

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORITIK**

#### **A. PENELITIAN TERDAHULU YANG RELEVAN**

Selamaet Riyadi. *Pengaruh Kompensasi Financial, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur*. Hasilnya menunjukkan bahwa kompensasi finansial tidak mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan, dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.<sup>1</sup>

Ferina Sukmawati, 2008, *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pertamina (Persero) Upms Iii Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu*, Hasilnya menunjukkan Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka disimpulkan 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. Secara parsial variabel kepemimpinan, variable lingkungan kerja fisik, variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina (Persero) UPms III Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu. Vol. 2, No. 3 : 175-194<sup>2</sup>

Sebagai ciri khas yang paling membedakan penulisan skripsi ini dengan yang lainnya adalah, skripsi ini memberikan penjelasan tentang jenjang karir, kepemimpinan dan kinerja menurut pandangan islam.

#### **B. KERANGKA TEORI**

Kerangka teori adalah kemampuan seorang peneliti dalam mengaplikasikan pola berpikirnya dalam menyusun secara sistematis teori-teori yang mendukung permasalahan

---

<sup>1</sup> Selamaet Riyadi , 2011. *Pengaruh Kompensasi Financial, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur* . Jurnal manajemen kewirausahaan Vol 13. No 1: 40-45

<sup>2</sup> Ferina Sukmawati, 2008, *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Pertamina (Persero) Upms Iii Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu*. Jurnal manajemen kewirausahaan. . Vol. 2, No. 3 : 175-194

penelitian. Menurut Kerlinger, teori adalah himpunan konstruk (konsep), definisi, dan proposisi yang mengemukakan pandangan sistematis tentang gejala dengan menjabarkan relasi diantara variabel, untuk menjelaskan dan meramalkan gejala tersebut teori berguna menjadi titik tolak atau landasan berpikir dalam memecahkan atau menyoroiti masalah.

Fungsi teori sendiri adalah untuk menerangkan, meramalkan, memprediksi, dan menemukan keterpautan fakta-fakta yang ada secara sistematis. Penulis membuat judul tentang pengaruh jenjang karir dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit semen Gresik . dan kerangka teoritik yang bisa di pakai adalah . Y adalah variable Dependensi X1 dan X2 adalah variable Independen . Independen ( biasanya disebut variable X) adalah variabel yang mempengaruhi keberadaan Y, sedangkan Dependensi adalah (biasanya disebut variable Y) variable yang keberadaanya dipengaruhi oleh keadaan-keadaan yang mempengaruhinya dan biasanya disebut variable terkait.<sup>3</sup>

## **1. Jenjang Karir**

### **a. Pengertian Jenjang Karir**

Jenjang sering diartikan dengan tingkatan, sedangkan karir adalah terdiri dari semua pekerjaan yang ada selama seseorang bekerja, atau dapat dikatakan bahwa karir adalah seluruh jabatan yang diduduki seseorang dalam kehidupan kerjanya. <sup>4</sup> Pengertian jenjang karir kebanyakan diartikan dengan istilah Pengembangan karier. Istilah pengembangan karir merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu dibutuhkan organisasi sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu. Sifatnya paternalistik, dari atas kebawah dan tersentralisasi.

---

<sup>3</sup> Sugiyono, 2008, *penelitian kuantitatif, kualitatif dan R & D*, (Bandung, CV Alfabeta) hlm 11

<sup>4</sup> Rivai, Vethzal & Basri. 2009. *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada. Hlm 264

Menurut Rivai “Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan”.<sup>5</sup> Menurut Hasibunan “Pengembangan karir merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir”<sup>6</sup>

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang karyawan yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya.

Persaingan global yang ketat, perkembangan teknologi yang berubah dengan cepat, perubahan demografi, fluktuasi ekonomi dan kondisi-kondisi dinamis lain telah mengharuskan setiap organisasi untuk dapat beradaptasi dan bergerak dengan cepat. Perubahan struktur organisasi akan membawa dampak bagi setiap individu yang ada dalam organisasi. Individu dituntut untuk mengembangkan dan merealisasikan kompetisinya secara penuh. Organisasi akan memanfaatkan kompetisi yang diberikan kesempatan bagi setiap individu untuk mengembangkan karirnya.<sup>7</sup>

Perencanaan dalam pengembangan karir adalah proses yang disengaja di mana dengan melaluinya seseorang menjadi sadar akan atribut-atribut yang berhubungan dengan karir personal dan serangkaian langkah sepanjang hidup yang memberikan sumbangan pada pemenuhan karir. Karir akan mendukung efektivitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Perubahan struktur organisasi membawa dampak pada kompetensi yang dibutuhkan individu untuk mengembangkan karirnya. Kompetensi yang dibutuhkan oleh individu dalam struktur organisasi tradisional dan organisasi *network* tidak lagi

---

<sup>5</sup> Rivai,274

<sup>6</sup> Hasibuan, M. 2005. Manajemen Sumberdaya Manusia. Edisi Revisi. Bumi Aksara, Jakarta 123

<sup>7</sup> Ismail, Nawawi Uha, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta. CV Pustaka Jaya,)hlm 23

untuk memenuhi tunuan kompetensi dalam organisasi selluler. Menejemen karir akan mempergunakan sistem informasi manajemen untuk menghubungkan sistem informasi menejeman unuk menghubungkan sistem tenaga kerja dan sistem pasar. Keberhasilan karir tidak lagi diartikan sebagai adanya penghargaan insitusal dengan meningkanya kedudukan dalam hirarki formal yang sudah ditetapkan dalam organisasi. Dalam pradigma radisional, pengembangan karir seperti dianggap sinonim dengan persiapan untuk mobilitas ke atas. Keberhasilan karir tanpa batas tidak diterima secara otomatis dan tidak bersifat linier. Kunci untuk keberhasilan dari pengalaman hidup seseorang dari posisi yang dimiliki

#### **b. Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara yang diterjemahkan dari Fubrin J. Andrew , tujuan dan manfaat pengembangan karir adalah : <sup>8</sup>

- 1) Membantu dalam Pencapaian Tujuan Individu dan Perusahaan  
Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang karyawan yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan invidu tercapai.
- 2) Menunjukkan Hubungan Kesejahteraan Karyawan Perusahaan  
merencanakan karir karyawan dengan meningkatkan kesejahteraannya agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.
- 3) Membantu Karyawan Menyadari Kemampuan Potensi Mereka  
Pengembangan karir membantu menyadarkan karyawan akan

---

<sup>8</sup>Mangkunegara, Anwar Prabu . 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung hlmn 77-78

kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.

- 4) Memperkuat Hubungan antara Karyawan dan Perusahaan Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.
- 5) Membuktikan Tanggung Jawab sosial Pengembangan karir merupakan suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan karyawan menjadi lebih bermental sehat.
- 6) Membantu memperkuat Pelaksanaan Program-program Perusahaan Pengembangan karir akan membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
- 7) Mengurangi Turn Over dan Biaya Kepegawaian Pengembangan karir dapat menjadikan turn over rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
- 8) Mengurangi Keusangan Profesi dan Manajerial Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.
- 9) Menggiatkan Analisis dari Keseluruhan Karyawan Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.
- 10) Menggiatkan Suatu Pemikiran (Pandangan) Jarak Waktu yang Panjang Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan posisinya.

### **c. Bentuk-bentuk Pengembangan Karir**

Bentuk-bentuk dari pengembangan karir menurut Bambang Wahyudi ini terdiri dari:<sup>9</sup>

(1) Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha meningkatkan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilannya. Pendidikan menekankan pada penekanan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan pelatihan lebih menekankan pada peningkatan keterampilan teknik pelaksanaan karyawan. Pelatihan (training) yang diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan (education) diberikan kepada karyawan manajerial.

1. Mutasi

Mutasi atau yang dikenal dengan mutasi personal diartikan sebagai perubahan posisi / jabatan / pekerjaan tempat kerja dari seorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal. Mutasi secara vertical mengandung arti bahwa tenaga kerja yang bersangkutan dipindahkan pada posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi dari sebelumnya, yang biasanya diikuti dengan perubahan, dari wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan, dan pendapat baik ke tinggi yang lebih tinggi maupun tingkat yang lebih rendah. Sedangkan mutasi horizontal mengandung arti terjadinya perubahan posisi / jabatan / pekerjaan / tempat namun masih dalam level/tingkat yang sama, (yang berubah hanyalah bidang tugas atau areal tempat tugasnya) yang di ikuti dengan perubahan tingkat wewenang dan tanggung jawabnya, status, kekuasaan dan pendapatannya.

---

<sup>9</sup> Bambang Wahyudi 2007, Manajemen sumber Daya Manusia, Penerbit Sulita Bandung. Hlm 66

a. Mutasi Vertikal terdiri atas :

1) Promosi

suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi / jabatan / pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak serta status sosial seseorang. Promosi ini mempunyai bentuk-bentuk sebagai berikut :

a. Promosi sementara

Promosi sementara atau dikenal sebagai Temporary Promotion merupakan suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk jangka waktu sementara. Bentuk promosi ini biasanya digunakan apabila organisasi harus mengisi suatu jabatan yang kosong untuk sementara waktu karena pejabat yang bersangkutan sakit, cuti, atau alasan lain. Promosi sementara ini tidak diikuti dengan perubahan pendapatan bagi karyawan tersebut.

b. Promosi Tetap

Suatu promosi tetap atau Permanent Promotion adalah suatu bentuk promosi yang berlangsung dalam jangka waktu relatif lama dan bersifat definitif.

c. Promosi Kecil

Promosi kecil atau Small Scale Promotion merupakan suatu promosi yang dilaksanakan dalam bentuk up grading untuk meningkatkan kecakapan tenaga kerja yang bersangkutan. Promosi bentuk ini, wewenang dan pendapatan tenaga kerja tidak mengalami perubahan.

d. Promosi Kering

Promosi kering atau Dry Promotion merupakan suatu bentuk promosi yang dilakukan dengan disertai peningkatan dalam wewenang, hak dan tanggung jawab, tetapi pendapatannya tidak mengalami perubahan.

2) Demosi

Demosi merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat/posisi/jabatan/pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah.

3) Penangguhan Kenaikan Pangkat

Penangguhan kenaikan pangkat terjadi sebagai akibat dari ketidakmampuan seorang tenaga kerja melaksanakan tugas dalam jabatannya, karena pelanggaran disiplin, atau terkena hukuman pidana.

4) Pembebasan tugas

Pembebasan tugas atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebaskan seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

5) Pemberhentian

Pemberhentian atau retiring merupakan bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemberhentian seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaan yang sekaligus diikuti dengan pemutusan hubungan kerja dan pemberhentian pembayaran pendapatannya (upah/gaji).

b. Mutasi Horizontal

Berdasarkan tujuannya mutasi horizontal terdiri atas:

a) Job Rotation

Suatu job rotation atau perputaran jabatan merupakan suatu bentuk mutasi personal dengan tujuan antara lain untuk menambah pengetahuan seorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan. Bentuknya adalah tour of area, tour of duty dan rehabilitasi.

b) Production Transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal yang ditujukan untuk mengisi kekosongan pekerja pada suatu posisi/jabatan/pekerjaan tertentu yang harus segera diisi agar kontinuitas produksi dan peningkatannya dapat terjamin.

c) Replacement Transfer

Suatu penggantian tenaga kerja dalam organisasi yang ditujukan untuk mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman dengan cara mengganti pekerja-pekerja yang baru.

d) Versatility Transfer

Versatility transfer merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan tenaga kerja yang memiliki kecakapan tertentu pada jabatan-jabatan yang memang membutuhkan kecakapan tersebut.

e) Shift Transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal berupa pemindahan sekelompok tenaga kerja yang melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan yang sama.

f) Remedial Transfer

Merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan seorang tenaga kerja pada jabatan/posisi/pekerjaan yang sesuai dengan kondisi kerja yang bersangkutan.

#### **d. Perencanaan Karir Dalam Organisasi**

Perencanaan karir karyawan yang baik tentu membutuhkan sistem yang baik pula. Banyak manfaat yang bisa diambil oleh perusahaan maupun karyawan dari sistem karir yang baik. Salah satu unsur penting dalam Menejemen sumber daya manusia adalah perencanaan karir karyawan. Perencanaan karir karyawan adalah suatu proses yang bertujuan agar karir tenaga kerja dapat dikembangkan dengan bakat dan kemampuannya sehingga bisa berfungsi dengan baik dan optimal bagi perusahaan.

Program pembinaan karir yang kurang baik dapat menimbulkan keresahan dalam organisasi. Karyawan akan merasa tidak aman, merasa diperlukan secara tidak jujur, karyawan juga merasa tidak kesempatan yang sama untuk mengembangkan seluruh potensinya untuk kepentingan perusahaan. Selanjutnya karyawan akan merasa kurang puas dengan kebijakan- kebijakan perusahaan, sehingga pada akhirnya akan berdampak negatif pada efektifitas dan efektifitas perusahaan.

#### **e. Proses Pengembangan Karir**

Proses pengembangan karir adalah suatu proses yang sengaja yang diciptakan perusahaan untuk membanu karyawan agar lebih meningkatkan karir. Karir adalah bagaian yang penting dan akan berubah secara terus menerus terjadi dalam perjalanan dan kehidupan yang bekerja. Proses karir, suatu kerangka yang dibangun dalam upaya karyawan seperti

- 1) Mengambarkan secara jelas keahlian nilai, tujuan karir serta kebutuhan untuk pengembangan.
- 2) Merencanakan untuk mencapai tujuan karir
- 3) Secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangan.

## f. Pandangan Islam Tantang Karir

Istilah karir pasti tidak akan lepas dari yang namanya bekerja atau pekerjaan. Dalam islam sendiri menjadikan kerja sebagai tuntutan fardu atas semua umatnya selaras dengan dasar persamaan yang diisytiharkan oleh Islam bagi menghapuskan sistem yang membeza-bezakan manusia mengikut darjat atau kasta dan warna kulit.

Firman Allah yang bermaksud:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ<sup>10</sup>

*"Wahai sekalian manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari pada lelaki dan perempuan dan Kami jadikan kamu berbangsa-bangsa dan berpuak-puak supaya kamu berkenal-kenalan. Sesungguhnya orang yang termulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang taqwa." (surat al-Hujurat: ayat 13)*

Dengan menggunakan segala unsur-unsur perbezaan darjat atau warna kulit itu maka jadilah kerja menurut Islam suatu tuntutan kewajiban yang menyeluruh atas setiap orang yang mampu bekerja untuk mencapai kebahagiaan individu dan juga masyarakat. Jadi tidaklah kerja itu hanya khusus untuk golongan hamba abdi seperti sebelumnya.

Firman Allah bermaksud:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Al-Qur-an dan Terjemahnya, Kementerian Agama RI, Bandung: CV Mikhraj Khazanah Ilmu hlm 517

<sup>11</sup> Ibid, 203

"Dan katakanlah wahai Muhammad, beramallah kamu akan segala apa yang diperintahkan, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang yang beriman akan melihat apa yang kamu kerjakan." (Qs. Al-Taubah ayat 105)

Islam juga meningkatkan tuntutan kerja itu hingga ke tahap kewajiban agama.

Oleh itu tahap iman sentiasa dikaitkan oleh al-Quran dengan amal soleh atau perbuatan baik. Ini bererti Islam itu adalah akidah yang mesti diamalkan dan amalan yang mesti berakidah secara tidak terpisah. Seperti firman Allah bermaksud:

وَالْعَصْرِ (١) إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ (٢) إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا

بِالصَّبْرِ (٣)<sup>12</sup>

"Demi masa, sesungguhnya sekalian manusia dalam kerugian kecuali mereka yang beriman dan beramal soleh". (al-Asyr: 1-3)

a) Kerja Sebagai Sumber Nilai:

Islam menjadikan kerja sebagai sumber nilai insan dan ukuran yang tanggung jawab berbeza. Firman Allah bermaksud:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى

"Dan bahawa sesungguhnya tidak ada balasan bagi seseorang itu melainkan balasan apa yang diusahakan". (al-Najm: 39).

Firman-Nya lagi bermaksud:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ بِمَا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ<sup>13</sup>

"Dan bagi tiap-tiap seseorang beberapa darjat tingkatan balasan disebabkan amal yang mereka kerjakan dan ingatlah Tuhan itu tidak lalai dari apa yang mereka lakukan". (al-An'am: 132)

<sup>12</sup> Ibid, 601

<sup>13</sup> Ibid, 145

Kerja sebagai sumber nilai manusia berarti manusia itu sendiri menentukan nilai atau harga keatas sesuatu perkara itu. Sesuatu perkara itu pada zatnya tidak ada apa-apa nilai kecuali kerana nisbahnya kepada apa yang dikerjakan oleh manusia bagi menghasil, membuat, mengedar atau menggunakannya. Kerja juga merupakan sumber yang objektif bagi penilai prestasi manusia berasaskan segi kelayakan. Oleh yang demikian Islam menentukan ukuran dan syarat-syarat kelayakan dan juga syarat-syarat kegiatan bagi menentukan suatu pekerjaan atau jawatan itu supaya dapat dinilai prestasi kerja seseorang itu. Dengan cara ini, Islam dapat menyingkirkan perasaan pilih kasih dalam menilai prestasi seseorang sama ada segi sosial, ekonomi dan politik.

b) Kerja Sebagai Sumber Pencarian:

Islam mewajibkan setiap umatnya bekerja untuk mencari rezeki dan pendapatan bagi menyara hidupnya. Islam memberi berbagai-bagai kemudahan hidup dan jalan-jalan mendapatkan rezeki di bumi Allah yang penuh dengan segala nikmat ini. Firman-Nya bermaksud:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَأَمْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ<sup>14</sup>

*"Dialah yang menjadikan bumi bagi kamu mudah digunakan, maka berjalanlah di merata-rata ceruk rantaunnya, serta makanlah dari rezeki yang dikurniakan Allah dan kepada-Nya jualah dibangkitkan hidup semula." (al-Mulk: 15)*

Islam memerintahkan umatnya mencari rezeki yang halal kerana pekerjaan itu adalah bagi memelihara maruah dan kehormatan manusia. Firman Allah bermaksud:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ كُلُوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا<sup>15</sup>

*"Wahai sekalian manusia, makanlah dari apa yang ada di muka bumi yang halal lagi baik". (al-Baqarah: 168)*

<sup>14</sup> Al-Qur-an dan Terjemah, 2014, KEMENTERIAN AGAMA RI, Bandung: CV Mikraj Khazanah Ilmu hlm 25

<sup>15</sup> Ibid, hlm 25

Sabda Nabi (s.a.w) bermaksud: "*Mencari kerja halal itu wajib atas setiap orang Islam.*" Oleh yang demikian Islam mencela kerja meminta-minta atau mengharapkan pertolongan orang lain kerana ianya boleh merendahkan harga diri atau maruah.

## **2. Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan menurut Fred E. Fielder dan Martin M. Chemers adalah satu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan<sup>16</sup>

Sementara menurut Ralph Stogdil yang dikutip dalam bukunya Handbook of Leadership menjelaskan macam-macam arti kepemimpinan sebagai berikut:<sup>17</sup>

- a) Kepemimpinan sebagai suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham ( Leadership as the art of including compliance )
- b) Kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasi dan inspirasi ( Leadership as a form of persuasion ) yang menekankan kemampuan mempengaruhi orang lain dengan jalan himbauan dan persuasi, bukan melalui paksaan.
- c) Kepemimpinan adalah suatu kepribadian yang memiliki pengaruh ( Leadership is personality and its effect) yang dapat diartikan sebagai sifat-sifat dan watak yang dimiliki oleh pemimpin, yang menunjukkan keunggulan sehingga menyebabkan pemimpin tersebut memiliki pengaruh terhadap orang lain.
- d) Kepemimpinan adalah tindakan dan perilaku ( Leadership is act or behavior )

---

<sup>16</sup> Fred E. Fielder dan Martin M. Chemers, Leadership and Effective Management, By Scot, Foresman and Company, Glenview, Illionis, 1974. Hlm 256

<sup>17</sup> Stogdil Ralph M, Handbook of Leadership, Collier Macmillan Publisher, london, 1974, hal 7-17

- e) Kepemimpinan merupakan titik sentral kegiatan kelompok ( Leadership is a focus of group processes )
- f) Kepemimpinan merupakan hubungan kekuasaan dan kekuatan (Leadership is a power relation )
- g) Kepemimpinan sebagai sarana pencapaian tujuan ( Leadership as instrumen of goal achievement )
- h) Kepemimpinan merupakan hasil dari interaksi ( Leadership is an effect of interaction )
- i) Kepemimpinan adalah peranan yang dibedakan ( Leadership is a differentiated role )
- j) Kepemimpinan adalah sebagai inisiasi struktur ( Leadership is the initiation of structure )

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Disini diartikan bahwa kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan aturan dan tata krama birokrasi. Kepemimpinan tidak harus terjadi dalam suatu organisasi tertentu. Melainkan kepemimpinan bisa dilakukan dimana saja, asalkan saja seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu .

#### **b. Bentuk-Bentuk Kepemimpinan**

Bertolak dari pemahaman kepemimpinan sebagai suatu interaksi antara dua orang atau lebih yang mana setiap individu mempunyai ciri-ciri dan sifat tertentu, maka pemimpin adalah individu yang tidak lepas dari ciri dan sifat itu. Sehingga

dapat berimplikasi pada corak kepemimpinannya itu. Oleh karena itu ada beberapa bentuk kepemimpinan yang secara umum dibagi menjadi lima kelompok yaitu:

a) Kepemimpinan Otokratis

Tipe kepemimpinan yang cenderung bertindak sendiri dan cenderung diktator terhadap anggotanya. Dan penafsirannya sebagai pemimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Di lain pihak kewajiban bawahan adalah mengikuti dan menjalankan perintah dan tidak boleh mengajukan saran serta membantah dan memelihara hubungan dengan bawahan biasanya menggunakan pendekatan formal berdasarkan kedudukannya dan status bawahan itu. Seorang pemimpin yang otokratis cenderung berorientasi pada kekuasaan.

b) Kepemimpinan Laizez Faire

Tipe kepemimpinan ini diartikan sebagai membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya, ia tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap anggotanya. Keberhasillan kepemimpinan tipe ini semata-mata karena kesadaran dan dedikasi anggotanya. Titik tolak pemikiran tipe kepemimpinan ini terletak pada apabila pada organisasi terdapat hubungan yang intim antara pemimpin dan anggotanya maka dengan sendirinya para bawahan akan terdorong kesadaran tanggungjawab

c) Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan ini tercermindari diikutsertakannya seluruh komponen dalam setiap pengambilan keputusan. Dan penekanan dalam hubungan antar komponennya adalah hubungan yang serasi, dalam arti terciptanya keseimbangan antara hubungan yang formal dan nonformal, dan ada upaya untuk berusaha memupuk rasa kekeluargaan dan tanggung jawab.

d) Kepemimpinan Paternalistik

Tipe kepemimpinan yang ditandai dengan ketidak sinkronan hubungan antara pemimpin dan anggotanya, dimana pimpinan cenderung menganggap bawahan tidak mampu dalam pengerjaan tugas, tidak memberi kesempatan untuk mengembangkan kreatifitas anggotanya, bersikap terlalu over protective, serta kurang memanfaatkan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh setiap anggotanya dan kecenderungan menggurui anggotanya.

e) Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan ini mempunyai ciri-ciri terdapat figur sentral yaitu pemimpinnya yang mampu memberi pengaruh dan sekaligus mewarnai seluruh anggotanya. Pemimpin karismatik mempunyai kewibawaan yang tidak hanya timbul karena hirarki atau jabatan formalnya, tetapi kewibawaan ini timbul oleh sebab-sebab lain yang biasanya merupakan kelebihan yang biasanya tidak dimiliki oleh orang lain dalam kelompoknya. Bahkan kewibawaan itu tidak ditimbulkan oleh bentuk fisik yang ia miliki, seperti contoh adalah Mahatma Gandhi, Alexander the Great, atau Franklin Delano Rosevelt yang kesemuanya mempunyai bentuk fisik yang biasa.

**c. Syarat syarat kepemimpinan**

Menurut Kartini, Konsep mengenai kepemimpinan ini harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting yaitu,

- a) Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberwewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.

- b) Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu “mbawani” atau mengatur orang lain, sehingga orang tersebut pada pemimpin, dan berusaha melakukan perbuatan-perbuatan tertentu
- c) Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan keterampilan teknik maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.<sup>18</sup>

#### **d. Fungsi Kepemimpinan**

Seorang yang di katakana sebagai seorang pemimpin haruslah bisa menjalankan fungsi-fungsinya. Fungsi-fungsi tersebut antara lain<sup>19</sup>:

1. Pemimpin sebagai eksekutif ( executive Leader) Sering kali disebut sebagai administrator atau manajer. Fungsinya adalah menerjemahkan kebijaksanaan menjadi suatu kegiatan, dia memimpin dan mengawasi tindakan orang-orang yang menjadi bawahannya. Dan membuat keputusan-keputusan yang kemudian memerintahkannya untuk dilaksanakan. Kepemimpinan ini banyak ditemukan didalam masyarakat dan biasanya bersifat pemerintahan, mulai dari pusat sampai ke daerah-daerah memerlukan fungsi tersebut.
2. Pemimpin sebagai penengah dalam masyarakat modern, tanggung jawab keadilan terletak di tangan pemimpin dengan keahliannya yang khas dan ditunjuk secara khusus. Ini dikenal dengan pengadilan. Dan bidang lainnya, umpamanya dalam bidang olahraga, terdapat wasit yang mempunyai tugas sebagai wasit.
3. Pemimpin sebagai penganjur Sebagai propagandis, sebagai juru bicara, atau sebagai pengarah opini merupakan orang-orang penting dalam masyarakat. Mereka bergerak dalam bidang komunikasi dan publistik yang menguasai ilmu komunikasi. Penganjur adalah sejenis pemimpin yang memberi inspirasi kepada

---

<sup>18</sup>Kartini. Kartono, pemimpin dan kepemimpinan, CV Rajawali hlm 31.

<sup>19</sup> Wahjosumidjo, Kepemimpinan dan Motifasi, (Jakarta, Ghalia indonesia 1987) hal. 62

orang lain. Seringkali ia merupakan orang yang pandai bergaul dan fasih berbicara.

#### 4. Pemimpin sebagai ahli

Pemimpin sebagai ahli dapat dianalogikan sebagai instruktur atau seorang juru penerang, berada dalam posisi yang khusus dalam hubungannya dengan unit sosial dimana dia bekerja. Kepemimpinannya hanya berdasarkan fakta dan hanya pada bidang dimana terdapat fakta. Termasuk dalam kategori ini adalah guru, petugas sosial, dosen, dokter, ahli hukum, dan sebagainya yang mencapai dan memelihara pengaruhnya karena mereka mempunyai pengetahuan untuk diberikkan kepada orang lain

#### 5. Pemimpin diskusi Tipe pemimpin yang seperti ini dapat dijumpai dalam lingkungan kepemimpinan yang demokratis dimana komunikasi memegang peranan yang sangat penting. Seseorang yang secara lengkap memenuhi kriteria kepemimpinan demokratis ialah orang yang menerima peranannya sebagai pemimpin diskusi.

### **e. Kepemimpinan dalam pandangan islam**

Dalam islam, pemegang fungsi kepemimpinan biasa disebut imam dan kepemimpinan itu sendiri di sebut imamah. Pemimpin Negara, dalam sejarah kebudayaan islam biasa digunakan khafilah , amir dan sultan dalam pada itu perkataan “wali” dalam arti dalam pemimpin masih segar hingga hari ini, karena kita jumpai sebutan wali kota, wali negeri, dan sebagainya.<sup>20</sup> istilah lain yaitu “adarah” atau manajemen. Sebagaimana Firman Allah dalam surat An-nisa ayat 59.

---

<sup>20</sup> Hamzah Ya'qub, (2007) publistik islam, teknik dakwah dan leadership. Cv diponegoro hlm 15

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<sup>21</sup>

*“Hai orang-orang yang beriman, ta`atilah Allah dan ta`atilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kesudian 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.”(Q.S An-Nisa: 59)*

Rasulullah Saw, adalah tauladan bagi umat dalam segala aspek kehidupan, khususnya dalam hal kepemimpinan ini beliau adalah sosok yang mencontohkan kepemimpinan paripurna dimana kepentingan umat adalah prioritas bagi beliau. Maka sangatlah tepat apabila kita sangat mengidealkan visi dan model kepemimpinan Muhammad SAW (sang revolusioner yang legendaries, manusia mulia kekasih Allah SWT).<sup>22</sup> Seorang pemimpin dalam islam itu tidak boleh terlepas ciri-ciri berikut ini sebagai pedoman dalam memilih calon pemimpin masa depan:

- 1) Setia; Pemimpin dan orang yang dipimpin terikat kesetiaan kepada Allah.
- 2) Tujuan; Pemimpin melihat tujuan organisasi bukan saja berdasarkan kepentingan kelompok tetapi juga dalam ruang lingkup tujuan Islam yang lebih luas.
- 3) Berpegang pada Syariat dan Akhlak Islam; Pemimpin terikat dengan peraturan Islam, boleh menjadi pemimpin selama ia berpegang pada perintah syariat. Waktu mengendalikan urusannya ia harus patuh kepada adab-adab Islam, khususnya ketika berurusan dengan golongan oposisi atau orang-orang yang tak sepaham.
- 4) Pengembalian Amanah; Pemimpin menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah yang disertai oleh tanggung jawab yang besar. Qur'an memerintahkan

---

<sup>21</sup> Ibid, hlm 59

<sup>22</sup> Husain, H. (2003). “Sejarah Hidup Muhammad“ (cetakan kedua puluh delapan). Bogor: Litera Antar Nusa. Hlm 59

pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah dan menunjukkan sikap baik kepada pengikutnya.

الَّذِينَ إِن مَكَتَاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ

عَاقِبَةُ الْأُمُورِ<sup>23</sup>

*(yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi, niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat yang makruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan. (QS. Alhadj ayat 41)*

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan persoalan keseharian dalam kehidupan bermasyarakat, berorganisasi / berusaha, berbangsa dan bernegara. Kemajuan dan kemunduran masyarakat, organisasi, usaha, bangsa dan negara antara lain dipengaruhi oleh para pemimpinnya. Oleh karena itu sejumlah teori tentang pemimpin dan kepemimpinanpun bermunculan dan kian berkembang.

Islam sebagai rahmat bagi seluruh manusia, telah meletakkan persoalan pemimpin dan kepemimpinan sebagai salah satu persoalan pokok dalam ajarannya. Beberapa pedoman atau panduan telah digariskan untuk melahirkan kepemimpinan yang diridai Allah swt, yang membawa kemaslahatan, menyelamatkan manusia di dunia dan akhirat kelak.

Sejarah Islam telah membuktikan pentingnya masalah kepemimpinan ini setelah wafatnya Baginda Rasul. Para sahabat telah memberi penekanan dan keutamaan dalam melantik pengganti beliau dalam memimpin umat Islam. Umat Islam tidak seharusnya dibiarkan tanpa pemimpin. Sayyidina Umar R.A pernah

---

<sup>23</sup> Ibid, hlm 337

berkata, “Tiada Islam tanpa jamaah, tiada jamaah tanpa kepemimpinan dan tiada kepemimpinan tanpa taat”.

### **3. Kinerja Karyawan**

#### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Mangkunegara Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan<sup>24</sup>.

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama<sup>25</sup>.

#### **b. Tujuan Kinerja Karyawan**

Untuk mewujudkan tujuan suatu perusahaan agar bisa menerapkan konsep manajemen kinerja yang berkualitas dan professional maka perlu kita pahami apa yang menjadi tujuan menyeluruh dan spesifik dari manajemen kinerja. Dalam hal ini Amstrong mengatakan, “Tujuan menyeluruh dari manajemen kinerja untuk menumbuhkan suatu budaya dimana individu dan kelompok bertanggung jawab

---

<sup>24</sup>Mangkunegara, Anwar Prabu . 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung.50

<sup>25</sup>Rivai, Vethzal & Basri. 2005. *Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.hlm 50

atas kelanjutan peningkatan proses bisnis dan peningkatan keterampilan dan kontribusi mereka sendiri. Menurut Michael Armstrong adalah :

1. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
2. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam memngembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja.
3. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
4. Mengembngkan hubungan yang kontruksi dan terbuka antar individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkn dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.
5. Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan peran yang harus dimainkan manajer dan individu dalam menjapai sasaran tersebut meningkat,
6. Memusatkan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan apa yang seharusnya dilakukan untuk dikembangkan atribut dan kompentensi tersebut.

**c. Prinsip Manajemen Kinerja karyawan**

Manajemen kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar manajemen kinerja menjadi pondasi yang kuat bagi kenerja organisasi nuntuk mencapai tujuan. Sebagai prinsip dasar manajemen kinerja adalah yaitu.

1. Strategi manajemen kinerja bersifat strategis dalam arti membahas masalah kinerja secara lebih luas, lebih urgent dan dengan tujuan jangka panjang.

2. Perumusan tujuan manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan klarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi.
3. Perencanaan kinerja menyangkut pendefinisian tujuan dan sasaran organisasi, membangun strategi menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan hierarki perencanaan secara komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan aktifitas.
4. Umpan balik, pelaksanaan manajemen kinerja memerlukan umpan balik terus-menerus. Umpan balik memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh dari pekerjaan oleh individu dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.
5. Pengukuran Setiap organisasi berkeinginan mencapai tingkat kinerja tinggi. Untuk itu perlu mengetahui perkembangan pencapaian standar, target dan waktu yang tersedia.
6. Perbaikan kinerja, kinerja individu team atau organisasi mungkin dapat mencapai tujuan dan sasaran seperti yang diharapkan, namun dapat pula mencapai harapan.

#### **d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja karyawan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Prawirosentono, adalah sebagai berikut <sup>26</sup>

1. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai

---

<sup>26</sup>Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE. Hlm 27

sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien

## 2. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya . Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

## 4. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Praw. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

## 5. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Timpe mengungkapkan kinerja adalah tingkat prestasi seseorang atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan produktifitas. Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:<sup>27</sup>

### 1. Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan

---

<sup>27</sup> Timpe, A. Dale. 1992. The Art and Science of Business Management Performance, Mumbai: Jaico Publishing House.1. hlm 78-79

atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya.

## 2. Faktor Eksternal.

Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

### e. Karakteristik Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut<sup>28</sup>:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

### f. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins, Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu<sup>29</sup>:

---

<sup>28</sup> Mangkunegara, Anwar, Prabu . 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung. Hlm 68

<sup>29</sup> Robbins, Stephen P., 1996. *Perilaku Organisasi Jilid II, Alih Bahasa HadayanaPujaatmaka*, Jakarta, Prenhalindo.hlm 260

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

#### **g. Pandangan Islam Tentang Kinerja**

Kinerja dalam pandangan Islam telaah teks tentang kinerja pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan. sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*".<sup>30</sup> Biasanya orang yang level of performance tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau berperformance rendah. Al-Qur'an tentang kinerja Firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Ahqaaf ayat 19.

---

<sup>30</sup> Moh As'ad, 1991, Psikologi Industri, PT. Rineka Cipta, Edisi ke empat. Jakarta, hlm 48

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَيُؤْتِيهِمْ أَعْمَالُهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ<sup>31</sup>

*“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.*

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan.” Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya

Firman Allah dalam Al-Qur’an surat Al-A’raaf ayat 39

وَقَالَتْ أُولَاهُمْ لِأَحْرَاهُمْ فَمَا كَانَ لَكُمْ عَلَيْنَا مِنْ فَضْلٍ فَذُوقُوا الْعَذَابَ بِمَا كُنْتُمْ تَكْسِبُونَ<sup>32</sup>

*“Dan Berkata orang-orang yang masuk terdahulu di antara mereka kepada orang-orang yang masuk kemudian: "Kamu tidak mempunyai kelebihan sedikitpun atas kami, Maka rasakanlah siksaan Karena perbuatan yang Telah kamu lakukan".*

Ayat diatas menjelaskan bahwasanya segala kelebihan hanya milik Allah oleh karena itu bekerja tidak hanya sebatas ubudiyah saja, karena pekerjaan merupakan proses yang frekuensi logisnya adalah pahala (balasan) yang akan kita terima. Dalam konteks ini, pekerjaan tidak hanya bersifat ritual dan ukhrowi, akan tetapi juga merupakan pekerjaan sosial yang bersifat duniawi.

## **1. Pengaruh Antara Jenjang Karir, Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Menurut Mulia, Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan

<sup>31</sup> Ibid, hlm 337

<sup>32</sup> Al-Qur’an Al-Karim dan Terjemahnya, Semarang : PT Toha Putra, hlm. 825

kepadanya<sup>33</sup>. Kinerja karyawan meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan dalam bekerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya, tujuan organisasi susah atau bahkan tidak dapat tercapai bila karyawannya bekerja tidak memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan, menurut Martoyo, kepemimpinan merupakan keterampilan dan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian dan kesadaran bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin tersebut.<sup>34</sup> Dalam suatu organisasi atau perusahaan, pemimpin merupakan salah satu faktor penting karena faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja karyawan karena pimpinan yang merencanakan, menginformasikan, membuat, dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor yang berhubungan dengan sikap, gaya, dan perilaku pimpinan sangat berpengaruh terhadap karyawan yang dipimpinya bahkan turut berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Jika jenjang karir dan kepemimpinan dalam suatu organisasi terbangun dengan baik, maka kinerja dari karyawanpun juga akan baik. Jika kinerja karyawan itu baik maka seorang karyawan akan mendapatkan jenjang karir atau penempatan pekerjaan yang baik di perusahaan, dan sebaliknya jika jenjang karir yang di miliki

---

<sup>33</sup> Nasution, Mulia, (1994) "*Manajemen Personalia, Aplikasi Dalam Perusahaan*", Djambatan, Jakarta. hlm 89

<sup>34</sup> Martoyo, Susilo, (1988) "*Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*", BPFPE, Yogyakarta. Hlm 56

seorang pegawai itu baik, maka kinerja yang dihasilkanpun juga akan baik dan maksimal. Begitupun dengan kepemimpinan, jika kepemimpinan dalam suatu perusahaan atau organisasi baik maka kinerja yang di hasilkan pun juga akan baik.<sup>35</sup>

### C. PARADIGMA PENELITIAN

Pola hubungan antara variabel yang akan di teliti tersebut selanjutnya di sebut sebagai dengan<sup>36</sup>. Paradigma dalam hal ini diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara varaibel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenas dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab dalam penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis statistik yang akan digunakan.

Dalam penelitian ini menggunakan pola kuantitatif yang berlandaskan pada filsafat positivisme, ralitas di pandang sebagai suatu yang konkrit, dapat di amati dengan panca indera, dapat dikategorikan menurut jenis, bentuk, warna dan perilaku, tidak berubah, dapat diukur dan diverivikasikan, maka peneliti dapat melakukan penelitian dengan memfokuskan kepada beberapa varabel saja dari objek yang diteliti dan kemudian membuat instrument untuk mengukurnya.

Dalam penelitian kuantitatif kebenaran itu diukur diluar dirinya sehingga hubungan antara peneliti dengan yang diteliti harus dijaga jaraknya sehingga bersifat independen. Dengan menggunakan kuesioner sebagai teknik pengumpulan data, maka penelitian kuantitatif hampir tidak mengenal siapa yang akan di teliti atau responden yang memberikan data dalam penelitian.

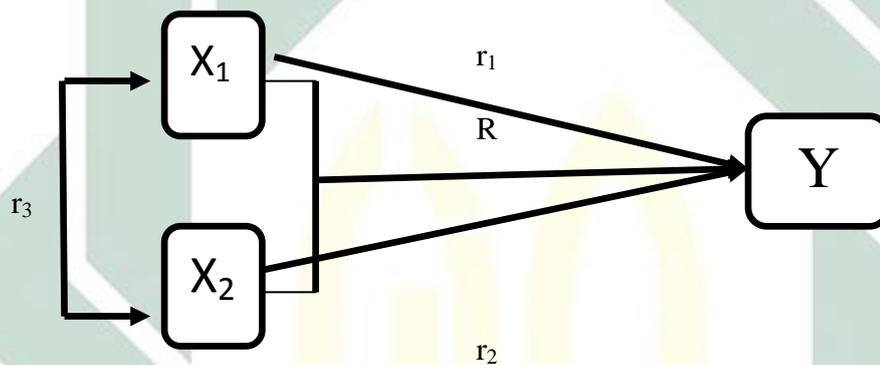
---

<sup>35</sup> Sukmawati,feriana, Jurnal ekonomi bisnis. *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan DI PT. PERTAMINA (PERSERO) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu*. Vol 2, No. 3, November 2008 Hal. 175-194

<sup>36</sup> Sugiyono, (2013) metode penelitian pendidikan (pendekatan kuantitatif,kualitatif dan R&D),Bndung : Alfabeta

Peneliti kuantitatif dalam melihat hubungan variabel terhadap objek yang diteliti lebih bersifat sebab akibat (kausal) sehingga dalam penelitiannya ada variable independen dan dependen. Dari variable tersebut selanjutnya dicari seberapa besar pengaruh variable independen terhadap variable dependen.

Berdasarkan hal ini maka bentuk bentuk paradigma atau mode penelitian kuantitatif khususnya untuk penelitian ini adalah paradigma ganda dengan dua variable independen dan satu dependen. Dalam paradigam ini terdapat 3 rumusan masalah deskriptif dan empat rumusan masalah asosiatif (3 korelasi sederhana dan satu korelasi ganda), berikut gambar yang di sajikan:



$X_1$  : Jenjang Karir

$X_2$  : Kepemimpinan

Y : Kinerja Pegawai

#### D. HIPOTESIS

Berdasarkan permasalahan dan teori yang dikemukakan sebelumnya, maka penelitin ini mengambil hipotesis sebagai berikut

$H_1$  : Ada pengaruh signifikan antara jenjang karir dengan kinerja karyawan Ruma Sakit Semen Gresik

$H_2$  : Ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan di Rumah Sakit semen Gresik

H<sub>3</sub> : Ada pengaruh yang signifikan antara jenjang karir, kepemimpinan dengan kinerja karyawan di Rumah Sakit Semen Gresik

