

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan telah didefinisikan oleh berbagai orang yang berbeda. Menurut Stoner dalam Hani Handoko kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok.¹ Menurut Robbins yang dikutip oleh Yohanes Suhardjo kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.² Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh Hersey et al dalam Yohanes Suhardjo bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi aktifitas individu atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³ Kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang, yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama secara sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang telah diinginkan oleh pemimpin tersebut.

Ada tiga implikasi penting dari definisi kepemimpinan menurut Stoner dalam Hani Handoko :⁴

- a. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status / kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.

¹Hani Handoko, *Manajemen*, Bpfe Yogyakarta. Yogyakarta, 2013, Hlm. 294.

² Yohanes Suhardjo, *Pengaruh Kepemimpinan Dan Tambahan Penghasilan pegawai (Tpp) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Sorong)*, Jurnal Stie Semarang, Vol 5, No 3, 2013, Hlm. 71.

³*Ibid.*, Hlm. 71.

⁴ Hani Handoko, *Op., Cit*, Hlm. 294-295.

- b. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para kelompok tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.
- c. Selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain para pemimpin tidak hanya memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk memberikan suatu tugas, pengarahan, bimbingan terhadap bawahannya dalam menjalankan tugasnya.⁵ Kepemimpinan juga merupakan cara- cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memimpin karyawannya sesuai dengan keahlian dan bakat yang dimilikinya.⁶

2. Tugas Pokok Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kepemimpinan merupakan suatu fenomena yang sangat kompleks bukan hanya dalam memahami pengoperasiannya melainkan juga dalam definisinya. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu.⁷

⁵ *Ibid.*, Hlm. 294.

⁶ M. Kiswanto, *Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda*, Jurnal Eksis, Vol.6 No.1, Maret 2010, Hlm. 1430.

⁷ Ferina Sukmawati, *Op.Cit.*, Hlm. 180.

Pemimpin melakukan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Ia harus menyiapkan rencana, strategi, kebijaksanaan, mengadakan koordinasi, memberikan pengarahan, mengambil keputusan, mengadakan pengawasan dan lain sebagainya. Untuk melaksanakan semua tugas tersebut ia harus mengusahakan agar seluruh anggota organisasi itu dapat digerakkan untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu tugas pokok kepemimpinan meliputi:⁸

- a. Menyatupadukan orang-orang yang berbeda-beda motivasinya itu dengan motivasi yang sama.
- b. Mengusahakan suatu kelompok dinamis secara sadar.
- c. Menciptakan suatu lingkungan dimana terdapat integrasi antara individu dan kelompok dengan organisasinya.
- d. Memberikan inspirasi dan mendorong anggota-anggotnya bekerja seefektif mungkin.
- e. Menumbuhkan kesadaran lingkungan yang senantiasa mengalami perubahan (dinamis) dan mengusahakan agar orang-orang yang dipimpinnya itu dapat menyesuaikan dengan perubahan situasi.

Sedangkan menurut H.Edy Sutrisno tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak , namun dalam hal ini akan diuraikan beberapa tugas penting saja, antara lain:⁹

- a. Sebagai konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam satu unit kerja dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

⁸Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi Dan Manajemen*, Rineka Cipta, Jakarta, 1994, Hlm. 138.

⁹H. Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, 2009, Hlm. 228.

b. Sebagai instruktur

Seorang pemimpin pada peringkat manapun ia berada sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada dibawahnya.

c. Memimpin rapat

Peran seorang pemimpin rapat adalah membimbing dan menggerakkan sasaran yang tepat dan berguna. Untuk itu ia harus bertindak sebagai pengarah, membantu kelompok sampai pada mengambil keputusan yang dapat dipahami oleh setiap orang dan dapat diterima oleh seluruh peserta rapat.

d. Mengambil keputusan

Pengambilan keputusan merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan mengambil keputusan.

e. Mendelegasikan wewenang

Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya, karena keterbatasan waktu dan keterbatasan kemampuannya. Oleh sebab itu seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya.

Beberapa faktor kepemimpinan yang mempengaruhi kinerja antara lain:¹⁰

- a. Kemampuan
- b. Kepribadian
- c. Pengalaman
- d. Intelektual
- e. Lingkungan kerja

Faktor-faktor tersebut sangat berhubungan dengan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yaitu peningkatan kinerja baik kinerja individu maupun organisasi. Dengan adanya dukungan kepemimpinan

¹⁰ M. Kiswanto, *Op.,Cit*, Hlm. 1429.

yang baik dan tepat pada suatu organisasi tentunya pegawai akan berupaya untuk mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang yang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja kepemimpinan.

3. Pendekatan-Pendekatan Studi Kepemimpinan

Terdapat tiga pendekatan dalam kepemimpinan :¹¹

Gambar 2.1 Pendekatan Dalam Kepemimpinan

Sifat-sifat → perilaku → situasional - *contingency*

Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak. Dalam mencari sifat kepemimpinan yang dapat diukur peneliti mengambil dua pendekatan, yaitu membandingkan sifat yang tampil sebagai seorang pemimpin dan bukan pemimpin dan membandingkan sifat pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif.¹²

Tabel 2.1
Sifat Pemimpin Dan Bukan Pemimpin¹³

Pemimpin	Bukan Pemimpin
a. Memberikan inspirasi kepada para pengikutnya.	a. Memaksa para pengikutnya.
b. Menyelesaikan pekerjaan dan mengembangkan pengikutnya.	b. Menyelesaikan pekerjaan dengan jalan mengorbankan para pengikutnya.
c. Menunjukkan kepada para pengikutnya bagaimana cara melaksanakan pekerjaan.	c. Menanamkan perasaan takut pada pihak pengikut melalui ancaman-ancaman dan paksaan-paksaan.
d. Menerima tanggung jawab	d. Menghindari tanggung jawab.
e. Memperbaiki kegagalan dalam hal mencapai tujuan.	e. Menyatakan bahwa kesalahan terletak pada orang lain apabila terjadi kegagalan dalam hal mencapai tujuan.

¹¹Hani Handoko, *Op Cit.*, Hlm 295.

¹²James Stonner, *Manajemen*, Indeks Gramedia Group, Indonesia, 2003, Hlm. 162.

¹³George R. Terry, *Asas-Asas Manajemen*, Pt.Alumni, Bandung, 1986, Hlm. 345.

Ciri-ciri kepemimpinan yang efektif menurut Keith Davis yang dikutip oleh Ibnu Syamsi paling sedikit harus memenuhi 4 hal, yaitu:¹⁴

a. Intelegensinya tinggi

Paling tidak tingkatan intelegensi pimpinan harus lebih tinggi dari bawahannya.

b. Kematangan jiwa sosial

Pemimpin biasanya memiliki perasaan dan jiwa yang cukup matang dan mempunyai kepentingan serta perhatian yang cukup besar terhadap bawahannya.

c. Motivasi terhadap diri

Para pemimpin senantiasa ingin membereskan segala sesuatu yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Apabila pekerjaan yang satu telah terselesaikan mereka ingin segera menyelesaikan pekerjaan yang lainnya. Pemimpin tidak menggantungkan diri dorongan dari luar.

d. Menjalin hubungan kerja manusiawi

Pemimpin harus dapat bekerja secara efektif dengan orang lain atau dengan bawahannya. Ia harus menghargai oranglain dan dalam menyelesaikan tugasnya ia harus memperhatikan pula orang lain.

Seorang peneliti, Edwin Ghiselli dalam penelitian ilmiahnya yang dikutip oleh Hani Handoko telah menunjukkan sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinan efektif. Sifat-sifat tersebut adalah sebagai berikut :¹⁵

- a. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
- b. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- c. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.

¹⁴ Ibnu Syamsi, *Op.Cit*, Hlm.141.

¹⁵Hani Handoko, *Op.Cit*, Hlm.297

- d. Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- e. Kepercayaan diri atau padangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- f. Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan yang efektif. Pendekatan perilaku memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi-fungsi dan gaya-gaya kepemimpinan. Para peneliti yang mengamati fungsi kepemimpinan sampai pada kesimpulan bahwa agar beroperasi secara efektif kelompok memerlukan seseorang untuk melakukan dua fungsi utama:¹⁶

- a. Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah. Menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
- b. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

Seseorang yang mampu melaksanakan kedua peran tadi dengan sukses akan menjadi pemimpin yang amat efektif. Akan tetapi dalam praktiknya seorang pemimpin mungkin mempunyai keterampilan atau tempramen atau waktu untuk memainkan hanya satu peran. Walau demikian ini tidak berarti bahwa kelompok itu bernasib malang. Penelitian menunjukkan bahwa kelompok paling efektif mempunyai semacam bentuk kepemimpinan bersama. Satu orang (biasannya manajer atau pemimpin formal) melakukan fungsi tugas sedangkan anggota lainnya melakukan fungsi sosial. Pandangan kedua tentang perilaku kepemimpinan memusatkan pada gaya pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. Gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku

¹⁶James Stonner, *Op.Cit*, Hlm. 165.

yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Bagaimana manajer memimpin tidak diragukan lagi terutama dipengaruhi oleh latar belakang, pengetahuan, nilai-nilai, dan pengalamannya. Tetapi karakteristik anak buah juga harus dipertimbangkan sebelum manajer dapat memilih gaya kepemimpinan yang tepat.

Menurut Tannenbaum dan Schmidt dalam James Stonner seorang manajer dapat memberikan partisipasi dan kebebasan yang lebih besar kalau karyawan meminta kemandirian dan kebebasan bertindak, ingin memperoleh tanggung jawab dalam membuat keputusan, mendukung sasaran organisasi, cukup berpengetahuan dan berpengalaman untuk menangani masalah secara efisien dan mempunyai pengalaman yang membuat mereka mengharapkan manajemen partisipatif.¹⁷ Kalau persyaratan ini tidak ada, manajer mula-mula harus mengandalkan gaya yang lebih otoriter.

Pendekatan ketiga, yaitu situasional menggambarkan bahwa gaya yang digunakan adalah bergantung pada faktor-faktor seperti situasi, karyawan, tugas, organisasi dan variabel-variabel lingkungan lainnya. Pandangan ini menimbulkan pendekatan *contingency* pada kepemimpinan yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tertentu. Teori kepemimpinan situasional adalah pendekatan kepemimpinan yang dikembangkan oleh Harsey dan Blanchard yang menguraikan bagaimana pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sebagai respons pada keinginan untuk berhasil dalam pekerjaan, pengalaman, kemampuan dan kemauan dari bawahan mereka yang terus berusaha.

¹⁷*Ibid.*, Hlm. 166.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard yang dikutip oleh Miftah Thoha didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut ini:¹⁸

- a. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan
- b. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan
- c. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Umumnya dikenal 5 macam gaya kepemimpinan, yaitu otokratis, demokratis, partisipatif, orientasi pada tujuan, dan situasional.¹⁹

a. Kepemimpinan otokratis

Kepemimpinan otokratis disebut juga kepemimpinan diktator atau direktif. Orang yang menganut gaya ini mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan para karyawannya yang harus melaksanakannya atau karyawan yang dipengaruhi keputusan tersebut.

b. Kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut gaya ini melibatkan karyawan yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. Kepemimpinan demokratis cenderung menghasilkan keputusan yang disukai dari pada keputusan yang tepat.

¹⁸Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Rajawali Pers, Jakarta, 2012, Hlm. 13.

¹⁹Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Andi, Yogyakarta, 2003, Hlm. 161.

c. Kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas, atau *nondirective*. Orang yang menganut gaya ini sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan.

d. Kepemimpinan berorientasi pada tujuan

Gaya kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan berdasarkan hasil atau berdasarkan sasaran. Orang yang menganut gaya ini meminta anggota tim untuk memusatkan perhatiannya hanya pada tujuan yang ada.

e. Kepemimpinan situasional

Gaya kepemimpinan ini dikenal sebagai kepemimpinan tak tetap. Gaya kepemimpinan ini menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut, dan situasi.

5. Perspektif Islam Tentang Kepemimpinan

Seorang pemimpin dengan kekuasaan yang dimiliki ia berusaha mempengaruhi perilaku orang lain dengan sebuah metode yang memungkinkan mereka loyal dan taat kepadanya. Seorang pemimpin harus memiliki beberapa kompetensi yang mencerminkan pilar-pilar sebuah kepemimpinan. Kompetensi ini berhubungan dengan wawasan pemimpin untuk mengetahui kondisi, lingkungan politik atau sosial yang tercermin dalam kemampuan strategis, mengetahui kondisi para bawahan yang berada di bawah kepemimpinannya yang tercermin dalam kemampuan interpersonalnya (komunikasi) dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang sedang ia hadapi yang tercermin dengan kemampuan teknis.²⁰

²⁰ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2012, Hlm. 134.

Islam mendorong untuk bertanggung jawab terhadap tugas dan kewajiban serta memotivasi mereka guna menunjukkan kinerja yang optimal. Dengan demikian masing-masing pribadi muslim memiliki beban tanggung jawab yang harus dipikulnya. Sebagai penegasan Allah SWT berfirman :

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ ﴿٣٨﴾

Artinya: "Tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuatnya." (QS Al Muddatsir: 38).²¹

Kepemimpinan selalu terkait erat dengan tanggung jawab, tanggung jawab tersebut didasarkan atas kewenangan serta hak pengambilan keputusan yang diamanatkan kepada seorang pemimpin.²² Menepati amanat merupakan moral yang mulia. Maksud amanat adalah mengembalikan hak apa saja kepada pemiliknya, tidak mengambil sesuatu melebihi haknya, dan tidak mengurangi hak orang lain berupa harga atau upah. Allah berfirman:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.

²¹Departemen Agama RI, *Al Qur'an Dan Terjemahannya*, Cv. Alwaah, Semarang, 1995, Hlm. 995.

²² Ismail Yusanto Dan M. Karebet W, *Menggagas Bisnis Islam*, Gema Insani, Jakarta, 2002, Hlm. 214.

B. Keterlibatan Karyawan

1. Pengertian Keterlibatan karyawan

Keterlibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah.²³ Keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai suatu proses partisipasi yang menggunakan seluruh kapasitas karyawan yang dirancang untuk meningkatkan komitmen bagi kesuksesan organisasi.²⁴ Keterlibatan bukan merupakan sikap tapi sejauh mana seseorang individu memusatkan perhatian dan emosi dalam kinerja mereka. Fokus keterlibatan bersifat peran formal daripada extra peran atau kesukarelaan.

Suatu jenis pekerjaan atau situasi dalam lingkungan kerja akan mempengaruhi orang tersebut makin terlibat atau tidak dalam pekerjaannya. Karyawan dengan keterlibatan yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu. Dalam penelitian Brown & Leigh, Hack-Man & Oldham, dalam Khan et al yang dikutip oleh Nurul Indayanti, Armanu Thoyib, dan Rofiat juga menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan kerja secara psikologis terjadi ketika pegawai merasa bahwa mereka dapat memberikan kontribusi yang signifikan untuk bekerja dan ketika mereka merasakan arti dari pekerjaan mereka.²⁵

Sedangkan keterlibatan personel adalah dasar yang dipentingkan dalam prinsip manajemen mutu.²⁶ Personel pada semua tingkatan adalah modal utama perusahaan dimana keterlibatan kemampuannya secara penuh sangat bermanfaat bagi perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memampukan dan memberikan kesempatan kepada personel untuk merencanakan, menerapkan rencana dan mengendalikan rencana pekerjaan

²³Nurul Indayanti, Armanu Thoyib, Rofiat, *Op.Cit.*, Hlm. 349.

²⁴Stephen P. Robbins, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Erlangga, Jakarta, 2002, Hlm. 78.

²⁵ Nurul Indayanti, Armanu Thoyib, Rofiat, *Op.Cit.*, Hlm. 349.

²⁶Rudi Suardi, *Sistem Manajemen Mutu Iso 9000:2000: Penerapannya Untuk Mencapai Tqm*, Ppm, Jakarta, 2003, Hlm. 51.

yang menjadi tanggung jawabnya atau kelompoknya. Kebebasan dan pemberian wewenang perlu dilakukan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

Dengan adanya keterlibatan karyawan secara menyeluruh maka akan menghasilkan rasa memiliki dan tanggung jawab dalam memecahkan masalah. Hal ini akan memicu karyawan untuk aktif dan melihat peluang untuk peningkatan, kompetensi, pengetahuan dan pengalaman. Keterlibatan ini dapat dimulai dengan perekrutan SDM yang tepat, memberikan pelatihan, kemudian memberi mereka tingkat tanggung jawab dan wewenang yang sesuai.

Perusahaan yang dapat membuat karyawannya mengambil inisiatif dan terlibat secara aktif maka perusahaan tersebut telah mencapai apa yang dinamai adaptif.²⁷ Bagi manajer keterlibatan personel merupakan proses untuk meningkatkan keandalan diri personel yang bersangkutan agar dipercaya dalam merencanakan dan mengendalikan implementasi rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan yang bersangkutan. Sedangkan bagi organisasi keterlibatan personel menimbulkan antusiasme dan rasa bangga karena merasa menjadi bagian atau memiliki perusahaan yang akhirnya akan berfokus pada kreasi dan memberikan nilai bagi pelanggan.

2. Mendorong Karyawan Baru Agar Terlibat

Karyawan juga perlu dilibatkan dalam proses saran. Oleh karena itu manajer dan penyelia diharapkan membantu karyawan untuk dapat memberikan lebih banyak saran. Segi positif dari sistem saran adalah bahwa setiap saran yang berasal dari karyawan pasti akan dipatuhi oleh mereka.²⁸ Biasanya karyawan baru menolak untuk berpartisipasi dalam

53. ²⁷Rudy Prihantoro, *Konsep Pengendalian Mutu*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2012, Hlm.

²⁸Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *Op., Cit*, Hlm. 143.

program saran. Untuk itu dibutuhkan dukungan, pelatihan dan bantuan. Strategi yang perlu diterapkan terhadap mereka adalah :²⁹

- a. Menjelaskan kepada karyawan baru mengenai pentingnya saran-saran.
- b. Melakukan suatu perbaikan kecil pada tugas karyawan baru, kemudian ditulis sebagai contoh suatu saran dan contoh tersebut digunakan untuk menggambarkan bagaimana proses kerjanya.
- c. Menugaskan karyawan baru untuk bekerjasama dengan karyawan yang berpengalaman untuk mengembangkan beberapa saran.
- d. Memberikan umpan baik positif atas beberapa usaha awal karyawan baru.

Sementara itu McBain dalam Endah Mujiasih menjelaskan bahwa ada tiga faktor utama yang menjadi penggerak *employee engagement*, yaitu faktor organisasi, faktor manajemen dan kepemimpinan dan faktor kondisi kerja. Tujuan dari peningkatan keterlibatan karyawan secara formal :³⁰

- a. Meningkatkan moral kerja.
- b. Meningkatkan loyalitas dan komitmen
- c. Meningkatkan dukungan terhadap manajemen
- d. Meningkatkan kepuasan atas jabatan
- e. Meningkatkan rasa kepemilikan atas perusahaan
- f. Menambah semangat kerjasama dan semangat tim.

3. Aspek-aspek Keterlibatan Karyawan

Schaufeli dalam Fransiscus Aprilian Sri Widodo dan Sami'an mendefinisikan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) sebagai keadaan motivasional yang positif yang mengandung karakteristik *vigor*,

²⁹*Ibid.*, Hlm. 148.

³⁰Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, Bpfe Yogyakarta, Yogyakarta, 2001, Hlm. 47.

dedication dan *absorption*.³¹ Aspek-aspek dalam keterlibatan karyawan menurut Schaufeli adalah:

- a. *Vigor* (semangat) diartikan sebagai level energi dan resiliensi yang tinggi, terdapat kemauan menginvestasikan tenaga, persistensi dan tidak mudah lelah. semangat mencerminkan kesiapan untuk mengabdikan upaya dalam pekerjaan seseorang, sebuah usaha untuk terus energik saat bekerja dan kecenderungan untuk tetap berusaha dalam menghadapi tugas kesulitan atau kegagalan.
- b. *Dedication* (dedikasi) diartikan sebagai keterlibatan yang kuat ditandai oleh antusiasme dan rasa bangga dan inspirasi.
- c. *Absorption* (menyatu) diartikan sebagai keadaan terjun total pada karyawan (sulitnya memisahkan karyawan dari pekerjaannya). Dalam bekerja karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.

Saks dalam Endah Mujiasih menambahkan bahwa karakteristik pekerjaan, persepsi dukungan organisasi, persepsi dukungan pimpinan, reward dan pengakuan, keadilan prosedur, dan penyaluran keadilan merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement*.³² Menurut *Development Dimensions International (DDI)* dalam Bakke & Leiter yang dikutip oleh Endah Mujiasih, terdapat 3 komponen dalam *work engagement*, yaitu:³³

- a. *Cognitive*

Memiliki keyakinan dan mendukung atas tujuan dan nilai-nilai organisasi

³¹ Fransiscus Aprilian Sri Widodo, Sami'an, *Hubungan Employee Engagement Dengan Perilaku Produktif Karyawan*, Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi, Vol. 2, No. 1, 2013, Hlm. 4.

³² Endah Mujiasih, *Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi Dengan Keterikatan Karyawan*, Jurnal Psikologi Undip, Vol. 14, No. 1, 2015, Hlm. 43.

³³ Endah Mujiasih, *Op., Cit.*, Hlm. 43.

b. Affective

Memiliki rasa kepemilikan, kebanggaan dan kelekatan terhadap organisasi dimana ia bekerja.

c. Behavioral

Keinginan untuk melangkah jauh bersama organisasi dan memiliki niat yang kuat untuk bertahan dengan organisasi.

4. Perspektif Islam Tentang Keterlibatan Karyawan

Komunitas individu bukanlah bagian dari sebuah mesin yang mesinnya tidak berguna kecuali apabila bagian-bagian itu disatukan. Sebaliknya komunitas manusia adalah kumpulan individu yang memiliki jiwa dan perasa. Tujuan utama berhimpunnya individu-individu sebenarnya terciptanya solidaritas dan aktivitas tolong menolong dalam rangka memenuhi kebutuhan hidup dan tuntutan rohani dan jasmani.³⁴

Sesama pegawai adalah saudara, maka harus saling membantu satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan. Layaknya satu bangunan yang saling menguatkan satu sama lain. Agama mendorong umatnya untuk membangun persaudaraan diantara pegawai, Saling membantu satu sama lain dengan menerapkan prinsip bermusyawarah dan saling berkontribusi dalam pekerjaan.³⁵ Allah berfirman :

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ

﴿٣٨﴾

Artinya: “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan salat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka.” (QS Asy Syuura : 38)³⁶

³⁴ Yusuf Qardhawi, *Norma Dan Etika Ekonomi Islam*, Gema Insani Press, Jakarta, 1997, Hlm. 208.

³⁵ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Op.,Cit*, Hlm. 121.

³⁶ Departemen Agama Ri, *Op.,Cit*, Hlm.789.

Dalam proses partisipasi keputusan tetap berada ditangan ‘pemimpin. Taat kepada pemimpin adalah sebuah keniscayaan untuk mengatur dan menjalankan kehidupan. Alqulan mengukuhkan hal ini dalam sebuah ayat :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۖ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

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

C. Pemberdayaan Karyawan

1. Pengertian Pemberdayaan Karyawan.

Menurut Noe et.al dalam Wahiburpemberdayaan adalah merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Sedangkan menurut Khandalam Wahibur pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen.³⁷

Pemberdayaan adalah pembagian kekuasaan, pendelegasian kekuasaan, atau wewenang pada bawahan dalam sebuah organisasi.³⁸ Meningkatkan kekuasaan pegawai dapat mempertinggi motivasi untuk mencapai tujuan karena para pegawai dapat memperbaiki keefektifan mereka memilih bagaimana mereka akan mengerjakan suatu tugas serta menggunakan kreatifitas mereka.

³⁷Wahibur Rokhman Jr, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Asmara Books, Jogjakarta, 2003,Hlm. 121.

³⁸Richard L. Daft, *Era Baru Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta,2012, Hlm. 399.

Setiap pegawai perlu diberdayakan secara maksimal agar dapat mengembangkan diri dalam menyelesaikan berbagai tugas dan tanggung terhadap perkembangan lingkungan. Pemberdayaan pegawai atau karyawan dilakukan dengan menggali potensi yang ada dalam diri setiap pegawai sehingga pemberdayaan pegawai tidak hanya berupa pendistribusian kekuasaan yang telah ada dan telah dimiliki oleh organisasi saja akan tetapi juga merupakan pengembangan kekuasaan.

Pemberdayaan dapat merubah gaya kepemimpinan, hubungan kekuasaan, cara pekerjaan dirancang dan cara organisasi distrukturkan.³⁹ Pemberdayaan dapat diawali dengan hanya sekedar memberikan dorongan kepada orang agar mau memainkan peran lebih aktif dalam pekerjaannya sampai pada melibatkan mereka dalam mengambil tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

2. Model Pemberdayaan Karyawan

Sharafat Khan menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan oleh sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi, yaitu:⁴⁰

a. *Desire*

Tahap pertama dalam model pemberdayaan adalah adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja yang termasuk hal ini antara lain:

1. Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.
2. Memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan pekerja
3. Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan kembali strategi kerja.

³⁹Wibowo, *Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan*, Alfabeta, Bandung, 2006, Hlm. 160.

⁴⁰Wahibur Rokhman, Jr, *Op., Cit*, Hlm. 123-126.

4. Menggambarkan keahlian team dan melatih karyawan untuk melatih sendiri.

b. Trust

Setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara manajemen dengan karyawan. Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut.

c. Confident

Langkah selanjutnya setelah adanya saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.

d. Credibility

Langkah keempat menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki performa yang tinggi.

e. Accountability

Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standart dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan, tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan.⁴¹

f. Communicaton

Langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja.

⁴¹*Ibid.*, Hlm.125.

3. Manfaat Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Dalam kaitannya dengan manfaat pemberdayaan SDM tersebut berikut ini dikemukakan pendapat dari para ahli di bidang pemberdayaan. Gaspersz dalam Kadarisman menyatakan dengan manfaat pemberdayaan pegawai, yaitu sebagai berikut:⁴²

“Manfaat atas pemberdayaan pegawai adalah pekerjaan mereka merupakan milik mereka, mereka bertanggung jawab, mereka mengetahui dimana mereka berada dan mereka memiliki beberapa kendali atas pekerjaan mereka.”

Berdasarkan manfaat tersebut dapat dikemukakan bahwa pada diri pegawai akan tumbuh rasa memiliki atas organisasi tempat mereka bekerja. Dengan tumbuh dan berkembangnya rasa memiliki tersebut maka akan terbangun pula unsur tanggung jawab serta hal-hal positif lainnya. Selanjutnya dengan tanggung jawab yang tinggi tersebut maka karyawan semakin sadar akan keberadaan organisasi tempat mereka mengabdikan, bekerja serta mengembangkan kemampuan, keterampilan, serta bakat yang dimilikinya.

4. Teknik Membangun Pemberdayaan Karyawan

Teknik untuk membangun pemberdayaan karyawan mencakup tindakan sebagai berikut :⁴³

- a. Membentuk jaringan komunikasi yang melibatkan karyawan
- b. Mendorong penyelia untuk bersifat terbuka dan sebagai motivator
- c. Memindahkan tanggung jawab manajerial dan staf kepada karyawan bagian produksi
- d. Membangun organisasi dengan sikap mental tinggi
- e. Menggunakan teknik-teknik formal seperti pembentukan tim dan gugus kendali mutu

⁴²Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rajawali Pers, Jakarta, 2013, Hlm. 241.

⁴³Render & Jay Heizer, *Prinsip-Prinsip Manajemen Operasi*, Salemba Empat Patria, Jakarta, 2001, Hlm. 99.

Beberapa kondisi dasar yang harus diciptakan oleh organisasi yang dapat mendukung dilakukannya pemberdayaan pegawai dalam organisasi, yaitu:⁴⁴

a. Partisipasi

Karyawan diharapkan mempunyai kemauan untuk memperbaiki hubungan dan proses kerja sehari-hari. Suatu pelatihan dalam pemberdayaan akan sangat berguna bagi karyawan agar mereka dapat berpartisipasi lebih aktif dan mempunyai pandangan yang lebih luas. Pengurangan proses birokrasi perlu dilakukan oleh organisasi agar karyawan tidak terhambat dalam meningkatkan inisiatifnya.

b. Inovasi

Pemberian semangat dan keleluasaan karyawan terhadap inovasi untuk perbaikan dalam organisasi. Pemberian semangat untuk selalu membawa ide dan pemikiran baru untuk perbaikan dalam organisasi.

c. Perhatian terhadap informasi

Ketika karyawan mempunyai perhatian terhadap suatu informasi, mereka mempunyai keinginan untuk mempelajari dan menggunakan di dalam usaha meningkatkan pemberdayaan. Organisasi perlu untuk memberikan kemudahan untuk mengakses informasi bagi semua pihak yang terlibat dalam organisasi. Perhatian terhadap informasi merupakan dasar keinginan untuk tahu sesuatu.

d. Pertanggung jawaban

Diharapkan pegawai lebih berperan dalam organisasi dan bertanggung jawab terhadap hasil keputusannya.

Pemberdayaan diharapkan dapat meningkatkan moral dan mutu yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri. Keberadaan karyawan didalam perusahaan menempati posisi penting karena berfungsi mempertahankan keberlangsungan pertumbuhan

⁴⁴Isrorina Dan Widhy Setyowati, *Pengaruh Pemberdayaan Pegawai Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Iklim Organisasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan*, Jurnal Tema Vol 6 Edisi 1, 2009, Hlm. 21.

perusahaan. Menurut Sedarmayanti dalam Putu Chori Suryadewi, I Ketut Dunia, dan Naswan Suharsono pemberdayaan sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan usaha untuk lebih memberdayakan daya manusia melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri yaitu, berupa:⁴⁵

a. Kemampuan

Kemampuan mencakup kesesuaian antara pengetahuan yang dimiliki karyawan dengan bidang pekerjaan yang mereka tempati di dalam perusahaan dan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan tugas-tugas didalam suatu perusahaan.

b. Kepercayaan

Kepercayaan mencakup keterbukaan, kesesuaian antara sikap pimpinan dengan ucapan, dan kejujuran.

c. Wewenang

Kewenangan/wewenang mencakup kesempatan yang diberikan, bekerjasama, pelibatan dalam pengambilan keputusan.

d. Tanggung jawab

Tanggung jawab mencakup keberanian mengambil keputusan, bertanggung jawab atas pekerjaan atau tugas yang diberikan.

5. Pemberdayaan Karyawan Dalam Islam

Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab merupakan persoalan penting bagi kemaslahatan seorang pemimpin. Oleh karena itu ia harus mendelegasikan sebagian wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan untuk menjalankan tugas-tugasnya. Dengan adanya pendelegasian akan berpengaruh terhadap psikologi seorang bawahan, ia akan merasa bahwa ia mendapat kepercayaan dari seorang pemimpin untuk mengemban semua tanggung jawab. Islam berusaha membentuk pribadi yang sadar, bertanggung jawab dan berani dalam menjalankan

⁴⁵Putu Chori Suryadewi, I Ketut Dunia, Naswan Suharsono, *Op.,Cit*, Hlm. 2.

tanggung jawab. Allah menggambarkan orang mukmin yang beruntung dengan perkataannya. Allah berfirman :

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾

Artinya: *“Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya.”* (QS Al Mu'minun:8)⁴⁶

Hendaknnya seseorang ditempatkan pada posisi yang sesuai dan jangan menempatkannya pada sesuatu yang bukan bidangnya. Islam sangat memperhatikan sumber daya manusia, menjaganya, dan berusaha mengembangkannya, baik dalam bidang jasmani, rohani maupun sains. Disamping itu islam sangat imbang dalam memandang dunia dan akhirat.⁴⁷ Pendelegasian wewenang bukan berarti khalifah tidak memiliki hak untuk melakukan intervensi atau pendapat kepada mereka, khalifah tetap memiliki hak untuk melakukan pengawasan dan audit terutama ketika wewenang itu disalah gunakan. Allah berfirman:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۖ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya : *“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Qur'an) 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 Nisaa': 59)⁴⁸

D. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan.

Hasibuan, yang dikutip oleh Jaclyen Tielung menyatakan kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau

⁴⁶Departemen Agama Ri, *Op.,Cit*, Hlm. 527.

⁴⁷Yusuf Qardhawi, *Op.,Cit*, Hlm.132.

⁴⁸Departemen Agama Ri, *Op.,Cit*, Hlm.128.

organisasi yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang selama satu periode pekerjaan tertentu.⁴⁹

Pengertian kinerja juga dirumuskan oleh beberapa ahli manajemen antara lain sebagai berikut :⁵⁰

- a. Stoner, dalam bukunya *management* mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan persepsi peranan.
- b. Bernardin Russel (dalam bukunya Ahmad S Ruby) mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
- c. Handoko dalam bukunya manajemen personalia dan sumber daya mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.
- d. Prawiro Suntoro, (dalam buku Merry Dandian Panji) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

2. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Pendapat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain dikemukakan oleh Armstrong dan Baron, yaitu sebagai berikut:⁵¹

- a. *Personalfactor*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- b. *Leadershipfactor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- c. *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.

⁴⁹Jaclyen Tielung, *Pemberdayaan Karyawan, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pln (Persero) Wilayah Vii Manado*, Jurnal Emba, Vol.1 No.4, 2013, Hlm. 1801.

⁵⁰Moh.Pabunda Tika, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006, Hlm. 121

⁵¹Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Rajawali, Jakarta, 2013, Hlm. 100.

- d. *System factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/* situasional faktor, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Kinerja adalah Setiap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja lebih banyak dan lebih baik tanpa menambah kelebihan. Indikator dari kinerja karyawan adalah:⁵²

- a. Faktor kualitas kerja meliputi ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan menyelesaikan pekerjaan, pemeliharaan alat kerja, ketepatan kerja dan kecakapan kerja.
- b. Faktor kuantitas kerja meliputi kemampuan secara kuantitatif dalam mencapai target atas pekerjaan-pekerjaan baru.
- c. Faktor pengetahuan berkaitan dengan pengetahuan karyawan tentang tugas-tugas yang diberikan kepadanya.
- d. Faktor keandalan berkaitan dengan kemampuan dan kendalan karyawan dalam melaksanakan tugasnya baik dalam menjalankan peraturan maupun dengan inisiatif sendiri.
- e. Faktor kerjasama meliputi kemampuan menyelesaikan tugas secara bersama maupun secara individu.

Menurut Steer seperti yang dikutip oleh Noor Arifin dan Komarudin faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:⁵³

- a. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja. Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan ketrampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara. Misalnya, dalam cara pengambilan keputusan, cara menginterpretasikan tugas dan cara penyelesaian tugas. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh

⁵² Ferina Sukmawati, *Op., Cit*, Hlm.182

⁵³Noor Arifin, Komarudin, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kapabilitas, Komitmen Terhadap Kinerja Anggota Satuan Komando Distrik Militer 0719Jepara*, Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis, Vol. 6 No. 2, 2009, Hlm. 175-176.

keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atau sikap.

- b. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, maka makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan.
- c. Tingkat Kepemimpinan pekerja. Kepemimpinan adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

3. Penilaian Kinerja

Organisasi organisasi harus memiliki sarana-sarana formal dan informal untuk menilai kinerja pegawainya. Handoko yang dikutip oleh Yohanes Suhardjomengemukakan, penilaian kinerja atau prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai.⁵⁴

Penilaian kinerja adalah suatu hal yang penting untuk mengetahui tingkat efektifitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Nawawi dan Siagian yang dikutip oleh Ahmad Ganimerumuskan berbagai pengertian tentang penilaian kinerja.⁵⁵

- a. Penilaian kinerja adalah penalaran (deskripsi) secara sistematis tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja.
- b. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja dilingkungan organisasi atau perusahaan.

⁵⁴ Yohanes Suhardjo, *Op., Cit*, Hlm. 76-77.

⁵⁵ Ahmad Gani, *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan Kota Makasar*, Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol.7 No. 1, 2009, Hlm. 222.

- c. Penilaian kinerja adalah kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi atau perusahaan.
- d. Penilaian kinerja adalah kegiatan pengukuran (*measurement*) sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja. Untuk itu diperlukan perumusan standar pekerjaan sebagai pembanding.

4. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit kerja organisasi atau perusahaan. Evaluasi kinerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yang penting, yaitu evaluasi dan pengawasan.⁵⁶

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran atau tujuan perusahaan. Evaluasi kinerja perusahaan menunjukkan posisi dan tingkat pencapaian perusahaan sehingga dapat dilakukan :⁵⁷

- a. Percepatan bila terjadi kelambatan
- b. Penyempurnaan bila terjadi penyimpangan.

Evaluasi kinerja dimaksudkan untuk mengetahui :

- a. Pencapaian sasaran perusahaan
- b. Pencapaian sasaran unit kerja
- c. Pencapaian sasaran kelompok
- d. Pencapaian sasaran individu

Pemanfaatan hasil evaluasi kinerja:

- a. Peningkatan kinerja individu
- b. Pengembangan SDM
- c. Pemberian kompensasi yang adil
- d. Program peningkatan produktivitas perusahaan

⁵⁶Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, 2005, Hlm. 105.

⁵⁷*Ibid.*, Hlm. 112

- e. Penyusunan kebijakan dan program kepegawaian
- f. Menghindari perlakuan diskriminasi terhadap kinerja.

Sistem manajemen kinerja dapat menjanjikan lebih banyak daripada apa yang mereka capai. Mereka dapat gagal karena 5 alasan utama:⁵⁸

- a. Manajemen puncak tidak sepenuhnya mendukung pelaksanaannya baik secara tindakan, komitmen maupun kata-kata.
- b. Manajemen ini tidak dilibatkan dalam pengembangan prosesnya dan merasa bahwa ini adalah pemborosan waktu belaka dan menangani secara salah proses penentuan sasaran dan evaluasi.
- c. Staf merasa bahwa tata cara ini memiliki pengaruh yang merusak dan memecah belah dan bukannya menguntungkan.
- d. Pelatihan serta bimbingan secara terus menerus tidak cukup di berikan kepada para manajer dan staf.
- e. Pengendalian kualitas serta pemeliharaan yang berkesinambungan tidak dilaksanakan dalam pelaksanaan tata cara tersebut

5. Perspektif Islam Tentang Kinerja Karyawan

Bekerja dalam islam adalah suatu kewajiban bagi mereka yang mampu. Tidak dibenarkan bagi seorang muslim berpangku tangan dengan alasan mengkhususkan waktu untuk beribadah atau bertawakal kepada Allah. Bekerja adalah segala usaha maksimal yang dilakukan manusia baik lewat gerak anggota tubuh ataupun akal untuk menambah kekayaan, baik dilakukan secara perorangan ataupun secara kolektif, baik untuk pribadi ataupun untuk orang lain. Setiap pribadi muslim bertanggung jawab terhadap kinerja transaksi yang dilakukan. Islam mengagungkan pekerjaan duniawi dan kadang-kadang menjadikannya bagian dari ibadah.

⁵⁸Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori Dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2005, Hlm. 346-347.

Pekerja mendapatkan gaji jika ia melaksanakan tugas yang diminta dan sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak. Islam mewajibkan mereka yang melakukan transaksi kerja untuk memberikan hak masing-masing sesuai dengan haknya. Upah akan mengalami perbedaan dengan adanya perbedaan nilai jasanya bukan perbedaan jerih payah atau tenaga yang dicurahkan.⁵⁹ Sudah menjadi sunatullah bahwa jaminan rezeki itu tidak akan mungkin didapat kecuali dengan berusaha dan bekerja.⁶⁰ Dengan bekerja masyarakat bisa melaksanakan tugas kekhalifahannya menjaga diri dari maksiat dan meraih tujuan yang lebih besar. Demikian pula dengan bekerja, individu bisa memenuhi kebutuhan hidupnya, mencukupi kebutuhan keluarganya dan berbuat baik terhadap tetangganya. Bekerja adalah bagian dari ibadah dan jihad jika sang pekerja bersikap konsisten terhadap peraturan Allah, suci niatnya dan tidak melupakannya. Allah berfirman :

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: *"Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan". (QS. At Taubah: 105)⁶¹*

D. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian Jonathan B. Warongan dan Greis M. Sendow dan Imelda W Ogi (2014) mengadakan penelitian yang berjudul Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada

⁵⁹ Ismail Yusanto Dan M. Karebet W, *Op.,Cit*, Hlm. 194

⁶⁰ Yusuf Qardhawi, *Op.,Cit*, Hlm. 107.

⁶¹ Departemen Agama Ri, *Op.,Cit*, Hlm.298.

Pengaruh Antara Kompetensi, Komitmen Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif dengan teknik analisa data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan secara simultan kompetensi, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan,. Persamaannya adalah Variabel yang diteliti Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. Persamaan terletak pada variabel keterlibatan kerja (X_2) dan kinerja karyawan (Y). Sedangkan perbedaannya Variabel lain yang diteliti berbeda dengan variabel yang ingin diteliti dan dianalisa. Yaitu kepemimpinan dan pemberdayaan karyawan serta lokasi.

2. Penelitian Nurul Indayanti, Armanu Thoyib, Dan Rofiaty (2011) mengadakan penelitian yang berjudul Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah ada Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik inferensial yang digunakan adalah SEM. Hasil analisis membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional , selain itu ada pengaruh positif signifikan antara keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dengan yang akan diteliti adalah Terdapat persamaan antara penelitian ini dengan variabel yang diteliti yaitu tentang keterlibatan karyawan (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_3) serta kinerja karyawan (Y). Sedangkan perbedaan Perbedaan pada

variabel yang diteliti yaitu terletak pada variabel komitmen organisasi (Z) dan budaya organisasi (X2) serta lokasi.

3. Penelitian Isrorina Dan Widhy Setyowati (2009) mengadakan penelitian yang berjudul Pengaruh Pemberdayaan Pegawai Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Iklim Organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pemberdayaan pegawai dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi iklim organisasi. Hasil riset menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai dan karakteristik pekerjaan mempengaruhi iklim organisasi. Pemberdayaan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan iklim organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai tetapi tidak signifikan. Persamaan penelitian terletak pada variabel independen yaitu pemberdayaan karyawan (X1) dan Variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y). Perbedaan terletak pada variabel independennya yaitu pada karakteristik pekerjaan (X2) serta variabel dependen yang dimediasi iklim organisasinya tersebut serta lokasi.
4. Penelitian Ferina Sukmawati (2008) mengadakan penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil analisis maka menunjukkan bahwa variabel kompensasi memiliki koefisien regresi yang paling besar sebesar 0,271 dibandingkan dengan variabel bebas lainnya, yang menunjukkan bahwa kompensasi memberikan kontribusi yang paling besar. Sedangkan variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja fisik menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Persamaannya Variabel yang diteliti : pengaruh kepemimpinan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan. Persamaan terletak pada variabel kepemimpinan (X1) dan kinerja karyawan (Y). Perbedaannya Variabel

lain yang diteliti berbeda dengan variabel yang ingin diteliti dan dianalisa, yaitu lingkungan kerja fisik dan kompensasi serta lokasi.

5. Penelitian M. Kiswanto (2010) mengadakan penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah variabel kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan untuk mengetahui variabel yang memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komunikasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang diteliti : pengaruh kepemimpinan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan. Persamaan terletak pada variabel kepemimpinan (X1) dan kinerja karyawan (Y). Variabel X2 berbeda dengan yang ingin diteliti yaitu komunikasi serta lokasi.

E. Kerangka Pemikiran

Dalam organisasi kepemimpinan itu merupakan seni untuk mempengaruhi bawahannya baik sebagai individu maupun sebagai kelompok agar melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi seoptimal mungkin.⁶² Seorang pemimpin yang baik dan dapat menjadi teladan bagi bawahannya akan menciptakan semangat dan kegairahan bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Sebaliknya jika pimpinan tidak bisa memberi contoh yang baik bagibawahannya maka hal tersebut juga akan berpengaruh buruk bagi kinerja karyawan.⁶³

Terdapat kesadaran yang semakin mendalam bahwa para anggota organisasi akan menampilkan perilaku yang semakin positif dalam bentuk loyalitas, produktifitas yang meningkat, tingkat kemangkiran yang makin rendah, keinginan yang besar untuk terus berkarya dalam organisasi dan tidak

⁶²Ibnu Syamsi, *Op.,Cit*, Hlm. 138.

⁶³Ferina Sukmawati, *Op.,Cit*, Hlm. 181.

tergiur untuk pindah ke organisasi lain, kepuasan kerja yang tinggi dan berbagai perilaku positif lainnya. Apabila dengan gaya manajerial yang demokratis, para pemimpin dalam organisasi bersedia melibatkan para bawahannya dalam proses pengambilan keputusan bukan hanya yang menyangkut diri sendiri, seperti pekerjaan, jabatan dan penghasilan seseorang, akan tetapi mengenai semua segi kehidupan kekaryaannya dalam organisasi yang bersangkutan.⁶⁴

Pemberdayaan karyawan diharapkan dapat meningkatkan moral dan mutu yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri. pemberdayaan karyawan menjadi suatu hal yang penting karena di dalam menghadapi era persaingan dan pelayanan setiap organisasi membutuhkan karyawan yang cepat tanggap dan mandiri sehingga organisasi mempunyai keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusianya. Pemberdayaan juga membantu karyawan untuk menambah kontrol terhadap kinerja mereka dan menambah penanggungan yang lebih baik terhadap stres.⁶⁵ Pemberdayaan organisasi berkaitan dengan tingkat optimalisasi keterlibatan karyawan dalam menciptakan keberhasilan bisnis perusahaan. Komponen penting dari sukses organisasi adalah kualitas keterlibatan karyawan dalam organisasi yang berhubungan erat dengan bagaimana top manajer melalui berbagai cara memperlakukan karyawan agar mampu bekerja secara efektif.⁶⁶

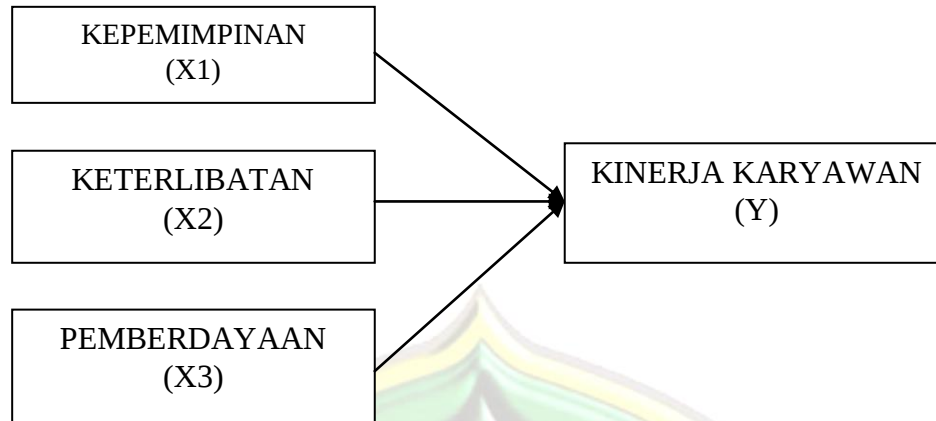
Bertitik tolak dari uraian pada pendahuluan dan landasan teori tersebut diatas maka model penelitian teoritis mengenai kepemimpinan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

⁶⁴ Sondang P. Siagian, *Op., Cit*, Hlm. 130.

⁶⁵ Putu Chori Suryadewi, I Ketut Dunia, Naswan Suharsono, *Op., Cit*, Hlm. 2-3.

⁶⁶ Syafaruddin Alwi, *Op., Cit*, Hlm. 59.

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran Penelitian



Keterangan :

———— = uji secara parsial

F. Hipotesis

Hipotesis pada dasarnya merupakan suatu proporsi atau anggapan yang mungkin benar, dan sering digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan/pemecahan masalah ataupun untuk dasar penelitian lebih lanjut.⁶⁷ Anggapan atau asumsi dari suatu hipotesis juga merupakan dasar pembuatan keputusan harus diuji terlebih dahulu dengan menggunakan data hasil observasi.

Berdasarkan uraian latar belakang dan perumusan masalah serta kerangka pemikiran maka yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Stoner kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok.⁶⁸ Untuk melaksanakan semua tugas tersebut ia harus mengusahakan agar seluruh anggota organisasi itu dapat digerakkan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam penelitian Ferina Sukmawati (2008) tentang pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi

⁶⁷J. Supranto, *Statistik Teori Dan Aplikasi*, Erlangga, Jakarta, 2001, Hlm. 124.

⁶⁸James Stonner, *Op.Cit*, Hlm. 161.

terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina (persero) upms III terminal transit utama balongan indramayu di dapat hasil bahwa ada pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang ada di perusahaan tersebut. Selain itu M. Kiswanto juga melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan Berpengaruh Secara Positif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sentra Industri Konveksi Di Desa Klumpit Gebog Kudus.

2. Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Keterlibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah.⁶⁹ Keterlibatan bukan merupakan sikap tapi sejauh mana seseorang individu memusatkan perhatian dan emosi dalam kinerja mereka. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Jonathan, Greis, Imelda tentang pengaruh kompetensi, komitmen organisasi, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan penelitian lain yang dilakukan Oleh Nurul Indayanti, Armanu Thoyib dan Rofiaty menghasilkan kesimpulan yang sama bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2 : Keterlibatan Karyawan Berpengaruh Secara Positif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sentra Industri Konveksi Di Desa Klumpit Gebog Kudus

⁶⁹Nurul Indayanti, Armanu Thoyib, Rofiaty, *Op, Cit.*, Hlm. 349.

3. Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kinerja Karyawan

Pemberdayaan adalah pembagian kekuasaan, pendelegasian kekuasaan, atau wewenang pada bawahan dalam sebuah organisasi.⁷⁰ Meningkatkan kekuasaan pegawai dapat mempertinggi motivasi untuk mencapai tujuan karena para pegawai dapat memperbaiki keefektifan mereka memilih bagaimana mereka akan mengerjakan suatu tugas serta menggunakan kreatifitas mereka. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Isrorina Dan Whidy Setyowati dalam penelitian pengaruh pemberdayaan pegawai dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai dengan mediasi iklim organisasi yang mengatakan bahwa pemberdayaan yang mempengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: Pemberdayaan Karyawan Berpengaruh Secara Positif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sentra Industri Konveksi Di Desa Klumpit Gebog Kudus.

⁷⁰Richard L. Daft, *Op.,Cit*, Hlm. 399.