

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Gaya Kepemimpinan

##### 1. Definisi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan terdiri dari dua kata, yaitu gaya dan kepemimpinan. Gaya merupakan sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik.<sup>1</sup> Sedangkan kepemimpinan merupakan kemampuan individu dengan menggunakan kekuasaannya melakukan proses memengaruhi, memotivasi<sup>2</sup>, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.<sup>3</sup>

Kepemimpinan telah menjadi komoditas kehidupan masyarakat sejak zaman Mesir kuno dan zaman Yunani kuno yang berlangsung ratusan, bahkan ribuan tahun sebelum Masehi.<sup>4</sup>

Kepemimpinan atau *leadership* tersebut muncul bersama-sama sejak adanya atau timbulnya peradaban manusia, yaitu ketika nenek moyang manusia hidup bersama dan terjadi kerjasama antar manusia. Pada saat itu, muncullah seorang manusia yang paling tua, paling tua, paling kuat, paling disegani dan paling cerdas, paling bijaksana atau paling berani bahkan paling ditakuti yang menjadi pemimpin diantara mereka pada kelompoknya.<sup>5</sup>

Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang memuat dua hal pokok, yaitu pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin menjadi objek.

---

<sup>1</sup> Baitna Dulbert Tampubolon, *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja yang telah Menerapkan SNI-19-9001-2001*, Jurnal Standarisasi Volume 9 Nomor 3, 2007, hlm. 3.

<sup>2</sup> Motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), Edisi Dua, Cetakan Ketiga, hlm. 111.

<sup>3</sup> *Ibid*, hlm. 281.

<sup>4</sup> Beni Ahmad Saebani, dan Ii Sumantri, *Kepemimpinan*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2014), Cetakan Pertama, hlm. 26.

<sup>5</sup> Moehertonio, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), Edisi Revisi, Cetakan Kedua, hlm. 378.

Kata “pimpin” mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan menunjukkan ataupun memengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab, baik secara fisik maupun secara spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin.<sup>6</sup>

Menurut Storner, yang dikutip oleh Hani Handoko dalam bukunya yang berjudul *Manajemen*, kepemimpinan (*leadership*) dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.<sup>7</sup>

Definisi lain, kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama birokrasi. Kepemimpinan tidak harus diikat dalam organisasi tertentu. Melainkan kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya memengaruhi perilaku orang-orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu. Seorang ulama dapat diikuti orang lain dan memiliki pengaruh yang besar terhadap orang-orang di daerahnya, tidak harus terlebih dahulu diikat oleh aturan-aturan atau ketentuan-ketentuan organisasi (birokrasi).<sup>8</sup>

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Pola perilaku tersebut bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti nilai-nilai, asumsi, persepsi, harapan, maupun sikap yang ada dalam diri pemimpin.<sup>9</sup>

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, dan

---

<sup>6</sup> Beni Ahmad Saebani, dan Ii Sumantri, *Op. Cit.*, hlm. 27.

<sup>7</sup> Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2011), Edisi Kedua, Cetakan Keduapuluh satu, hlm. 294.

<sup>8</sup> Miftah Thoha, *Op. Cit.*, hlm. 9.

<sup>9</sup> I Komang Ardana, et.al., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), Edisi Pertama, hlm. 181.

sikap yang sering diterapkan oleh pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.<sup>10</sup>

Dalam gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan mementingkan hasil yang dapat dicapai. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, penumbuhan, dan mudah menyesuaikan dalam segala situasi.<sup>11</sup>

## 2. Fungsi Gaya Kepemimpinan

Fungsi gaya kepemimpinan memiliki hubungan langsung yang erat kaitannya dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam situasi tersebut. Terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

### a. Fungsi instruksi.

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

### b. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

### c. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

---

<sup>10</sup> Sarita Permata Dewi, *Op. Cit.*, hlm. 6.

<sup>11</sup> Baitna Dulbert Tampubolon, *Op. Cit.*, hlm. 3.

d. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan pemimpin.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.<sup>12</sup>

### 3. Teori Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran, yaitu:

- a. *Teori genetis* (keturunan). Menyatakan bahwa *leader are born and not made* (pemimpin itu dilahirkan bakat, bukan dibuat). Para penganut teori ini menyetujui pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan.
- b. *Teori sosial*. Menyatakan bahwa *leader are made and not born* (pemimpin itu dibuat atau dididik, bukannya kodrati). Para penganut teori ini menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.
- c. *Teori ekologis*. Menyatakan bahwa seseorang akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang

---

<sup>12</sup> Sarita Permata Dewi, *Op. Cit.*, hlm. 6-7.

teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi dimana situasi kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pimpinan (p), bawahan (b), dan situasi tertentu (s), yang dapat dinotasikan sebagai:<sup>13</sup>

$$k = f(p, b, s)$$

#### 4. Jenis Gaya Kepemimpinan

##### a. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya ini diwarnai dengan usaha mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang efektif, berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai antara satu dengan yang lainnya.

Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/organisasi. Para pemimpin pelaksana sebagai pembantu pucuk pimpinan, memperoleh pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, yang sama atau seimbang pentingnya bagi pencapaian tujuan bersama. Sedangkan bagi para anggota kesempatan berpartisipasi dilaksanakan dan dikembangkan dalam berbagai kegiatan di lingkungan unit masing-masing, dengan mendorong terwujudnya kerjasama, baik antara anggota dalam satu unit maupun unit yang berbeda. Dengan demikian, berarti setiap anggota tidak saja diberi kesempatan untuk aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuan memimpin. Kepemimpinan dengan gaya demokratis dalam mengambil keputusan sangat mementingkan

---

<sup>13</sup> Moehariono, *Op. Cit.*, hlm. 386-387.

musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.<sup>14</sup>

b. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Merupakan gaya kepemimpinan yang menempatkan kekuasaan ditangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal, orang-orang yang dipimpin jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah. Kedudukan bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah, bahkan kehendak pimpinan. Pemimpin memandang dirinya lebih, dalam segala hal dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah, sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa perintah. Perintah pemimpin sebagai atasan tidak boleh dibantah, karena dipandang sebagai satu-satunya yang paling benar.

Pemimpin sebagai penguasa merupakan penentu nasib bawahannya, oleh karena itu tidak ada pilihan lain, selain harus tunduk dan patuh dibawah kekuasaan sang pemimpin. Kekuasaan pimpinan digunakan untuk menekan bawahan, dengan mempergunakan sanksi atau hukuman sebagai alat utama. Pemimpin menilai kesuksesan dari segi timbulnya rasa takut dan kepatuhan yang bersifat kaku.<sup>15</sup>

c. Gaya Kepemimpinan Bebas

Merupakan gaya kepemimpinan yang didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku kepemimpinan pembelot (*deserter*). Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil

---

<sup>14</sup> *Ibid*, hlm. 387-388.

<sup>15</sup> *Ibid*, hlm. 388-389.

keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya. Kesempatan itu diberikan baik sebelum maupun sesudah anggota yang bersangkutan menetapkan keputusan atau melaksanakan suatu kegiatan. Kepemimpinan dijalankan tanpa berbuat sesuatu, karena untuk bertanya atau tidak (kompromi) tentang sesuatu rencana keputusan atau kegiatan, tergantung sepenuhnya pada orang-orang yang dipimpin. Dalam keadaan seperti itu setiap terjadi kekeliruan atau kesalahan, maka pemimpin selalu berlepas tangan karena merasa tidak ikut serta menetapkannya menjadi keputusan atau kegiatan yang dilaksanakan kelompok/organisasinya.<sup>16</sup>

Gaya atau perilaku kepemimpinan yang termasuk dalam tipe kepemimpinan bebas ini antara lain:

- 1) *Kepemimpinan agitator*, diwarnai dengan kegiatan pemimpin dalam bentuk tekanan, adu domba, memperuncing perselisihan, menimbulkan dan memperbesar perpecahan / pertentangan, dan lain-lain dengan maksud untuk memperoleh keuntungan bagi dirinya sendiri.
- 2) *Kepemimpinan simbol*, tipe kepemimpinan ini menempatkan seorang pemimpin sekadar sebagai lambang atau simbol, tanpa menjalankan kegiatan kepemimpinan yang sebenarnya.<sup>17</sup>

## 5. Kriteria Kepemimpinan

Agar seorang pemimpin itu mempunyai kemampuan memimpin dan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka setiap pemimpin bisnis perlu melengkapi dirinya dengan kriteria berikut:

---

<sup>16</sup> *Ibid*, hlm. 389.

<sup>17</sup> *Ibid*, hlm. 390.

a. Dikenal dan dicintai

Seorang pemimpin, harus menempatkan dirinya sebagai orang yang dikenal oleh orang-orang yang dipimpinnya dan juga *stakeholdernya*. Bila sudah dikenal dan dapat menunjukkan perilaku yang sesuai dengan posisinya sebagai pemimpin maka ia akan dicintai oleh orang-orang yang dipimpinnya.

b. Melayani

Yaitu dalam arti memudahkan semua pihak yang berurusan dengannya sehingga mereka merasa senang.

c. Aspiratif

Dalam arti mampu menampung aspirasi orang-orang yang dipimpinnya. Bukan berarti lemah, tetapi menunjukkan ia menyadari kekurangan dan keterbatasan sebagai manusia, dan menghargai partisipasi orang-orang yang dipimpinnya.

d. Bermusyawarah

Seorang pemimpin yang baik ia akan selalu bermusyawarah dengan anak buah dan memutuskan persoalan-persoalan bisnis yang ditanganinya lebih-lebih kalau persoalan itu menyangkut nasib karyawan. Ia tidak sok tahu dan sok kuasa dalam megambil keputusan, seperti firman Allah:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ

يُنْفِقُونَ

Artinya: “Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.”<sup>18</sup> (QS. Asy-Syuura: 38)

<sup>18</sup> Mushaf Aliyah (Al-Qur'an Terjemah dan Tafsir untuk Wanita), (Bandung: Jabal, 2010), hlm. 368.

- e. Memiliki pengetahuan dan kemampuan

Pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan terkait pekerjaannya. Sedangkan kemampuan adalah kemampuan memimpin (*leadership*).

- f. Memahami kebiasaan dan bahasa

Dimaksudkan untuk memudahkan pemimpin dalam berkomunikasi dengan orang yang dipimpinya. Hal itu seperti dalam firman Allah:

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِمْ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ فَيُضِلُّ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴿٤﴾

Artinya: “Kami tidak mengutus seorang rasulpun, melainkan dengan bahasa kaumnya, supaya ia dapat memberi penjelasan dengan terang kepada mereka. Maka Allah menyesatkan siapa yang Dia kehendaki, dan memberi petunjuk kepada siapa yang Dia kehendaki, dan Dia-lah Tuhan yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana.”<sup>19</sup> (QS. Ibrahim: 4)

- g. Kharisma dan wibawa

Dapat dibentuk melalui ketekunan menjalankan ibadah, hubungan sosial, dan tidak membeda-bedakan dalam memberikan pelayanan. Dengan perilaku tersebut akan membuat orang-orang yang dipimpinya kagum dan menaruh rasa hormat kepadanya. Rasa kagum dan hormat inilah yang bermetamorfose menjadi kharisma dan wibawa.

- h. Konsekwen dengan kebenaran

Sebagai seorang pemimpin, harus bisa konsekwen dengan kebenaran dan tidak tergoda dengan hawa nafsu seperti menggadaikan kebenaran karena silau dengan harta dunia. Allah sudah memperingatkan para pemimpin melalui firman-Nya:

<sup>19</sup> *Ibid*, hlm. 255.

يَدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ  
 الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ ۚ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ  
 شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

Artinya: “Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.”<sup>20</sup> (QS. Shaad: 26)

i. Bermuamalah dengan lembut

Dalam berhubungan dengan orang-orang yang dipimpinnya hendaknya dilakukan dengan lembut dan penuh kasih sayang, sehingga menyenangkan dan menimbulkan rasa simpatik. Sifat lemah lembut dan kasih sayang ini merupakan salah satu sifat yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad Saw:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ  
 فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ  
 اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”<sup>21</sup> (QS. Ali Imran: 159)

<sup>20</sup> *Ibid*, hlm. 454.

<sup>21</sup> *Ibid*, hlm. 71.

j. Selalu ingat dengan *murakabah*

*Murakabah* merupakan pengawasan melekat (waskat) dari Allah. Dengan selalu ingat pada adanya *murakabah* yang akan memperhitungkan segala perbuatan baik dan perbuatan buruk, lebih-lebih bagi pemimpin, maka sedikit banyaknya akan membuatnya lebih berhati-hati dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.

Dengan halus Allah mengingatkan kita tentang kesudahan hidup kita di dunia ini dalam ayat:

إِنَّ إِلَيْنَا إِيَابَهُمْ ﴿٢٥﴾ ثُمَّ إِنَّ عَلَيْنَا حِسَابَهُمْ ﴿٢٦﴾

Artinya: “Sesungguhnya kepada Kami-lah kembali mereka, kemudian Sesungguhnya kewajiban Kami-lah menghisab mereka.”<sup>22</sup> (QS. Al-Ghasyiah: 25-26)

k. Tidak membuat kerusakan

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memelihara kehidupan di bumi, bukan yang merusak kehidupan di bumi. Dan juga, tidak menyengsarakan rakyat.

Dalam perspektif Islam Allah sudah mengingatkan:

ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي

عَمَلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ ﴿٤١﴾

Artinya: “Telah nampak kerusakan di darat dan di laut disebabkan karena perbuatan tangan manusia, supaya Allah merasakan kepada mereka sebahagian dari (akibat) perbuatan mereka, agar mereka kembali (ke jalan yang benar).”<sup>23</sup> (QS. Ar-Rum: 41)

l. Mendengarkan nasihat

Mendengarkan dan memperhatikan nasihat orang lain yang peduli dan tulus dengan urusan pekerjaan seorang pemimpin adalah suatu keniscayaan. Apabila tidak, maka tergolong menjadi manusia

<sup>22</sup> *Ibid*, hlm. 592.

<sup>23</sup> *Ibid*, hlm. 408.

yang sombong yang merupakan calon penghuni neraka, seperti firman Allah:<sup>24</sup>

وَإِذَا قِيلَ لَهُ اتَّقِ اللَّهَ أَخَذَتْهُ الْعِزَّةُ بِالْإِثْمِ فَحَسْبُهُ جَهَنَّمُ وَلَبِئْسَ الْمِهَادُ

Artinya: “Dan apabila dikatakan kepadanya: "Bertakwalah kepada Allah", bangkitlah kesombongannya yang menyebabkannya berbuat dosa. Maka cukuplah (balasannya) neraka Jahannam. dan sungguh neraka Jahannam itu tempat tinggal yang seburuk-buruknya.”<sup>25</sup> (QS. Al-Baqarah: 206)

## 6. Kepemimpinan Islami

Dalam ajaran Islam, konsep (*manhaj*) Islam, pemimpin merupakan hal yang sangat final dan fundamental atau disebut “*imam*”, dan menempati posisi tertinggi dalam bangunan masyarakat Islam. Pada kehidupan berjamaah, pemimpin ibarat kepala dari seluruh anggota tubuhnya, ia memiliki peranan yang strategis dalam pengaturan pola (*minhaj*) dan gerakan (*harakah*). Kecakapannya dalam memimpin akan mengarahkan umatnya kepada tujuan yang ingin dicapai, yaitu kejayaan dan kesejahteraan umat dengan iringan *ridho* Allah Swt.

وَمِنَ النَّاسِ مَن يَشْرِي نَفْسَهُ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ وَاللَّهُ رَءُوفٌ بِالْعِبَادِ

Artinya: “Dan di antara manusia ada orang yang mengorbankan dirinya karena mencari keridhaan Allah; dan Allah Maha Penyantun kepada hamba-hamba-Nya.”<sup>26</sup> (QS. Al-Baqarah: 207)

Dalam bangunan masyarakat Islami, pemimpin berada pada posisi yang menentukan terhadap perjalanan umatnya, apabila sebuah jamaah memiliki seorang pemimpin yang prima, produktif dan cakap dalam pengembangan dan membangkitkan daya juang dan kreatifitas amaliah, maka dapat dipastikan perjalanan umatnya akan mencapai titik keberhasilan. Sebaliknya, manakala suatu jamaah dipimpin oleh orang yang memiliki banyak kelemahan, baik dalam keilmuan, manajerial,

<sup>24</sup> Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, (Yogyakarta: Aswaja Presindo, 2014), hlm. 61-67.

<sup>25</sup> Mushaf Aliyah (Al-Qur'an Terjemah dan Tafsir untuk Wanita), *Op. Cit.*, hlm. 32.

<sup>26</sup> *Ibid*, hlm. 32.

maupun dalam hal pemahaman dan nilai tanggung jawab, serta lebih mengutamakan hawa nafsunya dalam pengambilan keputusan dan tindakan, maka dapat dipastikan, bangunan jamaah akan mengalami kemunduran, dan bahkan mengalami kehancuran.

وَإِذَا أَرَدْنَا أَنْ نُهْلِكَ قَرْيَةً أَمَرْنَا مُتْرَفِيهَا فَفَسَقُوا فِيهَا فَحَقَّ عَلَيْهَا الْقَوْلُ فَدَمَّرْنَاهَا تَدْمِيرًا ﴿١٦﴾

Artinya: “Dan jika Kami hendak membinasakan suatu negeri, Maka Kami perintahkan kepada orang-orang yang hidup mewah di negeri itu (supaya mentaati Allah) tetapi mereka melakukan kedurhakaan dalam negeri itu, Maka sudah sepantasnya Berlaku terhadapnya Perkataan (ketentuan kami), kemudian Kami hancurkan negeri itu sehancur-hancurnya.”<sup>27</sup> (QS. Al-Isra: 16)

Kepemimpinan dalam Islam adalah seperti yang dilakukan oleh Nabi Muhammad Saw, dimana gaya kepemimpinannya sesuai dengan ayat-ayat Al-Qur’an. Ayat yang digunakan sebagai pedoman untuk memimpin, yaitu.<sup>28</sup>

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya: “Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar, dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami.”<sup>29</sup> (QS. As-Sajdah: 24)

Terdapat tiga prinsip dasar yang mengatur pelaksanaan kepemimpinan Islam, yaitu:

- a. *Musyawaharah*, yaitu prinsip pertama dalam kepemimpinan Islam, Al-Qur’an menyatakan dengan jelas bahwa pemimpin Islam wajib mengadakan musyawarah dengan orang yang mempunyai pengetahuan atau dengan orang yang dapat memberikan pandangan yang baik, seperti dalam QS. Al-syura ayat 38.

<sup>27</sup> *Ibid*, hlm. 283.

<sup>28</sup> Moeheriono, *Op. Cit.*, hlm. 415.

<sup>29</sup> Mushaf Aliyah (Al-Qur’an Terjemah dan Tafsir untuk Wanita), *Op. Cit.*, hlm. 417.

- b. *Adil*, yaitu pemimpin seharusnya memperlakukan manusia secara adil dan tidak berat sebelah, lepas dari suku bangsa, warna kulit, keturunan atau agama. Al-Qur'an memerintahkan agar kaum muslimin berlaku adil bahkan ketika berurusan dengan para penentang mereka.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ...

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 ...”<sup>30</sup> (Qs. Al-Nisaa: 58)

... وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا ۗ أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ...

Artinya: “... dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa ...”<sup>31</sup> (QS. Al-Maidah: 8)

- c. *Kebebasan berpikir*, yaitu pemimpin Islam hendaklah memberikan ruang dan mengundang anggota kelompok untuk dapat mengemukakan kritiknya secara konstruktif (bersifat membina, memperbaiki). Mereka dapat mengeluarkan pandangan atau keberatan-keberatan mereka dengan bebas, serta mendapat jawaban dari segala persoalan yang mereka ajukan.<sup>32</sup>

## B. Budaya Organisasi

### 1. Definisi Budaya Organisasi

Secara umum, budaya didefinisikan sebagai nilai, perlakuan, kepercayaan, pegangan, sikap, dan adat istiadat yang sama-sama

<sup>30</sup> *Ibid*, hlm. 87.

<sup>31</sup> *Ibid*, hlm. 108.

<sup>32</sup> Moeheriono, *Op. Cit.*, hlm. 417-418.

dijalankan oleh sebuah kelompok organisasi.<sup>33</sup> Arti kata budaya secara *etimologis*, menurut kamus Bahasa Indonesia, kata budaya berasal dari bahasa sansekerta “*bodhya*” yang berarti akal budi, sinonimnya adalah kultur yang berasal dari Bahasa Inggris *culture* atau *cultuur* dalam Bahasa Belanda. Kata *culture* sendiri berasal dari bahasa Latin “*colere*”, dengan akar kata *colo* yang berarti mengerjakan tanah, mengolah tanah atau memelihara ladang, dan memelihara hewan ternak.

Sedangkan arti kata budaya secara *terminologis*, budaya adalah suatu hasil dari budi dan/atau daya, cipta, karya, karsa, pikiran, dan adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab.<sup>34</sup>

Budaya organisasi (*organizational culture*) adalah perangkat asumsi yang dibagi dan diterima secara implisit begitu saja serta dipegang oleh satu kelompok yang menentukan bagaimana hal itu dirasakan, dipikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam. Pengertian ini menyoroti tiga karakteristik penting pada budaya organisasi, yaitu: budaya organisasi diberikan kepada pegawai baru melalui proses sosialisasi, budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita saat bekerja, dan budaya organisasi beroperasi pada level yang berbeda.<sup>35</sup>

Budaya organisasi merupakan sebuah keyakinan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu disini. Nilai mengacu kepada apa yang diyakini mengenai cara orang dan organisasi berperilaku. Norma adalah peraturan tak tertulis mengenai perilaku.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Henki Idris Issakh, dan Zahrida Wiryawan, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: In Media, 2014), Edisi Dua, hlm. 53.

<sup>34</sup> Moehariono, *Op. Cit.*, hlm. 335.

<sup>35</sup> Robert Kreitner, dan Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2014), Edisi 9, Buku 1, hlm. 62.

<sup>36</sup> Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2016), Edisi Revisi, Cetakan Kelima, hlm. 99.

## 2. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins, yang dikutip oleh Hendyat Soetopo dalam bukunya yang berjudul *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di bidang Pendidikan*, budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya:

- a. Inisiatif individual. Meliputi tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki individu.
- b. Toleransi terhadap tindakan berisiko. Sejauh mana karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko.
- c. Arah. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai kinerja.
- d. Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- e. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
- f. Pengawasan. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan karyawan.
- g. Identitas. Menggambarkan pemahaman anggota organisasi yang loyal kepada organisasi secara penuh dan seberapa jauh loyalitas karyawan tersebut terhadap organisasi.
- h. Sistem penghargaan. Seperti *reward* (kenaikan gaji, promosi) berdasarkan kriteria hasil kerja karyawan yang telah ditentukan.
- i. Toleransi terhadap konflik. Menggambarkan sejauh mana usaha untuk mendorong karyawan agar bersikap kritis terhadap konflik yang terjadi.
- j. Pola komunikasi. Yang terbatas pada hierarki formal dari setiap perusahaan.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 131.

### 3. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins, yang dikutip oleh Moehariono dalam bukunya yang berjudul Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, fungsi budaya organisasi terhadap organisasi secara umum yaitu:

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan organisasi lainnya.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas atau jati diri bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen<sup>38</sup> pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan dari individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai penentuan mekanisme pemberian makna<sup>39</sup> dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan dan motivasi kerja yang baik.<sup>40</sup>

### 4. Ciri-ciri Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai tujuh ciri-ciri yang spesifik dan besar pengaruhnyaterhadap organisasi, yaitu:

- a. Inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
- b. Perhatian terhadap detail, sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen fokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

---

<sup>38</sup> Komitmen merupakan sikap menjunjung tinggi nilai-nilai yang disepakati dan bertanggung jawab dengan sepenuh hati. Moehariono, *Op. Cit.*, hlm. 368.

<sup>39</sup> Pemberian makna. Budaya dapat membantu orang sebagai dasar dalam memberi makna atas apa yang sedang terjadi dan memahami apa yang diharapkan dari mereka. Orang yang jelas dengan makna-makna, maka akan semakin jelas pula dia dalam hal mempersepsikan perannya, sehingga kemungkinan orang seperti ini akan lebih jarang merasa stres. M. Taufiq Amir, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana, 2017), Cetakan ke-1, hlm. 199.

<sup>40</sup> Moehariono, *Op. Cit.*, hlm. 338.

- d. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang didalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan di sekitar tim,ukurannya kepuasan individu.
- f. Keagresifan, berkaitan dengan agresivitas karyawan.
- g. Kemantapan, organisai menekankan dipertahankannya budaya organisais yang sudah baik.<sup>41</sup>

## C. Kinerja Karyawan

### 1. Definisi Kinerja

Kinerja berasal dari terjemahan kata *performance* (bahasa Inggris) yang berarti hasil pekerjaan (prestasi kerja). Namun sebenarnya kinerja itu mempunyai arti yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja (prestasi kerja), tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.<sup>42</sup>

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.<sup>43</sup>

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat bedaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model *partner lawyer* kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

---

<sup>41</sup> *Ibid*, hlm. 338.

<sup>42</sup> M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah, Op. Cit.*, hlm. 259.

<sup>43</sup> Moeheriono, *Op. Cit.*, hlm. 95.

- a. Harapan mengenai imbalan
- b. Dorongan
- c. Kemampuan
- d. Kebutuhan
- e. Persepsi terhadap tugas
- f. Imbalan internal
- g. Eksternal
- h. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Dari definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja atau *performance* merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi sangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja, sebagai berikut:

- a. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
- b. Merumuskan indikator kinerja<sup>44</sup> dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*).
- c. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat

---

<sup>44</sup> Indikator kinerja merupakan alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Moehariono, *Op. Cit.*, hlm. 108.

diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi.

- d. Mengevaluasi kinerja dengan melalui kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atas hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.<sup>45</sup>

## 2. Tujuan Kinerja

Secara umum tujuannya adalah untuk menciptakan budaya para individu (karyawan) dan kelompok (unit-unit kerja) untuk memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan. Dan secara khusus tujuannya yaitu:

- a. Memperoleh peningkatan kinerja yang berkelanjutan.
- b. Mendorong perubahan yang lebih berorientasi kinerja.
- c. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
- d. Mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja, dan memanfaatkan potensi pribadi bagi organisasi (perusahaan).
- e. Membangun hubungan yang terbuka dan konstruktif antara karyawan dan manajer dalam proses dialog yang berkesinambungan berkenaan dengan pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi.
- f. Membangun kesepakatan sasaran dalam bentuk target dan standar kinerja untuk meningkatkan pencapaian sasaran.
- g. Memfokuskan perhatian kepada kompetensi yang diperlukan sehingga dapat meningkatkan kinerja.
- h. Menyediakan kriteria pengukuran dan penilaian yang akurat dan objektif berkenaan dengan pencapaian target dan standar yang telah disepakati.
- i. Memberikan dasar dalam pemberian imbalan atas prestasi karyawan baik bersifat finansial maupun non finansial.

---

<sup>45</sup> *Ibid*, hlm. 96-97.

- j. Memberdayakan karyawan untuk membangun kemampuan kerja dalam bertanggung jawab atas pekerjaannya.
- k. Menghargai dan mempertahankan karyawan yang berprestasi dan berkualitas.
- l. Mendukung inisiatif manajemen yang berkualitas untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.<sup>46</sup>

### 3. Standar Kinerja

Merupakan pernyataan tentang situasi yang terjadi ketika sebuah pekerjaan dilakukan secara efektif. Standar kinerja dipakai apabila tidak mungkin menetapkan target berdasarkan waktu.<sup>47</sup>

Standar kinerja berfungsi sebagai tolok ukur untuk menentukan nilai keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja, memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar (*reward* atau dalam sistem kompensasi<sup>48</sup>), memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai (kuantitas/kualitas), dan memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.<sup>49</sup>

Standar kinerja membantu manajer dan pekerja agar lebih mudah memonitor kinerja dan digunakan sebagai dasar evaluasi. Sebuah organisasi harus mempunyai standar kinerja yang jelas dan dapat diukur.

Standar kinerja yang efektif didasarkan pada pekerjaan yang tersedia dipahami, disetujui, spesifik dan terukur, berorientasi waktu, tertulis, dan terbuka untuk berubah. Maka, standar kinerja dapat ditentukan dengan baik dan pekerja termotivasi untuk mencapai atau melebihinya. Untuk itu, pekerja harus dilibatkan dalam menentukan standar. Standar yang baik disusun berdasar kesepakatan bersama sehingga menjadi kontrak

---

<sup>46</sup> M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah, Op. Cit.*, hlm. 26.

<sup>47</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), Edisi 5, Cetakan 10, hlm. 64.

<sup>48</sup> Kompensasi merupakan apa yang seorang karyawan/pegawai/pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Dibedakan menjadi dua, yaitu kompensai langsung seperti gaji dan kompensasi tidak langsung seperti tunjangan. M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2016), Cetakan Kedua, hlm. 73.

<sup>49</sup> *Ibid*, hlm. 115.

kinerja yang efektif. Dalam hal terdapat ketidaksepakatan, manajer harus membuat keputusan akhir.<sup>50</sup>

#### 4. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran.

Pengukuran kinerja penting perannya sebagai alat manajemen untuk:

- a. Memastikan pemahaman pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja.
- b. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang disepakati.
- c. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja<sup>51</sup> serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- d. Memberi penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja pelaksana yang telah diukur sesuai sistem pengukuran kinerja yang disepakati.
- e. Menjadi alat komunikasi antar karyawan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan organisasi.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.
- i. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- j. Mengungkap permasalahan yang terjadi.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja, Op. Cit.*, hlm. 64-65.

<sup>51</sup> Rencana kerja merupakan proses dimana pekerja dan manajer bekerja bersama merencanakan apa yang harus dilakukan pekerja dalam setahun mendatang, mendefinisikan bagaimana kinerja harus diukur, mengidentifikasi dan merencanakan mengatasi hambatan dan mendapatkan saling pengertian tentang pekerjaan. Wibowo, *Manajemen Kinerja, Op. Cit.*, hlm. 58.

<sup>52</sup> Sedarmayanti, *Op. Cit.*, hlm. 219.

Terlepas dari besar, jenis, sektor atau spesialisasinya, setiap organisasi biasanya cenderung tertarik pada pengukuran kinerja dalam aspek berikut:

- a. Aspek finansial. Meliputi anggaran suatu organisasi. Merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kinerja.
- b. Kepuasan pelanggan. Dikarenakan semakin banyaknya tuntutan masyarakat akan pelayanan yang berkualitas, maka organisasi dituntut untuk terus menerus memberi pelayanan berkualitas prima.
- c. Operasi bisnis internal. Informasi operasi bisnis internal diperlukan untuk melakukan perbaikan terus menerus atas efisiensi dan efektivitas operasi organisasi.
- d. Kepuasan karyawan. Karyawan merupakan aset yang harus dikelola dengan baik, apabila dalam organisasi yang banyak melakukan inovasi, peran strategis karyawan sangat nyata.
- e. Kepuasan komunitas dan *shareholders/stakeholders*. Kegiatan instansi pemerintah berinteraksi dengan berbagai pihak yang menaruh kepentingan terhadap keberadaannya. Untuk itu informasi dari pengukuran kinerja perlu didesain untuk mengakomodasi kepuasan dari *stakeholder*.
- f. Waktu. Merupakan variabel yang perlu diperhatikan karena kalau informasi untuk pengambilan keputusan lambat diterima, informasi tersebut sudah tidak relevan/kadaluarsa.

Agar pengukuran kinerja terlaksana dengan baik, maka setiap organisasi harus:

- a. Membuat komitmen untuk mengukur kinerja dan memulainya segera, tidak perlu mengharap pengukuran kinerja akan langsung sempurna, nantinya akan dilakukan perbaikan atas pengukuran kinerja yang telah tersusun.
- b. Perlakuan pengukuran kinerja sebagai proses yang berkelanjutan, suatu proses yang bersifat interaktif (berulang), dan cerminan dari upaya organisasi yang selalu berupaya mempernaiki kinerja.

- c. Organisasi harus menetapkan ukuran kinerja yang sesuai dengan besarnya organisasi, kultur, visi, tujuan, sasaran, dan struktur organisasi.<sup>53</sup>

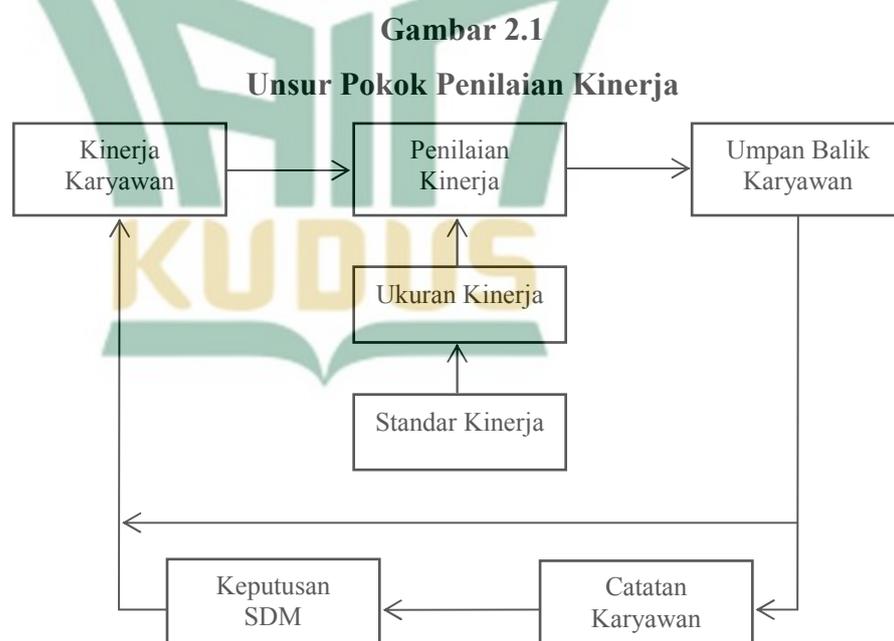
## 5. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja *performance appraisal* adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari:

- Hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang).
- Kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).<sup>54</sup>

Penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat yaitu sebagai: perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, defisiensi proses penempatan staf, ketidakakuratan informasi, kesalahan rancangan pekerjaan, kesempatan kerja yang sama, tantangan-tantangan eksternal, dan umpan balik pada SDM.

Untuk lebih jelasnya, berikut unsur pokok sistem penilaian kinerja:



<sup>53</sup> Sedarmayanti, *Op. Cit.*, hlm. 220-222.

<sup>54</sup> *Ibid*, hlm. 285.

Pengamatan unsur-unsur kinerja dapat dilakukan langsung dan tidak langsung. Pengamatan langsung dilakukan ketika setiap kejadian langsung dilihat pengamat atau penilai. Sementara pengamatan yang dilakukan tidak secara langsung melihat kejadian, tetapi dengan menggunakan beragam catatan atau pelaporan. Disamping itu, penilai dapat menilai, misalnya kinerja operator telepon, dengan mencoba menelpon operator dan kemudian menilai perilakunya.<sup>55</sup>

## 6. Kinerja Bisnis dalam Perspektif Syariah

Kinerja bisnis dalam perspektif syariah dapat dilihat dari tiga sisi:

- a. Bisnis pada dasarnya ada dalam konteks *muamalah*<sup>56</sup>, menurut hukum asal sepanjang tidak ada (belum ditemukan) aturan yang melarang maka aktifitas yang dapat menghasilkan kinerja itu sah-sah saja.
- b. Bisnis syariah sangat menghargai aktivitas yang didasari kajian ilmu pengetahuan dan teknologi serta hasil-hasil penelitian, karena kitab suci umat Islam (Al-Qur'an) itu sendiri salah satu dari enam pokok kandungan isinya adalah ilmu pengetahuan.

Melalui Al-Qur'an Allah SWT juga menyerukan kepada umat manusia (khususnya orang-orang yang beriman) agar dapat memahami dan menghayati fenomena kehidupan didunia ini (tanda-tanda kekuasaan Tuhan) melalui ilmu pengetahuan, sebagaimana firman Allah berikut ini:

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ وَالْفُلْكِ الَّتِي تَجْرِي فِي الْبَحْرِ بِمَا يَنْفَعُ النَّاسَ وَمَا أَنْزَلَ اللَّهُ مِنَ السَّمَاءِ مِنْ مَّاءٍ فَأَحْيَا بِهِ الْأَرْضَ

<sup>55</sup> Sjafrli Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2014), Edisi Kedua, Cetakan Kedua, hlm. 232-234.

<sup>56</sup> *Muamalah* yaitu aturan-aturan (hukum-hukum) Allah untuk mengatur manusia dalam kaitannya dengan urusan duniawi dalam pergaulan sosial. Abdul Rahman Ghazaly, dkk., *Fiqh Muamalah*, (Jakarta: Kencana, 2010), Edisi pertama, Cetakan Pertama, hlm. 3.

بَعْدَ مَوْتِهَا وَبَثَّ فِيهَا مِنْ كُلِّ دَابَّةٍ وَتَصْرِيفِ الرِّيْحِ وَالسَّحَابِ الْمُسَخَّرِ بَيْنَ السَّمَاءِ وَالْأَرْضِ لِقَوْمٍ يَعْقِلُونَ ﴿١٦٤﴾

Artinya: “Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, silih bergantinya malam dan siang, bahtera yang berlayar di laut membawa apa yang berguna bagi manusia, dan apa yang Allah turunkan dari langit berupa air, lalu dengan air itu Dia hidupan bumi sesudah mati (kering)-nya dan Dia sebarkan di bumi itu segala jenis hewan, dan pengisaran angin dan awan yang dikendalikan antara langit dan bumi; sungguh (terdapat) tanda-tanda (keesaan dan kebesaran Allah) bagi kaum yang memikirkan.”<sup>57</sup> (QS Al-Baqarah:164)

Melalui Al-Qu’an Allah juga menyerukan kepada umat manusia agar mendalami *science* dan *technology*, sebagaimana firman Allah:

فَانظُرْ إِلَىٰ آثَارِ رَحْمَتِ اللَّهِ كَيْفَ يُحْيِي الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا إِنَّ ذَٰلِكَ لَمُحِي الْمَوْتَىٰ وَهُوَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿٥٠﴾

Artinya: “Maka perhatikanlah bekas-bekas rahmat Allah, bagaimana Allah menghidupkan bumi yang sudah mati. Sesungguhnya (Tuhan yang berkuasa seperti) demikian benar-benar (berkuasa) menghidupkan orang-orang yang telah mati. dan Dia Maha Kuasa atas segala sesuatu.”<sup>58</sup> (QS A-Rum:50)

Dan juga firman Allah dalam ayat berikut ini:

الَّذِي خَلَقَ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ طِبَاقًا مَّا تَرَىٰ فِي خَلْقِ الرَّحْمَنِ مِنْ تَفَوتٍ فَأَرْجِعِ الْبَصَرَ هَلْ تَرَىٰ مِنْ فُطُورٍ ﴿٢١﴾ ثُمَّ أَرْجِعِ الْبَصَرَ كَرَّتَيْنِ يَنْقَلِبْ إِلَيْكَ الْبَصَرُ حَاسِمًا وَهُوَ حَسِيرٌ ﴿٢٢﴾

Artinya: “Yang telah menciptakan tujuh langit berlapis-lapis. Kamu sekali-kali tidak melihat pada ciptaan Tuhan yang Maha Pemurah sesuatu yang tidak seimbang. Maka lihatlah berulang-ulang, adakah kamu lihat sesuatu yang tidak seimbang? Kemudian pandanglah sekali lagi niscaya penglihatanmu akan kembali kepadamu dengan tidak

<sup>57</sup> Mushaf Aliyah (Al-Qur’an Terjemah dan Tafsir untuk Wanita), *Op. Cit.*, hlm. 25.

<sup>58</sup> *Ibid*, hlm. 409.

menemukan sesuatu cacat dan penglihatanmu itupun dalam keadaan payah.”<sup>59</sup> (QS Al-Mulk:3-4)

Oleh karena itu segala sesuatu yang menyangkut kajian ilmu pengetahuan dan teknologi serta penelitian ilmiah yang berkenaan dengan bagaimana meningkatkan kinerja bisnis, sepanjang dilakukan dengan benar, jujur dan objektif, jelas sesuai dengan yang dikehendaki dalam bisnis syariah, karena Islam melalui Al-Qur’an menganjurkan umatnya untuk memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi agar hidup menjadi mudah.

- c. Kinerja bisnis dari sisi yang spesifik adalah kinerja dalam koridor syariah, maksudnya bisnis yang dijalankan itu benar-benar terjaga dari segala larangan syariah, sebagaimana sudah dijelaskan dalam bab-bab terdahulu, yaitu:
- 1) Tidak melakukan aktivitas bisnis yang bersifat *riba*, *maysir*, *gharar*, *ihtikar*, dan *tadlis*.
  - 2) Bebas dari transaksi yang diharamkan Islam, seperti minuman keras, narkoba dan pelacuran.
  - 3) Tidak memperoleh dan menggunakan harta secara tidak halal, seperti menipu, *riba* dan spekulasi.
  - 4) Tidak melakukan persaingan yang tidak adil, seperti monopoli dan oligopoli.
  - 5) Tidak melakukan pemalsuan dan penipuan seperti testimony fiktif, iklan yang tidak sesuai dengan kenyataan. Eksploitasi wanita dalam bisnis kosmetik dan perawatan tubuh.
  - 6) Tidak mangkir membayar pajak<sup>60</sup> untuk negara dan membayar zakat, serta berinfaq dan bersedekah untuk kemaslahatan umat.

---

<sup>59</sup> *Ibid*, hlm. 562.

<sup>60</sup> Pajak merupakan iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal yang langsung dapat ditunjukkan dan digunakan untuk membayar pengeluaran umum. Mardiasmo, *Perpajakan*, (Yogyakarta: ANDI, 2009), Edisi Revisi, hlm. 1.

Bagi pebisnis syariah ketentuan-ketentuan tersebut harus benar-benar dijaga dan ditaati, jangan sampai keluar dari koridor yang sudah ditentukan. Kalau dalam proses mencapainya terjadi pelanggaran terhadap koridor syariah, walau hanya sedikit (1 aturan saja) maka bisnis itu di mata syariah sudah cacat, hasil dan keuntungannya tidak berkah.<sup>61</sup>

#### D. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai referensi bagi peneliti dalam melakukan penelitian ini. Selain itu peneliti terdahulu digunakan untuk menunjukkan keaslian penelitian ini, bahwa penelitian tidak melakukan duplikasi dari hasil penelitian terdahulu yang dijadikan referensi bagi peneliti dalam melakukan penelitian ini. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini yaitu diantaranya:

**Tabel 2.1**

**Hasil Penelitian Terdahulu**

| No | Peneliti / Tahun                              | Judul Penelitian   | Kesimpulan Penelitian   | Persamaan / Perbedaan  |
|----|---|--|---|--|
| 1. | Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008) | Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia) | Dalam penelitian tersebut menjelaskan bahwa: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan | Persamaan: Meneliti tentang budaya organisasi menggunakan metode kuantitatif.<br><br>Perbedaan: Terletak pada variabel X dan Y, yang meneliti tentang motivasi kerja, kepemimpinan pada kepuasan |

<sup>61</sup> M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah, Op. Cit.*, hlm. 276-278.

|    |                              |  |  |   |
|----|------------------------------|--|--|---|
|    |                              |  | berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. <sup>62</sup>  | kerja karyawan dan dampaknya pada kinerja perusahaan. Sedangkan saya meneliti gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan.  |
| 2. | H. Teman Koesmono (2005)     | Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur | Dalam penelitian tersebut menjelaskan bahwa: Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan secara positif. Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara positif. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif. Keempat variabel tersebut dapat diterima oleh karyawan dan merupakan faktor-faktor dalam perilaku organisasi yang harus mendapatkan perhatian khusus bagi semua pihak yang terkait dengan proses produksi. <sup>63</sup> | Persamaan:<br>Meneliti tentang budaya organisasi, dan kinerja karyawan menggunakan metode kuantitatif.<br><br>Perbedaan:<br>Terletak pada variabel Y yaitu motivasi dan kepuasan kerja. Sedangkan variabel Y saya hanya kinerja karyawan. |
| 3. | Chaterina Melina Taurisa dan | Analisis Pengaruh Budaya   | Dalam penelitian tersebut menjelaskan bahwa: Terdapat pengaruh yang  | Persamaan:<br>Meneliti tentang budaya   |

<sup>62</sup> Ida Ayu Brahmawati, dan Agus Suprayetno, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 10 No. 2, September 2008.

<sup>63</sup> H. Teman Koesmono, *Op. Cit.*.

|           |   |   |  |   |
|-----------|---|---|--|---|
|           | <p>Intan Ratnawati</p> <p>ISSN: 1412-3126</p> <p>(2012)</p> | <p>Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)</p>      | <p>searah antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. Terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Terdapat pengaruh yang searah antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.<sup>64</sup></p> | <p>organisasi, dan kinerja karyawan menggunakan metode kuantitatif.</p> <p>Perbedaan: Terletak pada variabel X dan Y yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sedangkan variabel Y saya hanya kinerja karyawan saja.</p> |
| <p>4.</p> | <p>Sarita Permata Dewi</p> <p>(2012)</p>                    | <p>Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi kasus pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB.Group)</p> | <p>Dalam penelitian tersebut menjelaskan bahwa: Pengendalian internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengendalian internal dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>65</sup></p>   | <p>Persamaan: Meneliti tentang gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan menggunakan metode kuantitatif.</p> <p>Perbedaan: Terletak variabel X yaitu pengendalian internal. Sedangkan saya meneliti budaya</p>                       |

<sup>64</sup> Chaterina Melina Taurisa, dan Intan Rahmawati, *Op. Cit.*.

<sup>65</sup> Sarita Permata Dewi, *Op. Cit.*.

|    |   |  |   |  |
|----|---|--|---|--|
|    |   |  |   | organisasi.  |
| 5. | Biatna<br>Dulbert<br>Tampubolon<br><br>(2007) | Analisis Faktor<br>Gaya<br>Kepemimpinan<br>dan Faktor Etos<br>Kerja terhadap<br>Kinerja Pegawai<br>pada Organisasi<br>yang telah<br>Menerapkan<br>SNI-19-9001-<br>2001 | Dalam penelitian tersebut menjelaskan bahwa:<br>Faktor gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang relatif besar dan sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada organisasi tersebut. Sehingga dalam program pengembangan organisasi ke depan harus lebih diarahkan pada pengembangan gaya kepemimpinan (kepemimpinan) organisasi. Faktor etos kerja memberikan kontribusi yang relatif kecil namun masih signifikan dijadikan sebagai indikator yang mempengaruhi kinerja pegawai organisasi tersebut. Apabila kedua faktor tersebut secara simultan mampu memberikan kontribusi yang relatif semakin besar dan sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, maka organisasi juga perlu meningkatkan gaya kepemimpinan dan etos kerja secara simultan untuk meningkatkan pencapaian kinerja pegawai yang maksimal. <sup>66</sup> | Persamaan:<br>Meneliti tentang gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan menggunakan metode kuantitatif.<br><br>Perbedaan:<br>Terletak pada variabel X yaitu etos kerja. Sedangkan saya meneliti budaya organisasi. |
| 6. | Andrew C.                                     | Pengaruh Gaya  | Kesimpulan dari penelitian  | Persamaan:   |

<sup>66</sup> Biatna Dulbert Tampubolon, *Op. Cit.*.

|    |                                |  |  |  |
|----|--------------------------------|--|--|--|
|    | Johannes, et.al.<br><br>(2016) | Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Agen Pada Ajb Bumiputera 1912 Cabang Tikala                    | ini adalah: Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Agen. Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Agen. Kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Agen. Lingkungan Kerja secara parsial berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap Kinerja Agen. <sup>67</sup> | Meneliti tentang gaya kepemimpinan terhadap kinerja menggunakan metode kuantitatif.<br><br>Perbedaan: Terletak pada variabel X yaitu kompensasi dan lingkungan kerja. Sedangkan variabel X saya budaya organisasi. |
| 7. | Dewi Lina<br><br>(2014)        | Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward sebagai Variabel Moderating | Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Biro Universitas Muhammadiyah Sumatera. Sedangkan Budaya Organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai biro UMSU. Kepemimpinan memiliki arah yang positif terhadap kinerja sedangkan Budaya Organisasi memiliki arah negatif. Sistem Reward tidak mempengaruhi hubungan antara    | Persamaan: Meneliti tentang budaya organisasi terhadap kinerja pegawai menggunakan metode kuantitatif.<br><br>Perbedaan: Terletak pada variabel X yaitu kepemimpinan dan variabel Z                                |

<sup>67</sup> Andrew C. Johannes, et.al., *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Agen Pada Ajb Bumiputera 1912 Cabang Tikala*, Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, Vol. 16 No. 01, Tahun 2016.

|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
|  |  |  | <p>Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai Biro UMSU. Hal ini dimungkinkan karena Reward yang diberikan kepada pegawai biro UMSU bukan berdasarkan beban kerja namun berdasarkan masa kerja, golongan dan jabatan serta tingkat kehadiran pegawai.<sup>68</sup></p> | <p>yaitu sistem <i>reward</i>. Sedangkan penelitian saya tidak menggunakan variabel Z.</p> |
|--|--|--|---|--|

### E. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah sebuah alur yang menggambarkan proses riset secara keseluruhan. Dengan kata lain kerangka pemikiran merupakan miniatur keseluruhan proses riset.<sup>69</sup>

Secara umum, kerangka berpikir berfungsi sebagai tempat peneliti memberikan penjelasan tentang hal-hal yang berhubungan dengan variabel pokok, subvariabel pokok, atau pokok masalah yang ada dalam penelitian berdasarkan teori yang ada. Bahkan, dalam kaitannya dengan tahap selanjutnya, yaitu perumusan hipotesis, kerangka berpikir berfungsi menjelaskan alasan atau argumentasi bagi rumusan hipotesis.

Dalam penelitian kuantitatif, teori-teori yang digunakan dalam penelitian diperinci sedemikian rupa sehingga formulasinya tidak lagi berbentuk konsep atau deskripsi ringkas mengenai suatu fakta atau peristiwa, tetapi telah berupa konstruksi, yaitu uraian, bagian, ciri dari konsep tersebut sehingga dapat diteliti secara operasional dan dapat diukur.<sup>70</sup>

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Chaterina Melina Taurisa dan Intan Rahmawati yang berjudul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam meningkatkan

<sup>68</sup> Dewi Lina, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating*, Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis, Vol. 14 No . 1, Maret 2014.

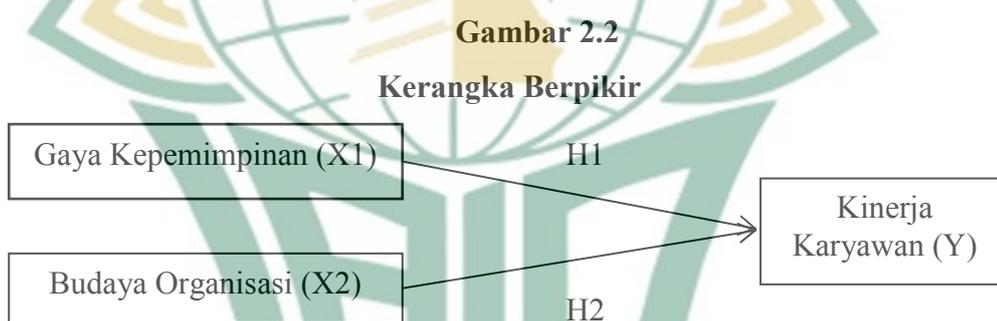
<sup>69</sup> Suliyanto, *Metode Riset Bisnis*, (Yogyakarta: C.V Andi Offset, 2006), hlm. 48.

<sup>70</sup> Mahmud, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2011), hlm. 128.

Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara positif atau searah pada komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Melihat dari jurnal penelitian tersebut membuat peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai kinerja karyawan dan membuat judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di KSPPS BMT Bina Ummat Sejahtera Cabang Pati”.

Untuk lebih memperjelas tentang arah dan tujuan dari penelitian secara utuh, maka perlu diuraikan suatu konsep berpikir dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) Budaya Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh secara searah atau positif terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) di KSPPS BMT Bina Ummat Sejahtera.



#### F. Hipotesis Penelitian

Hipotesis berasal dari bahasa Yunani, yaitu terdiri atas akar kata *hypo* dan *thesis*. *Hypo* berarti kurang dari dan *thesis* berarti pendapat. Dengan demikian, hipotesis dapat didefinisikan sebagai pendapat, jawaban atau dugaan yang bersifat sementara dari suatu persoalan yang diajukan, yang kebenarannya masih perlu dibuktikan lebih lanjut.<sup>71</sup>

Hipotesis merupakan asumsi/perkiraan/dugaan sementara mengenai suatu hal atau permasalahan yang harus dibuktikan kebenarannya dengan

<sup>71</sup> Muhammad Teguh, *Metodologi Penelitian Ekonomi: Teori dan Aplikasi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2005), hlm. 58.

menggunakan data/fakta atau informasi yang diperoleh dari hasil penelitian yang valid dan reliabel dengan menggunakan cara yang sudah ditentukan.<sup>72</sup>

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dari hasil penemuan beberapa penelitian, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.<sup>73</sup>

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sarita Permata Dewi (2012) tentang “*Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB.Group)*”. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### Hipotesis Penelitian



H1 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di KSPPS Bina BMT Ummat Sejahtera Cabang Pati.

### 2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi atau budaya perusahaan merupakan nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan.<sup>74</sup>

<sup>72</sup> Sedamayanti, dan Syarifuddin Hidayat, *Metode Penelitian*, (Bandung: Mandar Maju, 2002), Cetakan I, hlm. 108.

<sup>73</sup> Miftah Thoha, *Op. Cit.*, hlm. 49.

<sup>74</sup> Moehariono, *Op. Cit.*, hlm. 337.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh H. Teman Koesmono (2005) tentang “*Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*”. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif.

#### Hipotesis Penelitian



H2 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di KSPPS BMT Bina Ummat Sejahtera Cabang Pati.

