan untuk menentukan apakah pekerjaan individu tersebut baik atau sebaliknya.<sup>22</sup> Sedangkan Wirawan, menyatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.<sup>23</sup> Menurut Suryadi, 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

---

<sup>22</sup> Muhammad Zainur Roziqin, *Kepuasan Kerja*, (Malang: Averroes Press, 2010), 41.

<sup>23</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 3.

moral maupun etika.<sup>24</sup> Sejalan dengan beberapa pendapat di atas Hariman dan Hilgert, mengemukakan kinerja sebagai suatu perwujudan kerja aparatur yang selanjutnya akan dijadikan dasar penilaian atas tercapai atau tidaknya target dan tujuan suatu organisasi pemerintahan, kinerja meliputi hasilhasil yang telah dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.<sup>25</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja dari seorang karyawan selama dia bekerja dalam menjalankan tugas-tugas pokok jabatannya yang dapat dijadikan sebagai landasan apakah karyawan itu bisa dikatakan mempunyai prestasi kerja yang baik atau sebaliknya.

## 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan, terdapat 3 faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan antara lain sebagai berikut:<sup>26</sup>

- a. Faktor lingkungan internal organisasi, dalam melaksanakan tugasnya karyawan memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun. Faktor lingkungan internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.
- b. Faktor lingkungan eksternal organisasi, adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi

---

<sup>24</sup> Suryadi Prawirosentono, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 1999), 2.

<sup>25</sup> Muhammad Zainur, *Kepuasan Kerja*, 41.

<sup>26</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja*, 6.

kinerja karyawan. Misalnya krisis ekonomi dan keuangan yang terjadi di Indonesia tahun 1997 meningkatkan inflasi, menurunkan nilai nominal upah dan gaji karyawan dan selanjutnya menurunkan daya beli karyawan.

- c. Faktor internal karyawan, yaitu faktor –faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja.

Menurut Mohammad Pabundu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dibedakan menjadi dua yaitu:<sup>27</sup>

- a. Faktor intern, seperti kecerdasan, keterampilan, kestabilan, emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, karakteristik kelompok kerja, dan sebagainya.
- b. Faktor eksternal, antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja dan kondisi pasar.

Sejalan dengan beberapa pendapat di atas, Hadari Nawawi, mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi 3 faktor yaitu:<sup>28</sup>

- a. Pengetahuan, khususnya yang berhubungan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dalam bekerja, faktor ini mencakup jenis dan jenjang pendidikan serta pelatihan yang pernah diikuti di bidangnya.
- b. Pengalaman, yang tidak sekedar jumlah waktu atau lamanya dalam bekerja, tetapi berkenaan dengan substansi yang dikerjakan yang jika dilaksanakan

---

<sup>27</sup> Mohammad Pabundu, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, ( Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 122.

<sup>28</sup> Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan Industri*, (Yogyakarta: UGM Press, 2006), 64-65.



dalam waktu yang cukup lama akan meningkatkan kemampuan dalam mengerjakan suatu bidang tertentu.

- c. Kepribadian, berupa kondisi di dalam diri seseorang dalam menghadapi bidang kerjanya, seperti minat, bakat, kemampuan bekerjasama/keterbukaan, ketekunan, motivasi kerja dan sikap terhadap pekerjaan.

Berdasarkan pendapat para ahli yang sebagai mana telah di uraikan di atas maka faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan adalah faktor internal dan faktor eksternal, dimana faktor internal sendiri merupakan faktor bawaan lahir dari karyawan itu sendiri seperti minat, bakat, pengetahuan, etos kerja, motivasi kerja, dan lain-lain. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar karyawan itu sendiri seperti peraturan perusahaan, suasana kerja, kondisi ekonomi, sarana prasarana, dan lain-lain.

### 3. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja menurut Robert dan John, antara lain sebagai berikut:<sup>29</sup>

- a. Kuantitas dari hasil, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas dari hasil, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya), pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Ketepatan waktu dari hasil, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.
- d. Kehadiran, yaitu ada tidaknya karyawan didalam kantor ketika memasuki jam-jam kerja.
- e. Kemampuan bekerja sama, yaitu kemampuan karyawan melakukan kegiatan bersama-sama dengan

---

<sup>29</sup> Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja*, 378.

karyawan lain dalam suatu kegiatan yang tidak dapat dikerjakan oleh perorangan.

#### 4. Pelaksanaan Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan, pelaksanaan kinerja adalah proses sepanjang tahun di mana pegawai melaksanakan tugas atau pekerjaannya dan berupaya mencapai kinerjanya dengan menggunakan kompetensi kerjanya.<sup>30</sup>

Karyawan dan para manajer dalam pelaksanaan kinerja masing-masing mempunyai tugas yang harus dipenuhi agar kinerja dari suatu perusahaan tersebut bisa dikatakan tinggi, karena tingkat kinerja perusahaan tidak lepas dari kinerja para karyawan yang ada dibawahnya. Sebagai seorang karyawan dalam upaya mencapai kinerjanya menurut Wirawan, mempunyai tanggung jawab sebagai berikut:<sup>31</sup>

- a. Berkomitmen dalam hal pencapaian tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama oleh para manajer dan karyawan.
- b. Karyawan harus meminta kepada para manajer untuk mendapatkan balikan dan pelatihan karena fungsinya sangat penting yaitu sebagai alat untuk mengembangkan kinerjanya.
- c. Berkomunikasi secara aktif dan berkelanjutan dengan para manajer ketika melaksanakan tugasnya.
- d. Mencatat berbagai informasi seputar kemajuan atau seberapa besar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai dan mengkomunikasikannya kepada manajernya.
- e. Mempersiapkan diri dan data-data yang diperlukan pada saat manajer akan menelaah kinerjanya. Misalnya karyawan mempersiapkan evaluasi sumatif dan evaluasi formatif.

Di samping karyawan yang mempunyai tanggung jawab dalam upaya mencapai kinerjanya, para manajer juga mempunyai kewajiban sebagai berikut:

- a. Mampu menciptakan iklim kerja yang baik serta mampu menyediakan berbagai fasilitas yang dapat memajukan kinerja para karyawan.

---

<sup>30</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja*, 103.

<sup>31</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja*, 103.

- b. Memonitor kinerja para karyawan dan mencatatnya kedalam buku kerja.
- c. Merevisi tujuan serta menyesuaikan standar kinerja dan kompetensi pekerjaan para karyawan dari tahun ke tahun karena lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang selalu berubah-ubah.
- d. Memberi balikan dan pelatihan kepada karyawan dengan maksud untuk membantu karyawan membuat koreksi atas apa yang sedang dilakukan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuannya dan kritik terhadap karyawan.
- e. Menyediakan program pengembangan agar para karyawan berkembang dalam hal kompetensi dan pengalamannya dengan tentunya dengan maksud agar kinerja para karyawan meningkat.
- f. Memberikan kompensasi atau imbalan agar tetap dipertahankan kepada para karyawan yang telah mempunyai perilaku yang efektif, efisien dan mempunyai kemajuan dalam hal pencapaian tujuan.

##### **5. Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut R. Wayne Mondy, penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim.<sup>32</sup> Sejalan dengan pendapat tersebut Tb. Sjafri Mangkuprawira, menjelaskan penilaian kinerja yaitu proses yang dilakukan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang.<sup>33</sup> Sedangkan menurut Wirawan, menerangkan bahwa evaluasi kinerja sebagai proses penilai – pejabat yang melakukan penilaian – (appraiser) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai – pegawai yang dinilai – (appraise) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkannya dengan standar kerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM. Secara umum penilain kinerja bertujuan sangat baik yaitu agar kinerja para

---

<sup>32</sup> R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2008), 257.

<sup>33</sup> Tb. Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003), 223.

karyawan bertambah baik.<sup>34</sup> Menurut Suryadi, dengan bertambah baiknya kinerja masing-masing karyawan diharapkan agar mendorong peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.<sup>35</sup>

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses menilai hasil kerja, apa yang dilakukan dan yang tidak lakukan oleh seorang karyawan menurut tugas pokoknya sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan.

## 6. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Tb. Sjafri Mangkuprawira, manfaat penilaian kinerja antara lain:<sup>36</sup>

- a. Perbaikan kinerja, umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
- b. Penyesuaian kompensasi, penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.
- c. Keputusan penempatan. Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif; misalnya dalam banyak penghargaan.
- d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, kinerja buruk mengidentifikasi sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.
- e. Perencanaan dan pengembangan karir, umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan.
- f. Defisiensi proses penempatan staf, baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan

---

<sup>34</sup> Wirawan, *Evaluasi Kinerja*, 111.

<sup>35</sup> Suryadi, *Kebijakan Kinerja Karyawan*, 229.

<sup>36</sup> Tb. Sjafri, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 224.

kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

- g. Ketidakakuratan informasi, kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan, dan keputusan konseling.
- h. Kesalahan rancangan pekerjaan, kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru melalui penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.
- i. Kesempatan kerja yang sama, penilaian kinerja yang akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.
- j. Tantangan-tantangan eksternal, kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.
- k. Umpan balik pada SDM, kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM ditetapkan.

## E. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini disajikan ringkasan beberapa penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya, diantaranya adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Doni Wisnu Prasetya, Inti Wasiati, dan	Pengaruh Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja	Hasil analisis korelasi kepemimpinan delegatif terhadap kinerja	Persamaan penelitian yang dulu dengan yang sekarang	Perbedaan penelitian yang dulu dengan yang sekarang adalah

	Abdul Kholiq Azhari <sup>37</sup> (2017)	Pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember	pegawai dengan metode Korelasi Rank Spearman yang dihitung dengan program SPSS 17.0 menunjukkan bahwa kepemimpinan delegatif mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember	adalah sama-sama menggunakan variabel bebas gaya kepemimpinan delegatif dan menggunakan variabel terikat kinerja karyawan	penelitian sekarang menambahkan variabel bebas komunikasi dan etos kerja Islami
2	Sri Hastuti, Andi Sularso,	Pengaruh Komunikasi, Motivasi, dan Etos	Kemampuan komunikasi berpengaruh signifikan	Persamaan penelitian yang dulu dengan	Perbedaan penelitian yang dulu dengan yang

<sup>37</sup> Doni Wisnu Prasetya, Inti Wasiati, Abdul Kholiq Azhari, "Pengaruh Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan pencatatan Sipil Kabupaten Jember," *International Journal of Social Science and Business Vol.1*, (2017): 197-208, <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJSSB/article/download/11835/7682>

	dan Siti Komariyah <sup>38</sup> (2013)	Kerja terhadap Kinerja Pegawai Koordinator Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur di Probolinggo	terhadap etos kerja, motivasi yang dimiliki pegawai berpengaruh signifikan terhadap etos kerja, etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	yang sekarang adalah sama-sama menggunakan variabel bebas komunikasi dan menggunakan variabel terikat kinerja karyawan	sekarang adalah penelitian sekarang menggunakan dan menambahkan variabel bebas gaya kepemimpinan delegatif dan etos kerja Islami.
3	Putri Mauliza, Rusli Yusuf, dan T. Roli	Pengaruh Etos Kerja Islami dan gaya kepemimpinan	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik	Persamaan penelitian yang dulu dengan yang sekarang	Perbedaan penelitian yang dulu dengan yang sekarang adalah

<sup>38</sup> Sri Hastuti, Andi Sularso Siti Komariyah, "Pengaruh Komunikasi, Motivasi, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Koordinator Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur di Probolinggo" *JEAM Vol XII No.1* (2013): 80-103, <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/JEAM/article/view/1107>.

	Ilhamsyah <sup>39</sup> (2016)	Transformasional terhadap komitmen Organisasional serta Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai Wilayatul Hisbah Kota Banda Aceh	kesimpulan bahwa Etos Kerja Islami dan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang besar terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan secara simultan dan parsial dengan menggunakan sampel 65 karyawan	adalah sama-sama menggunakan variabel bebas etos kerja Islami dan menggunakan variabel terikat kinerja karyawan	penelitian sekarang menggunakan dan menambahkan variabel bebas gaya kepemimpinan delegatif dan komunikasi
4	Christina Catur Widayati, Septy W., dan Thea H. Rahardjo <sup>40</sup> (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegatif, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja	gaya kepemimpinan delegatif, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan	Persamaan penelitian yang dulu dengan yang sekarang adalah sama-sama menggunakan	Perbedaan penelitian yang dulu dengan yang sekarang adalah penelitian sekarang menggunakan

<sup>39</sup> Putri Mauliza, Rusli Yusuf, dan T. Roli Ilhamsyah, “Pengaruh Etos Kerja Islami dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai Wilayatul Hisbah Kota Banda Aceh”, *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam* Vol. 2, No. 2, (2016): 185-200, <https://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JPED/article/download/6693/5482>.

<sup>40</sup> Christina Catur Widayati, Septy W., Thea H. Rahardjo, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegatif, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT bank Mandiri KCP Jakarta Kota”, *JRMB Vol.11 No.2*,



		<p>terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Mandiri KCP Jakarta Kota</p>	<p>terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri KCP Jakarta Kota, hal ini berarti apabila gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja meningkat maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan dan sebaliknya jika gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja menurun maka kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri KCP Jakarta Kota akan mengalami penurunan</p>	<p>an variabel bebas gaya kepemimpinan delegatif dan menggunakan variabel terikat kinerja karyawan</p>	<p>n dan menambahkan variabel bebas komunikasi dan etos kerja Islami</p>
--	--	--	--	--	--

5	Harjoni Desky <sup>41</sup> (2014)	Pengaruh Etos Kerja Islami dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Rumah Makan Ayam Lepas Lhokseumawe	Etos kerja Islami dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Makan Ayam Lepas di kota Lhokseumawe. Nilai-nilai etos kerja Islami yang dilaksanakan dengan baik oleh karyawan akan menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan	Persamaan penelitian yang dulu dengan yang sekarang adalah sama-sama menggunakan variabel bebas etos kerja Islami dan menggunakan variabel terikat kinerja karyawan	Perbedaan penelitian yang dulu dengan yang sekarang adalah penelitian sekarang menggunakan dan menambahkan variabel bebas gaya kepemimpinan delegatif dan komunikasi
---	------------------------------------	---	---	---	--

<sup>41</sup> Harjoni Desky, "Pengaruh Etos Kerja Islami dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Rumah Makan Ayam Lepas Lhokseumawe", *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan Vol.8 No.2*, (2014): 459-478.

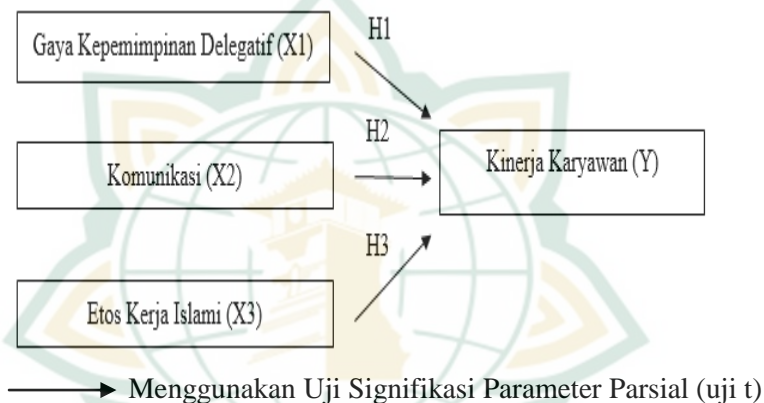
			<p>kinerja karyawan. Pimpinan yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan dengan baik akan menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan</p>	
--	--	--	--	--

**F. Kerangka Berfikir**

Kinerja karyawan yang baik secara kualitas dan kuantitas sangat diperlukan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Ada beberapa faktor pendukung untuk tercapainya tujuan perusahaan yaitu: pertama gaya kepemimpinan, dalam setiap organisasi gaya kepemimpinan yang efektif memiliki peranan yang sangat penting untuk mendukung kinerja karyawan sehingga mendorong untuk berprestasi dalam kinerjanya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu sikap dan tindakan yang didukung pemimpin dalam menghadapi bawahan. Kedua, komunikasi adalah proses dimana seseorang berusaha untuk memberikan pengertian atau pesan kepada orang lain melalui pesan simbolis. Komunikasi bisa dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, dengan berbagai media komunikasi yang tersedia. Komunikasi yang dilakukan pemimpin sangat berpengaruh karena sering berinteraksi dengan karyawan membuat karyawan menjadi tahu apa yang harus dilakukan supaya

tujuan perusahaan tercapai. Ketiga, etos kerja karyawan adalah jasa yang diberikan karyawan ke perusahaan secara kasat mata maupun tidak kasat mata dengan harapan yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**



### G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan kerangka berfikir diatas maka dalam penelitian ini dapat dibuat hipotesisnya sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Doni Wisnu Prasetya, Inti Wasiati, dan Abdul Kholiq Azhari tentang: *“Pengaruh Kepemimpinan Delegatif terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember”*. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan delegatif mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember. Maka dapat ditarik kesimpulan :

H 1 : terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan delegatif terhadap kinerja karyawan perusahaan jamu CV. Klanceng Kudus.

2. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan  
Penelitian Sri Hastuti, Andi Sularso, dan Siti Komariyah tentang: *“Pengaruh Komunikasi, Motivasi, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Koordinator Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur di Probolinggo”*. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka dapat ditarik kesimpulan :  
H 2 : terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi terhadap kinerja karyawan perusahaan jamu CV. Klanceng Kudus.
3. Pengaruh Etos Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan  
Penelitian Harjoni Desky tentang: *“Pengaruh Etos Kerja Islami dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Rumah Makan Ayam Lepas Lhokseumawe”*. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan bahwa etos kerja Islami dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Makan Ayam Lepas di kota Lhokseumawe. Maka dapat ditarik kesimpulan:  
H 3 : terdapat pengaruh yang signifikan antara etos kerja Islami terhadap kinerja karyawan perusahaan jamu CV. Klanceng Kudus.