

BAB II LANDASAN TEORI

A. Landasan teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas mengelola serta mengorganisasi fungsi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dari organisasi yang efektif dan efisien.¹ Perkembangan usaha akan berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia di suatu perusahaan, antara lain kompensasi, gaya kepemimpinan, dan organization atmosphere untuk karyawan. Hal ini mengingat aset paling besar bagi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia menurut kinerja dan prestasinya adalah karyawan.

Dalam penelitian ini telah berhasil membuktikan kompensasi, gaya kepemimpinan, dan organization atmosphere berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Kudus. Rata-rata skor dari setiap variable kompensasi, gaya kepemimpinan dan organization atmosphere adalah rendah, maka Kinerjanya pun juga rendah. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memahami segenap praktisi dan akademisi tentang dunia usaha yang tidak selalu berjalan sesuai teori dan kaidah bisnis yang ada. Akan ada banyak penyimpangan yang terjadi kelemahan dalam pengawasan pelaksanaannya dan regulasinya.

Kinerja karyawan adalah hal penting untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Jika setiap karyawan memiliki kemampuan kerja yang baik maka diharapkan dapat memberi pengaruh pada kinerja karyawan lainnya dalam organisasi tersebut. Kinerja karyawan diketahui dengan kesetiaan, tanggung jawab, pengabdian, kejujuran, prestasi kerja, kerjasama, kejujuran, dan kepemimpinan. Agar kinerja karyawan dapat berjalan optimal maka juga harus didukung dengan kemampuan manajerial yang mumpuni.

¹ Wahibur Rokhman, *Majemen Sumber Daya Manusia*, (Kudus: Nora Media Enterprise, 2011), 2

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian

Dessler, mengemukakan pendapat kinerja adalah membandingkan kerja nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Dalam pendapat Flippo dan Sunyoto, pengukuran kinerja dilakukan melalui:

- 1) Mutu kerja meliputi ketepatan kehadiran, skill serta karakter dalam melaksanakan pekerjaan.
- 2) Kualitas kinerja meliputi tugas tambahan dari atasan untuk bawahannya.
- 3) Ketangguhan meliputi adanya waktu libur, kehadiran, dan toleransi keterlambatan hadir.
- 4) Sikap meliputi tanggung jawab dengan rekan kerja, atasan, dan kerjasama untuk menyelesaikan masalah

Dapat disimpulkan kepuasan kerja merupakan rasa atau tanggapan yang diperoleh karyawan terhadap pekerjaannya.

b. Etos dalam kinerja muslim di organisasi.

Beberapa tanda etos kinerja muslim di organisasi antara lain:

- 1) As-Shalah (baik serta manfaat)
 “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” (An-Nahl ayat 97)
- 2) Al-Itqan (kemantapan serta kesempurnaan)
 “Sesungguhnya Allah sangat mencintai jika seseorang melakukan suatu pekerjaan yang dilakukannya dengan itqan/sempurna (professional)” (HR. Thabrani)
- 3) Al-Ihsan (melakukan yang terbaik)
 Al-Ihsan mempunyai makna antara lain:
 - a) Melaksanakan hal terbaik dari yang bisa dilaksanakan
 - b) Memiliki arti lebih baik dari kualitas pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya.

4) Al-Mujahadah (kerja keras serta optimal)

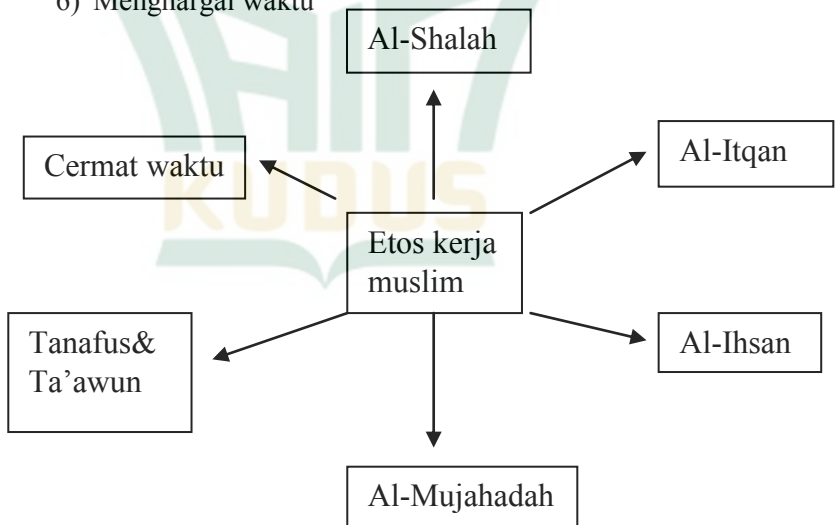
“Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) kami, benar-benar akan kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan kami. Dan sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang yang berbuat baik” (Al-Ankabut: 69)

5) Tanafus serta ta’awun

“...Dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya”. (Al-Ma’idah:2)

“Dan orang-orang yang beriman, laki dan perempuan, sebagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebagian yang lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang makruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat, dan mereka taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah. Sesungguhnya Allah Mahaperkasa lagi Mahabijaksana”. (At-Taubah:71)

6) Menghargai waktu²



² Didin Nafidhuiddin, Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), 40.

3. Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Penggabean mendefinisikannya sebagai bentuk penghargaan bagi pekerja atas jasa dan kontribusi mereka terhadap organisasi, Tohardi mendasarkan kompensasi menurut hasil hitung evaluasi kerja agar pemberian tersebut layak (worthy) serta adil (equal).

Terdapat dua jenis kompensasi yaitu, finansial dan non finansial. Kompensasi finansial dapat diberikan langsung atau tidak langsung seperti gaji dan insentif, maupun tidak langsung seperti fasilitas dan tunjangan. Sedangkan menurut Suparyadi kompensasi non finansial berupa pekerjaan, fasilitas dinas, asuransi, dan lingkungan kerja.

Widodo, dikutip oleh Ulfatin dan Triwiyanto mendefinisikannya sebagai imbalan bagi pegawai dari suatu organisasi. Hal itu berdasarkan pada kontribusi dan kerja produktif.

b. Klasifikasi kompensasi

Kompensasi dikelompokkan menurut 2 macam yakni:

- a) Kompensasi langsung berupa gaji dan uang pokok atau insentif dan bagi hasil.
- b) Kompensasi tidak langsung seperti program layanan dan kesejahteraan yang dilakukan secara suka rela oleh pengusaha atau diwajibkan secara hukum dan peraturan.³

c. Tujuan kompensasi

Notoadmodjo menuturkan tujuan kompensasi agar mencapai target antara lain:

- 1) Menghargai prestasi kerja
Kompensasi sesuai harapan merupakan penghargaan bagi kinerja karyawan agar meningkat produktivitas, perilaku, dan kinerja sesuai harapan perusahaan.
- 2) Menjamin keadilan
Sistem kompensasi harus mampu memastikan seluruh karyawan mendapatkan kompensasi sesuai tugas, fungsi, jabatan, dan prestasinya.

³ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta CV, 2016) 276

3) Mempertahankan karyawan

System kompensasi mampu membuat karyawan betah bekerja di perusahaan tersebut.

d. Pandangan islam tentang kompensasi

Upah merupakan harga yang dibayarkan sesuai dengan pekerjaan atau jasa seseorang. Islam menilai kedua belah pihak penting agar tidak dirugikan. Islam mengelompokkan upah menjadi ajrun musamma (upah yang disebutkan) dan ajrul mitsli (upah sepadan).⁴

1) Ajrun musamma memiliki syarat kerelaan dua pihak yang bertransaksi saat disebutkan.

2) Ajrul misli berarti memberikan upah senilai dengan pekerjaan dan kondisi kerjanya jika kesepakatan menyebutkan jasa (manfaat) kerja tersebut.

Upah sepadan adalah upah senilai dengan profesi yang jika kesepakatan ujrahnya menyebutkan jasa pekerjaan. Sehingga menurut syariah, pihak yang punya keahlianlah yang menentukan upah dan bukan menggunakan standar Negara atau kebiasaan penduduk suatu negara.⁵

Allah SWT memerintahkan setiap orang wajib diberi imbalan sesuai dengan pekerjaannya secara adil. Mereka harus dibayar sesuai dengan apa yang dikerjakan. Oleh karena itu majikan atau pengusaha hanya diperkenankan menerima sesuai modal dan kontribusinya terhadap produksi. Allah SWT melarang pekerja dengan cara semisal memotong upah pekerjaan mereka.

Allah berfirman dalam hadits qudsi: telah diceritakan kepada kami Abdullah bin Abdur Rahman bin Bahram Ad Darimi, telah menceritakan kepada kami Marwan, yaitu Ibnu Muhammad Ad Damasyqi, telah menceritakan kepada kami Sa'id bin Abdul Aziz dari Rabi'ah bin Yazid dari Abu Idris Al Khalwani dari Abu

⁴ M. Kasir Ibrahim, *Kamus Arab*, (Surabaya: Apollo Lestari, t.th), 817.

⁵ Ibnu Rusyd, *"Bidayatul Mujtadid"*, diterjemahkan oleh Ghazali Said dan Achmad Zaidun dengan judul, *"Bidayatul Mujtahid, analisis Fiqih Para Mujtahid"*, (Jakarta: Pustaka Amani, 2007), 308.

Dzar dari Nabi SAW, dalam meriwayatkan firman Allah SWT yang berbunyi “Hai hamba-Ku, sesungguhnya Aku telah mengharamkan diri-Ku untuk berbuat dzalim dan perbuatan dzalim itupun Aku haramkan diantara kamu. Oleh karena itu, janganlah kamu saling berbuat zalim!”.

Atas dasar hal tersebut, para Fuqaha mensyaratkan agar harga pekerjaan itu diketahui dan terbatas. Mereka menetapkan untuk membayarkan upah kepada orang yang berhak menerimanya pada saat selesai kontrak. Para ulamapun membagi upah buruh ukuran kerja dalam soal memberi sewa, jasa perdagangan harta orang, dan lain-lain.

4. Kepemimpinan

a) Pengertian Kepemimpinan

Ada berbagai pendapat tentang pengertian kepemimpinan seperti kemampuan mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Upaya mempengaruhi dari suatu individu dan individu lain dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasinya. Pemimpin adalah orang yang berpengaruh terhadap anggota organisasi lainnya.⁶

Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas mengajak dan proses menginspirasi individu lain bekerjasama, bertindak benar, berkomitmen, dan memotivasi untuk mencapai tujuan bersama.⁷ Kepemimpinan adalah mempengaruhi karyawan untuk bertindak dengan benar, memiliki komitmen, dan dapat mendorong untuk mencapai tujuan yang diinginkan.⁸

b) Gaya Kepemimpinan

Faktor kepuasan kinerja terpenting adalah peran pemimpin dalam menentukan tujuan, merencanakan, mengelola, menggerakkan, serta mengendalikan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, pemimpin perlu strategi

⁶Phil, M. dan Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2016), 280

⁷I Komang Ardana dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 179

⁸Sunarto, *Manajemen Karyawan*, (Yogyakarta: Amus Yogyakarta dan Aditya Media Yogyakarta, 2005), 33.

(gaya kepemimpinan) untuk mempengaruhi dan memberi contoh. Hal ini seperti yang disampaikan Zainal dkk.

Rehman, et al., Cheung dan Faichan, menemukan bahwa setiap orang memiliki gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi sesaat yang sedang dihadapi. Gaya kepemimpinan juga berpengaruh terhadap penekanan kelompok, dukungan, toleransi, dan kriteria pengupahan seperti yang Lumbanraja ungkap. Hal tersebut berpengaruh pada tingkat kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan harus sesuai dengan kemampuan, kepribadian, dan situasi dalam pekerjaan agar dapat menjadi panutan dalam organisasi. Pemimpin diharapkan mampu menuntaskan masalah yang dihadapi organisasi dengan baik. Tampubolon menemukan kontribusi yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

c) Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Terdapat tiga gaya berbeda: otokratis, demokratis, dan *laissez-faize*.

1. Otokratis (Authoritarian)
 - a) Kebijakan dilakukan pemimpin
 - b) Pemimpin mendikte teknik dan langkah kegiatan sehingga menyebabkan langkah-langkah kedepannya tidak pasti.
2. Demokratis (Democratic)
 - a) Kebijaksanaan ditentukan melalui diskusi sedangkan keputusan diambil dengan bantuan dari pimpinan.
 - b) Terdapat diskusi, langkah-langkah umum, serta petunjuk teknis dengan dua atau lebih alternative yang disarankan oleh pimpinan.
3. Kebebasan (*Laissez-Faire*)
 - a) Keputusan kelompok atau individu bersifat bebas-penuh dengan sedikit keterlibatan pimpinan.
 - b) Pemimpin menyediakan bermacam bahan agar individu lain senantiasa setiap saat mereka memberi informasi.

Gaya kepemimpinan Blake dan Mouton antara lain:

1. Deserter: gaya kepemimpinan orientasi produksi atau manusia rendah premim.

2. Missionary: gaya kepemimpinan berorientasi pada manusia dibandingkan terhadap produksi.
 3. Autocrat: gaya kepemimpinan yang sangat berorientasi pada produksi namun tidak dengan pekerjaanya.
- d) Gaya kepemimpinan dalam pandangan islam

Contoh konsep kepemimpinan dalam islam antara lain seperti Nabi Adam A.S yang memimpin istrinya, Nabi Muhammad SAW sebagai utusan-Nya, sebagai kepala negara, dan kepala rumah tangga. Hal ini ditegaskan Rasulullah sebagai berikut:

“Kalian adalah pemimpin, yang akan dimintai pertanggungjawaban. Penguasa adalah pemimpin, yang akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Oleh karena itu kalian sebagai pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Suami adalah pemimpin keluarganya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya” (HR. Bukhari).

Gaya kepemimpinan islam mewajibkan seseorang bersikap amanah, ikhlas, cerdas, serta bersikap baik terhadap kepemimpinannya. Gaya kepemimpinannya pelayanan diukur dengan kemampuan mengelola harta tuannya yang nantinya dimintai pertanggung jawaban dengan beberapa indicator berikut.

Tabel 1
Indikator Gaya Kepemimpinan Islam

No	Dimensi	Indikator	Sumber
1.	Cinta kebenaran	1. Tingkat keraguan 2. Ketegasan	Q.S Al-Baqarah, 147
2.	Amanah	1. Kepercayaan 2. Komitmen	Q.S Al-Mukminun, 8
3.	Ikhlas mengabdikan	1. Tingkat pengabdian	Q.S Adz-Dzariat, 56
4.	Pergaulan yang baik	1. Sikap ramah tamah	Q.S Al-Hujurat, 10
5.	Kebijaksanaan	1. Keadilan 2. Toleransi	Q.S An-Nahl, 90

5. Iklim Organisasi

a. Pengertian

Merupakan suatu lingkungan dimana pekerja melakukan pekerjaannya, seperti suatu divisi organisasi, cabangnya, atau organisasi itu sendiri. Iklim organisasi merupakan hal yang abstrak tetapi dapat dirasakan. Hellreiget, Slocum, Huse dan Bowditch mendefinisikannya sebagai serangkaian atribut yang termati melalui kondisi organisasi dan sub sistemnya serta sikap anggota terhadap lingkungannya.

Litwin dan Stringet, menyebutkan beberapa factor iklim organisasi yaitu: (1) structure, (2) warmth and support, (3) responsibility, (4) reward, (5) conflict, (6) standards, (7) organizational identity, dan (8) risk taking. Sedangkan Kolb, Rubin dan McIntyre menyebutkan factor-faktor organisasi yaitu: (1) conformity, (2) responsibility, (3) standards, (4) organizational clarity, (5) warmth and support dan (6) leadership.

Fleishman yang dikutip Gilmer, menyebutkan 3 faktor yaitu: (1) kualitas pimpinan, (2) factor lingkungan, (3) dan gaya kepemimpinan. Menurut Miner bahwa hubungan antara keduanya, dalam konteks corporate culture berbanding terbalik. Artinya jika budaya organisasi menjadi focus perhatian, maka iklim organisasi menjadi tidak begitu penting. Selanjutnya dikemukakan bahwa iklim organisasi lebih berdasar pada teori psikologi dan budaya organisasi lebih merupakan konsep antropologis. Asforth dalam miner menyatakan bahwa “budaya organisasi menunjuk pada asumsi dan system nilai, sedang iklim kerja organisasi lebih mengarah ke persepsi. Dengan demikian iklim organisasi akan menunjukkan budaya yang dianut suatu organisasi.

Luthans mendefinisikan iklim organisasi sebagai keseluruhan “perasaan” yang tersampaikan melalui tampilan fisik, mode interaksi para anggota, dan cara anggota tersebut menghadapi pelanggan atau pihak luar lainnya. Performa tersebut merupakan cerminan perasaan yang mereka dapat dari organisasinya. Robbins mendefinisikan bahwa iklim organisasi merujuk persepsi

anggota terhadap organisasi dan lingkungan kerjanya sendiri. Iklim organisasi merupakan hal abstrak, mewakili tatanan kognitif pengamatan, pengalaman serta makna yang ada pada pengamatan dan pengalaman itu.

Secara konseptual, iklim merupakan abstraksi makna pengaturan pengalaman para anggota.

b. Organization atmosphere dalam pandangan islam

Iklim organisasi adalah gambaran lingkungan umum yang mempengaruhi manusia. Hal ini diterangkan di Al-Qur'an sebagai berikut:

Dan berbuat kebajikanlah kepada sesama makhluk hidup, sebagaimana Allah telah berbuat kebajikan padamu. Lagi pula, jangan kamu berbuat kerusakan di muka bumi karena Allah tidak menyenangi orang-orang yang suka berbuat kerusakan (Q.S Al-Qashash: 77).

Al-Qur'an memperhatikan lingkungan seperti halnya lingkungan manusia yang disebut Al-Qaryah di dalam Al-Qur'an dan diulang 52 kali. Ini menunjukkan tingkah laku penduduknya. Ada juga sebagian yang dihubungkan dengan pendidikannya dimana jika sikapnya tercela, maka akan mendapatkan siksa oleh Allah SWT (Q.S 4:72; 7:4; 17:16; 27:34). Perilaku lainnya dihubungkan dengan perilaku baik dan terpuji yang membuat perasaan damai dan aman (16:112). Oleh karena itu Allah melarang berbuat kerusakan (7:56; 2:11). Perilaku lainnya dihubungkan dengan para nabi (Q.S 27:56; 7:88; 6:92). Ada juga ayat yang menunjukkan dampak kerusakan oleh manusia (26:40). Agar berhasil mengelolanya Allah memberikan alat utama berupa ilmu penciptaan, ilmu alam, dan ilmu social. "Setiap manusia dilahirkan dalam keadaan fitrah (suci atau bersih) kemudian orang tuanyalah yang membuat dan menjadikannya seorang Yahudi, Nasrani, dan Majusi" (H.R. Muslim). Oleh karena itu jelas dampak lingkungan terhadap manusia.⁹

⁹ Aswadi Lubis, *Kepuasan Kerja Dilihat Dari Iklim Organisasi*, Jurnal Yirisprudentia Volume 1 Nomor 1 Juni 2015, 7

c. Kiat menciptakan organisasi yang islami

Suatu organisasi yang berkepemimpinan baik menaati nilai-nilai yang diyakini anggota dan pengelolanya. Seorang pengelola atau manajer islami akan dapat mengembangkan organisasinya sesuai dengan nilai-nilai baik dari agama, seperti keikhlasan, kebersamaan, dan pengorbanan.

Tidak dipungkiri, didalam manajemen konvensional tidak berlaku nilai keikhlasan. Padahal ikhlas merupakan hal penting karena dapat mendorong kinerja yang maksimal dengan niat bersih. Nilai selanjutnya adalah kebersamaan. Suatu organisasi tanpa kebersamaan akan menghambat jalannya kepemimpinan. Yang ketiga nilai pengorbanan, yang mampu menumbuhkan organisasi menjadi lebih baik. Hal ini dilakukan dengan menyadarkan para pekerja agar tidak mengandalkan ego mereka sendiri.¹⁰

6. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pandangan Islam

Dalam Islam pengelolaan sumber daya manusia mengacu pada apa yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW didasarkan pada konsep Islam mengenai manusia itu sendiri. Konsep Pertama: Manusia diciptakan untuk beribadah kepada Tuhan. Oleh karena itu segala kegiatan manusia harus merupakan bentuk ibadah, ibadah dalam arti luas, tidak hanya ibadah yang bersifat ritual. Setiap kegiatan manusia bisa bernilai ibadah jika diniatkan untuk mencari ke-ridlo-an Tuhan. Bermasyarakat yang baik adalah ibadah, bekerja dengan giat merupakan ibadah, bahkan tidur pun bisa bernilai ibadah. Konsep kedua: Manusia adalah khalifatullah fil ardhli – wakil Allah di bumi, yang bertugas memakmurkan bumi. Konsekuensi dari kedua konsep ini adalah segala kegiatan manusia akan dinilai dan dipertanggungjawabkan kelak di akhirat. Dengan konsep tersebut Islam memandang bahwa masalah memange manusia bukan masalah yang sepele. Islam mengusahakan sumber daya manusia untuk ikut memakmurkan bumi dalam lingkup pengabdian kepada Tuhan dengan memanfaatkan

¹⁰ Didin Nafidhuiddin, Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2003), 30

seoptimal mungkin potensi yang telah dianugerahkan oleh Tuhan.

Dalam hal recruitment & selection, beliau sangat mementingkan profesionalisme. Beliau bersabda, “Jika suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat (kehancuran)-nya.” (HR Bukhari dan Ahmad). Rasulullah juga bersabda, “Siapa yang mengangkat seseorang sebagai pegawai dari suatu kaum, padahal pada kaum itu terdapat seseorang yang diridhai Allah (cakap, soleh dan beriman) maka ia telah berkhianat kepada Allah, Rasul-Nya dan orang-orang beriman. (HR al-Hakim).

Rasulullah sangat memperhatikan masalah remunerasi. Dalam hadis riwayat Abdur-Razzaq dari Abu Hurairah dan Abu Sa’id al-Khudri, Nabi s.a.w. bersabda: “Barang siapa mempekerjakan pekerja, beritahukanlah upahnya.” Sedangkan dalam Hadis Riwayat Ibn Majah dari Ibnu Umar, bahwa Nabi bersabda: “Berikanlah upah pekerja sebelum keringatnya kering.”

Hasan Langgulung mengemukakan beberapa pemikirannya tentang strategi pendidikan Islam dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia diantaranya dapat di tempuh melalui dari dua model, yaitu strategi pendidikan yang bersifat makro dan strategi pendidikan yang bersifat mikro. Strategi yang bersifat makro terdiri dari tiga komponen utama, yaitu pertama, tujuan pendidikan Islam yang mencakup pembentukan insan shaleh dan masyarakat shaleh. Kedua, dasar-dasar pokok pendidikan Islam yang menjadi landasan kurikulum terdiri dari 8 aspek; keutuhan, keterpaduan, kesinambungan, keaslian, bersifat ilmiah, bersifat praktikal, kesetiakawanan, dan keterbukaan. Ketiga, prioritas dalam tindakan yang meliputi penyerapan semua anak-anak yang mencapai usia sekolah, kepelbagaian jalur perkembangan, meninjau kembali materi dan metode pendidikan, pengukuhan pendidikan agama, administrasi dan perencanaan, dan kerja sama regional dan antar negara di dalam dunia Islam. Sedangkan strategi yang bersifat mikro hanya terdiri dari satu komponen saja, yaitu tazkiyah al-nafs (pembersihan jiwa). Tazkiyah itu bertujuan

membentuk tingkah laku baru yang dapat menyeimbangkan roh, akal, dan badan seseorang

Dalam hubungannya dengan organizational management, Rasulullah adalah manager yang piawai dalam mendelegasikan suatu tugas kepada para sahabatnya. Kemampuan pendelegasian yang baik ini dikarenakan beliau sangat mengenal karakter, potensi dan (minat) masing-masing sahabatnya. Ada yang menarik dalam sejarah Islam, Umar bin Khatab adalah seorang yang tinggi besar, kuat serta pandai berperang. Akan tetapi Umar tak pernah diangkat menjadi panglima perang. Justru Usamah, pemuda 16 tahun, pernah ditugaskan menjadi seorang panglima perang. Itu karena Rasulullah paham, bahwa selain memiliki kompetensi dalam berperang, Umar memiliki kompetensi sebagai seorang pemimpin (khalifah). Dan ia disiapkan untuk itu.

Rasulullah juga telah mencontohkan implementasi Participative Management. Beliau kerap melibatkan para sahabatnya dalam pengambilan keputusan. Contoh yang monumental tentang manajemen partisipatif ini bisa dilihat dari keberhasilan Rasul dan sahabat dalam perang Khandaq. Di samping itu, Rasulullah juga sangat piawai dalam memberikan motivasi kepada sahabatnya secara tepat sesuai keadaan sahabatnya. Beliau tidak hanya memotivasi untuk masalah akhirat saja, Beliau juga memotivasi para sahabatnya untuk selalu optimal di semua posisi dan peran kehidupan masing-masing. Yang menarik adalah Rasulullah memberikan perhatian yang istimewa kepada semua sahabatnya, sehingga diriwayatkan bahwa setiap sahabat merasa bahwa dia adalah orang yang paling diperhatikan dan dicintai Rasul-Nya. Inilah salah satu bentuk immaterial compensation yang dicontohkan oleh Rasulullah. Pada praktiknya, Rasulullah tidak hanya sebagai seorang manager, beliau adalah seorang leader. Dan lebih dari itu, beliau tidak hanya menjadi seorang leader, tetapi leader yang mampu mencetak leader-leader unggul. Hal ini bisa dilihat dari jejak khulafaur rasyidin dan semua sahabatnya.

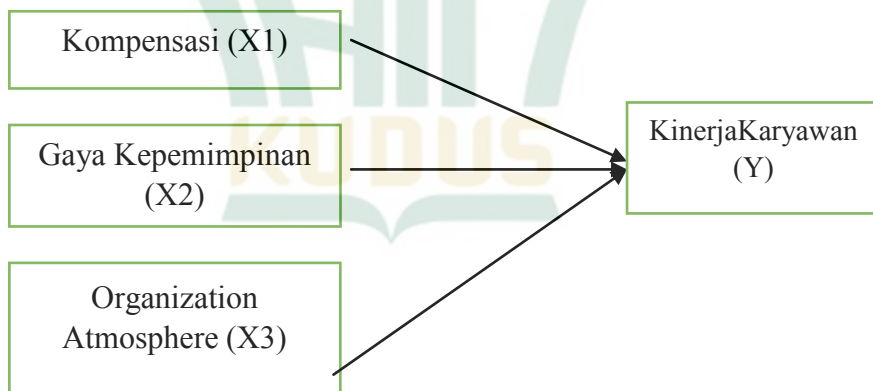
B. Hasil penelitian terdahulu

Hasil dari penelitian terdahulu yang digunakan untuk landasan penelitian ini antara lain:

No	Penulis dan Tahun Terbit	Judul	Temuan	Kesenjangan yang diisi
1	Made Agastia Rahadian, I Made Gusti Suwanda, 2017	Pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Badung.	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi.	Penelitian yang dilakukan saat ini menjawab pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
2	Usman Fauzi, 2014	Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Trakindo Utama Samarinda	Kompensasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Penelitian yang dilakukan saat ini menambahkan variable kepemimpinan dan iklim organisasi.
3	Sri Langgeng Ratnasari dan Gandhi Sutjahja, 2017	Pengaruh kompensasi, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja PT. FEB.	Kompensasi, iklim organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja.	Penelitian saat ini menambahkan variable gaya kepemimpinan.
4	Catur Prasetyo, Ari Pradhanawati & Widiartanto,	Pengaruh kompensasi, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap	Kompensasi, motivasi kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh	Penelitian yang dilakukan saat ini menambahkan variable motivasi dan

	2014	kinerja karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) terminal peti kemas Semarang	positif signifikan terhadap kinerja.	lingkungan kerja.
5	Kadek Ary Setiawan dan Ni Wayan Mujiati, 2016	Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Astra Honda Nusa Badung	Gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian saat ini menambahkan iklim organisasi.

C. Kerangka berfikir



D. Perumusan hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara terhadap suatu masalah pada penelitian. Trease mendefinisikannya sebagai keterangan sementara suatu fakta yang diamati. Good & Scates

berpendapat hipotesis adalah perhitungan atau formulasi rujukan dan diterima sementara. Hal tersebut menerangkan fakta atau kondisi yang telah diamati sebagai petunjuk langkah yang selanjutnya.

Kerlinget (1973) berpendapat hipotesis merupakan dugaan hubungan dua hal atau lebih, dikenal dengan variable. Jadi bagi penulis hipotesis adalah dugaan sementara sebagai penuntun untuk melakukan penelitian.¹¹ Hipotesis dalam penelitian ini yakni:

1. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan (H1)

Kompensasi atau imbalan merupakan kontra persepsi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Usman Fauzi meneliti tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Trakindo Utama Samarinda yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Trakindo Utama Samarinda yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan artinya jika kompensasi ditingkatkan maka akan berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 1 sebagai berikut:

Kompensasi (X1) → Kinerja Karyawan (Y)

H1: kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Indonesia Witel Kudus.

2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan (H2)

Gaya kepemimpinan merupakan tindakan yang dilakukan seorang pemimpin secara keseluruhan yang membentuk pola-pola tertentu. Dari penelitian terdahulu yang dilakukan Kadek Ary Setiawan dan Ni Wayan Mujiati meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Asta Honda Nusa Dua Kabupaten Bandung secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis 2 sebagai berikut:

Gaya Kepemimpinan (X2) → Kinerja Karyawan (Y)

¹¹Moh Prabundu Tika, *Metodologi Riset Bisnis*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006), hal 29-30

H2: gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Kudus.

3. Pengaruh organization atmosphere (Iklim Organisasi) terhadap kinerja karyawan (H3)

Iklim organisasi secara konseptual merupakan abstraksi tentang makna pengaturan bagi anggota yang mengalaminya. Dari penelitian terdahulu yang dilakukan Sri Langgeng Ratnasari dan Gandhi Sutjahja meneliti tentang pengaruh kompensasi, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. FEB. Iklim organisasi secara langsung mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja PT. FEB. Made Agastia Rahadian, I Made Gusti Suwandana meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan hasil iklim organisasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Badung. Dengan demikian hipotesis 3 sebagai berikut:

Iklim Organisasi (X3) → Kinerja Karyawan (Y)

H3: iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Kudus.