

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Deskripsi Teori

1. *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT)

a. Pengertian *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT)

BMT merupakan kependekan dari *Baitul Mal wa Tamwil* atau dapat juga ditulis dengan *baitul maal wa baitul tanwil*. BMT terdiri dari dua istilah yaitu *baitul maal* dan *baitul tamwil*.¹ Secara harfiah atau *lughowi baitul maal* berarti rumah dana dan *baitul tamwil* berarti rumah usaha.² *Baitul maal* dikembangkan berdasarkan sejarah perkembangannya, yakni dari masa Nabi sampai abad pertengahan perkembangan Islam. *Baitul Maal* berfungsi untuk mengumpulkan sekaligus mentasyarufkan dana sosial. Sedangkan *baitul tanwil* merupakan lembaga bisnis yang bermotif laba.³

Dari pengertian tersebut dapatlah ditarik suatu pengertian yang menyeluruh bahwa BMT merupakan organisasi bisnis yang juga berperan sosial. Peran sosial BMT akan terlihat pada definisi *baitul maal*, sedangkan peran bisnis BMT terlihat dari definisi *baitul tamwil*. Sebagai lembaga sosial, *baitul maal* memiliki kesamaan fungsi dan peran dengan Lembaga Amil Zakat (LAZ), oleh karenanya, *baitul maal* ini harus didorong agar mampu berperan secara profesional menjadi LAZ yang mapan. Fungsi tersebut paling tidak meliputi upaya pengumpulan dana zakat, infaq, sedekah, wakaf, dan sumber dana-dana sosial yang lain, dan upaya pensyarufan zakat kepada golongan yang paling berhak sesuai dengan ketentuan asnabiah (UU Nomor 38 tahun 1999).

¹ Ahmad Supriyadi, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, STAIN Kudus, Kudus, 2008, hlm. 82.

² Abdul Manan, *Hukum Ekonomi Syariah dalam Perspektif Kewenangan Peradilan Agama*, Prenada Media Group, Jakarta, 2012, hlm. 353.

³ Buchari Alma dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis Syariah*, IKAPI, Bandung, 2009, hlm. 18.

Sebagai lembaga bisnis, BMT lebih mengembangkan usahanya pada sektor keuangan, yakni simpan pinjam. Usaha ini seperti usaha perbankan yakni menghimpun dana anggota dan calon anggota (nasabah) serta menyalurkannya kepada sektor ekonomi yang halal dan menguntungkan. Namun demikian, terbuka luas bagi BMT untuk mengembangkan lahan bisnisnya pada sektor riil maupun sektor keuangan lainnya yang dilarang dilakukan oleh lembaga keuangan bank. Karena BMT bukan bank maka ia tidak tunduk pada aturan perbankan.

Pada dataran hukum di Indonesia, badan hukum yang paling mungkin untuk BMT adalah koperasi, baik serba usaha (KSU) maupun simpan pinjam (KSP). Namun demikian, sangat mungkin dibentuk perundangan tersendiri, mengingat sistem operasional BMT tidak sama persis dengan perkoperasian, semisal LKM (Lembaga Keuangan Mikro) Syariah, dan lain-lain.⁴

b. Fungsi dan Peranan *Baitul Maal Wat Tamwil* (BMT)

BMT bersifat terbuka, independen, tidak partisipan, berorientasi pada pengembangan tabungan dan pembiayaan untuk mendukung bisnis ekonomi yang produktif bagi anggota dan kesejahteraan sosial masyarakat sekitar, terutama usaha makro dan fakir miskin. Fungsi BMT untuk masyarakat adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kualitas SDM anggota, pengurus, dan pengelola menjadi lebih profesional, *saalam* (selamat, damai, dan sejahtera) dan amanah sehingga semakin utuh dan tangguh dalam berjuang dan berusaha (beribadah) menghadapi tantangan global.
- 2) Mengorganisasi dan memobilisasi dana sehingga dana yang dimiliki oleh masyarakat dapat termanfaatkan secara optimal

⁴ Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal wa Tamwil*, UII Press, Jakarta, 2004, hlm. 127.

di dalam dan di luar organisasi untuk kepentingan rakyat banyak.

- 3) Mengembangkan kesempatan kerja.
- 4) Mengukuhkan dan meningkatkan kualitas usaha dan pasar produk-produk anggota.
- 5) Memperkuat dan meningkatkan kualitas lembaga-lembaga ekonomi dan sosial masyarakat banyak.⁵

Sedangkan secara konseptual, BMT memiliki dua fungsi, yaitu *baitul maal* dan *baitul tamwil*. Berikut ini penjelasannya:

- 1) *Baitul maal* (*bait* = rumah, *al-maal* = harta) menerima titipan dana ZIS serta mengoptimalkan distribusinya dengan memberikan santunan kepada yang berhak sesuai dengan peraturan dan amanat yang diterima.
- 2) *Baitul tamwil* (*bait* = rumah, *at-tamwil* = pengembalian harta) melakukan kegiatan pengembangan usaha-usaha produktif dan investasi dalam meningkatkan kualitas ekonomi pengusaha mikro dan kecil, terutama dengan mendorong kegiatan menabung dan menunjang pembiayaan kegiatan ekonomi.⁶

Selain itu BMT (*Baitul Maal Wat Tamwil*) juga memiliki beberapa peranan, di antaranya adalah:

- 1) Menjauhkan masyarakat dari praktik ekonomi yang bersifat non Islam. Aktif melakukan sosialisasi di tangan masyarakat tentang arti penting sistem ekonomi Islam. Hal ini bisa dilakukan dengan pelatihan-pelatihan mengenai cara-cara bertransaksi yang Islami, misalnya supaya ada bukti dalam transaksi, dilarang curang dalam menimbang barang, jujur terhadap konsumen, dan sebagainya.

⁵ M. Nur Rianto Al Arif, *Lembaga Keuangan Syariah*, Pustaka Setia, Bandung, 2012, hlm. 325.

⁶ Nurul Huda, dkk, *Baitul Mal Wa Tamwil Sebuah Tinjauan Teoritis*, Amzah, Jakarta, 2016, hlm. 37.

- 2) Melakukan pembinaan dan pendanaan usaha kecil. BMT harus bersikap aktif menjalankan fungsi sebagai lembaga keuangan mikro, misalnya dengan jalan pendampingan, pembinaan, penyuluhan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha nasabah.⁷
- 3) Melepaskan ketergantungan pada rentenir, masyarakat yang masih tergantung rentenir disebabkan rentenir mampu memenuhi keinginan masyarakat dalam memenuhi dana dengan segera. Maka BMT harus mampu melayani masyarakat lebih baik, misalnya selalu tersedia dana setiap saat, birokrasi yang sederhana, dan lain sebagainya.
- 4) Menjaga keadilan ekonomi masyarakat dengan distribusi yang merata.⁸

2. *Good Corporate Governance*

a. Pengertian Tata Kelola Yang Sehat (*Good Corporate Governance*)

Suatu keharusan bagi setiap perusahaan adalah memiliki visi dan misi dari keberadaannya. Visi dan misi merupakan pernyataan tertulis tentang tujuan-tujuan kegiatan usaha yang akan dilakukan. Tentunya suatu kegiatan yang terencana baik dan terprogram dapat tercapai dengan keberadaan sistem tata kelola perusahaan atau *Good Corporate Governance* yang baik pula. Sistem tata kelola organisasi perusahaan yang baik ini menuntut dibangunnya dan dijalankannya prinsip-prinsip tata kelola perusahaan dalam proses manajerial perusahaan.⁹ Istilah *Corporate Governance* (CG) pertama kali diperkenalkan oleh Cadbury Committee tahun 1992

⁷ M. Ma'ruf Abdullah, *Hukum Keuangan Syariah*, Aswanda Pressindo, Yogyakarta, 2016, hlm. 204.

⁸ Nurul Huda dan Mohamad Heykal, *Lembaga Keuangan Islam Tinjauan Teoritis dan Praktis*, PrenadaMedia Group, Jakarta, 2010, hlm. 364-365.

⁹ Agus Ariyanto, *Etika Bisnis Bagi Pelaku Bisnis*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, hlm. 127.

dalam laporannya yang dikenal sebagai Cadbury Report.¹⁰ Sebelum kita lebih jauh memahami pengertian dari *Good Corporate Governance* perlu kiranya kita pahami terlebih dahulu pengertian dari *Corporate Governance*.¹¹ Mereka kemudian mendefinisikan *corporate governance* sebagai “seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka, atau dengan kata lain suatu sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan”.¹² *Corporate Governance* (CG) merupakan isu yang relatif baru dalam dunia manajemen bisnis. Secara umum CG terkait dengan sistem dan mekanisme hubungan yang mengatur dan menciptakan insentif yang pas di antara para pihak yang mempunyai kepentingan pada suatu perusahaan agar perusahaan dimaksud dapat mencapai tujuan-tujuan usahanya secara optimal.

Good Corporate Governance, yang disingkat dengan GCG secara definitif merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah untuk semua *stakeholder*.¹³ Dalam literatur lain disebutkan bahwa *Good Corporate Governance* (GCG) berarti suatu proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan akuntabilitas perusahaan dengan tujuan utama mempertinggi nilai saham dalam jangka panjang dengan tetap memerhatikan kepentingan *stakeholders* lain. Dari pengertian tersebut, selanjutnya dapat dijelaskan bahwa GCG tidak lain adalah

¹⁰ Irham Fahmi, *Etika Bisnis: Teori, Kasus, dan Solusi*, Alfabeta, Bandung, 2014, hlm. 61.

¹¹ Irham Fahmi, *Manajemen Strategis: Teori dan Aplikasi*, Alfabeta, Bandung, 2013, hlm. 285.

¹² Tri Hendro Sigit, *Etika Bisnis Modern: Pendekatan Pemangku Kepentingan*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta, 2012, hlm. 139.

¹³ Kuat Ismanto, *Manajemen Syariah: Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syariah*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2009, hlm. 262.

permasalahan mengenai proses pengelolaan perusahaan yang secara konseptual mencakup diaplikasikannya prinsip-prinsip *transparency*, *accountability*, *fairness*, *responsibility*, dan *profesional*.

Mengenai pengertian GCG dalam dunia perbankan dapat kita baca dalam ketentuan Pasal 1 angka 10 Peraturan Bank Indonesia No. 11/33/PBI/2009 Tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah. Di situ disebutkan bahwa *Good Corporate Governance* adalah suatu tata kelola bank yang menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), profesional (*profesional*), dan kewajaran (*fairness*).

Dalam bagian penjelasan umum PBI No. 11/33/PBI/2009 dikemukakan, *pertama* transparansi (*transparency*) diartikan sebagai keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan. *Kedua*, akuntabilitas (*accountability*) yaitu kejelasan fungsi dan pertanggungjawaban organ bank sehingga pengelolaannya berjalan efektif. *Ketiga*, pertanggungjawaban (*responsibility*) yaitu kesesuaian pengelolaan bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan bank yang sehat. *Keempat*, profesional (*profesional*) yaitu memiliki kompetensi, maupun bertindak objektif dan bebas dari pengaruh atau tekanan dari pihak manapun (*independen*) serta memiliki komitmen yang tinggi untuk mengembangkan bank syariah. *Kelima*, kewajaran (*fairness*) yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Adapun beberapa prinsip Islam yang mendukung bagi terlaksana GCG atau tata kelola di dunia perbankan adalah prinsip-

prinsip syariah. Prinsip syariah tersebut merupakan bagian dari sistem syariah. Pelaksanaan sistem syariah pada perbankan syariah dapat dilihat dari dua perspektif yaitu perspektif mikro dan makro. Nilai-nilai syariah dalam perspektif mikro menghendaki bahwa semua dana yang diperoleh dalam sistem perbankan syariah dikelola dengan integritas tinggi dan sangat hati-hati, nilai-nilai itu meliputi:

1) *Shiddiq*

Memastikan bahwa pengelolaan Bank Syariah dilakukan dengan moralitas yang menjunjung tinggi nilai kejujuran. Nilai ini mencerminkan bahwa pengelolaan dana masyarakat akan dilakukan dengan mengedepankan cara-cara yang diperkenankan (halal) serta menjauhi cara-cara yang meragukan (*subhat*) terlebih lagi yang bersifat dilarang (haram).

2) *Amanah*

Menjaga dengan ketat prinsip kehati-hatian dan kejujuran dalam mengelola dana yang diperoleh dari pemilik dana (*shahibul maal*) sehingga timbul rasa saling percaya antara pihak pemilik dana dan pihak pengelola dana investasi (*mudharib*).¹⁴

3) *Tabligh*

Tabligh adalah aspek transparansi terpenting dalam pengaturan perusahaan. Semua perusahaan dalam dunia bisnis di mana beberapa perusahaan telah gagal dan sebagian besar orang menjadi korban dari kegagalan tersebut disebabkan orang-orang yang mengetahui permasalahan dari perusahaan-

¹⁴ Khotibul Umam, *Perbankan Syariah: Dasar-dasar dan Dinamika Perkembangannya di Indonesia*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2016, hlm. 189- 191.

perusahaan gagal itu tidak menyampaikan informasi yang benar kepada para pemegang saham.¹⁵

4) *Fathanah*

Memastikan bahwa pengelolaan bank dilakukan secara profesional dan kompetitif sehingga menghasilkan keuntungan maksimum dalam tingkat risiko yang ditetapkan oleh bank. Termasuk di dalamnya adalah pelayanan yang penuh dengan kecermatan dan kesantunan (*ri'yah*) serta penuh rasa tanggung jawab (*mas'uliyah*).

Dalam perspektif makro, nilai-nilai syariah menghendaki perbankan syariah harus berkontribusi bagi kesejahteraan masyarakat dengan memenuhi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kaidah zakat, mengkondisikan perilaku masyarakat yang lebih menyukai berinvestasi dibandingkan hanya menyimpan hartanya. Hal ini dimungkinkan karena zakat untuk investasi dikenakan hanya pada hasil investasi sedangkan zakat bagi harta simpanan dikenakan atas pokoknya;
- 2) Kaidah pelarangan riba, menganjurkan pembiayaan bersifat bagi hasil dan melarang riba. Diharapkan produk- produk non riba ini akan mendorong terbentuknya kecenderungan masyarakat untuk tidak bersikap memastikan dan bergeser ke arah sikap berani menghadapi risiko;
- 3) Kaidah pelarangan judi atau *maisir* tercermin dari kegiatan bank yang melarang investasi yang tidak memiliki kaitan dengan sektor riil. Kondisi ini akan membentuk kecenderungan masyarakat untuk menghindari spekulasi di dalam aktivitas investasinya;

¹⁵ Muhaimin Iqbal, *Asuransi Umum Syariah dalam Praktik Upaya Menghilangkan Gharar, Maisir, dan Riba*, Gema Insani, Jakarta, 2005, hlm. 154-155.

- 4) Kaidah pelarangan *gharar* (*uncertainty*), mengutamakan transparansi dalam bertransaksi dan kegiatan operasi lainnya dan menghindari ketidakjelasan.¹⁶
- b. Prinsip-prinsip Tata Kelola Yang Sehat (*Good Corporate Governance*)

Pengertian prinsip-prinsip GCG dikemukakan dalam Penjelasan Umum atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/33/PBI/2009 dan angka 1 huruf A Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 12/13/DPbS tanggal 30 April 2010, yang menyatakan:

1) Akuntabilitas (*accountability*)

Prinsip ini memuat kewenangan-kewenangan yang harus dimiliki oleh dewan komisaris dan direksi beserta kewajiban-kewajibannya kepada pemegang saham dan *stakeholder* lainnya. Dewan direksi bertanggung jawab atas keberhasilan pengelolaan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh pemegang saham. Sedangkan Komisaris bertanggung jawab atas keberhasilan pengawasan dan wajib memberikan nasihat kepada direksi atas pengelolaan perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Pemegang saham bertanggung jawab atas keberhasilan pembinaan dalam rangka pengelolaan perusahaan.

2) Pertanggungjawaban (*responsibility*)

Prinsip ini menuntut perusahaan maupun pimpinan dan manajer perusahaan melakukan kegiatannya secara bertanggung jawab. Sebagai pengelola perusahaan hendaknya dihindari segala biaya transaksi yang berpotensi merugikan pihak ketiga maupun pihak lain di luar ketentuan yang telah disepakati, seperti tersirat pada undang-undang, regulasi, kontrak maupun pedoman operasional bisnis perusahaan.¹⁷

¹⁶ Khotibul Umam, *Op. Cit.*, hlm. 192-193.

¹⁷ Agus Arijanto, *Op.Cit.*, hlm. 128.

3) Keterbukaan (*transparency*)

Transparansi merujuk kepada prinsip menciptakan lingkungan di mana informasi tentang kondisi, keputusan, dan tindakan akan dapat diakses, dilihat, dan dipahami oleh semua partisipan pasar.¹⁸ Sangatlah sulit bagi *stakeholder*, pelaku pasar, dan masyarakat umum untuk memberikan penilaian pada efektivitas dewan direksi dan manajemen senior jika tidak ada transparansi terkait dengan struktur dan tujuan bank.¹⁹ Perusahaan yang tidak transparan dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang telah melakukan kebohongan publik. Karena itu, keterbukaan menjadi sangat urgen dalam membangun *good corporate governance*. Transparansi atau sikap jujur adalah bagian dari prinsip muamalah Islami. Karena itu, Allah mengutuk pembohong dan para bisnismen yang melakukan kebohongan publik.²⁰ Sebagaimana firman-Nya sebagai berikut:

فَتِلْ الْخَرَّاصُونَ {10} الَّذِينَ هُمْ فِي غَمْرَةٍ سَاهُونَ {11}

Artinya: “Terkutuklah orang-orang yang banyak berdusta. (Yaitu) orang-orang yang terbenam dalam kebohongan lagi lalai.”(adz-Dzaariyaat : 10- 11).²¹

Dalam prinsip ini, informasi harus diungkapkan antara lain keadaan keuangan, kinerja keuangan, kepemilikan dan pengelolaan perusahaan. Audit yang dilakukan atas informasi dilakukan secara independen. Keterbukaan dilakukan agar

¹⁸ Zamir Iqbal dan Abbas Mirakhor, *Pengantar Keuangan Islam: Teori dan Praktik*, Prenadamedia Group, Jakarta, 2008, hlm. 366.

¹⁹ Feery N. Idroes, *Manajemen Risiko Perbankan: Pemahaman Pendekatan 3 Pilar Kesepakatan Basel II Terkait Aplikasi dan Pelaksanaannya di Indonesia*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2011, hlm. 259.

²⁰ Muhammad Syakir Sula, *Asuransi Syariah Life And General: Konsep dan Sistem Operasional*, Gema Insani Press, Jakarta, 2004, hlm. 630- 631.

²¹ Al-Qur'an Surat adz-Dzaariyaat Ayat 10- 11, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an Kementerian Agama RI, Syamil Qur'an, Jakarta, 2010, hlm. 774.

pemegang saham dan orang lain mengetahui keadaan perusahaan sehingga nilai pemegang saham dapat ditingkatkan.

4) Kewajaran (*fairness*)

Seluruh pemangku kepentingan harus memiliki kesempatan untuk mendapatkan perlakuan yang adil dari perusahaan. Pemberlakuan prinsip ini di perusahaan akan melarang praktik-praktik tercela yang dilakukan oleh orang dalam yang merugikan pihak lain. Setiap anggota direksi harus melakukan keterbukaan jika menemukan transaksi-transaksi yang mengandung benturan kepentingan.

5) Kemandirian (*independency*)

Prinsip ini menuntut para pengelola perusahaan agar dapat bertindak secara mandiri sesuai peran dan fungsi yang dimilikinya tanpa ada tekanan-tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan sistem operasional perusahaan yang berlaku. Tersirat dengan prinsip ini bahwa pengelola perusahaan harus tetap memberikan pengakuan terhadap hak-hak *stakeholder* yang ditentukan dalam undang-undang maupun peraturan perusahaan.²²

c. Tujuan Penerapan Tata Kelola Yang Sehat (*Good Corporate Governance*)

Bank Indonesia mewajibkan perbankan konvensional maupun perbankan syariah untuk menerapkan GCG dalam setiap kegiatan usahanya pada seluruh jenjang organisasi pada Bank Umum konvensional dan Bank Syariah. Dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/14/PBI/2006 ditetapkan pelaksanaan GCG dan sekaligus pelaksanaan *self assesment* GCG bagi Bank Umum, yang pokok-pokok pelaksanaannya diatur lebih lanjut dalam Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 9/12/DPNP tanggal 30

²² Agus Arijanto, *Op. Cit.*, hlm. 129.

Mei 2007 perihal Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum. Sedangkan bagi Bank Umum Syariah dan UUS, pengaturan pelaksanaan GCG diatur dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/33/PBI/2009 dan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 12/13/DPbS tanggal 3 April 2010.

Dari ketentuan sebagaimana tersebut dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/14/PBI/2006, dapat diketahui bahwa yang menjadi tujuan penerapan GCG bagi Bank Umum, yaitu:

- 1) Meningkatkan kinerja Bank Umum;
- 2) Melindungi kepentingan seluruh pihak yang memiliki kepentingan secara langsung atau tidak langsung terhadap kegiatan usaha bank umum (*stakeholders*);
- 3) Meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta nilai-nilai etika yang berlaku umum pada industri perbankan.
- 4) Memperkuat kondisi internal perbankan nasional sesuai dengan API.

Sementara itu, dari Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/33/PBI/2009 dan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 12/13/DPbS tanggal 30 April 2010, dapat diketahui bahwa yang menjadi tujuan penerapan GCG bagi Bank Umum Syariah dan UUS, yaitu:

- 1) Mewujudkan tata kelola industri perbankan syariah yang berlandaskan pada transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, profesional dan kewajaran;
- 2) Membangun industri perbankan yang sehat dan tangguh;
- 3) Memenuhi prinsip syariah, sehingga reputasi industri perbankan syariah tetap terjaga;

- 4) Meningkatkan perlindungan seluruh pihak yang memiliki kepentingan secara langsung maupun tidak langsung terhadap kegiatan usaha dan kelangsungan usaha perbankan syariah (*stakedolders*);
- 5) Meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta nilai-nilai etika yang berlaku secara umum pada industri perbankan syariah;
- 6) Dalam rangka melakukan *chek and balance* di antara kelembagaan perbankan syariah;
- 7) Dalam rangka perbaikan dan peningkatan kualitas pelaksanaan GCG melalui *self assesment* secara komprehensif terhadap kecukupan pelaksanaan GCG, sehingga dapat dilakukan langkah perbaikan yang diperlukan.

Oleh karena itu, dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/14/PBI/2006 ditentukan bahwa pelaksanaan GCG pada industri perbankan harus senantiasa berlandaskan pada lima prinsip dasar, yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi dan kewajaran. Dalam rangka menerapkan kelima prinsip dasar tersebut di atas, Bank Umum harus berpedoman pada berbagai ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait dengan pelaksanaan GCG.

Penerapan sistem GCG dalam perbankan syariah diharapkan dapat meningkatkan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) melalui beberapa tujuan berikut:

- 1) Meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan kesinambungan suatu organisasi yang memberikan kontribusi kepada terciptanya kesejahteraan pemegang saham, pegawai, dan *stakeholders* lainnya dan merupakan solusi yang elegan dalam menghadapi tantangan organisasi ke depan;

- 2) Meningkatkan legitimasi organisasi yang dikelola dengan terbuka, adil, dan dapat dipertanggungjawabkan;
- 3) Mengakui dan melindungi hak dan kewajiban para *stakeholders*;
- 4) Pendekatan yang terpadu berdasarkan kaidah-kaidah demokrasi, pengelolaan dan partisipasi organisasi secara *legitimate*;
- 5) Meminimalkan *agency cost* dengan mengendalikan konflik kepentingan yang mungkin timbul antara pihak prinsipal dengan agen;
- 6) Meminimalkan biaya modal dengan memberikan sinyal positif untuk para penyedia modal, meningkatkan nilai perusahaan yang dihasilkan dari biaya modal yang lebih rendah, meningkatkan kinerja keuangan dan persepsi yang lebih baik dari para *stakeholders* atas kinerja perusahaan di masa depan.²³

Dari kesimpulan di atas menegaskan bahwa tujuan dari *good corporate governance* adalah untuk mewujudkan keadilan bagi seluruh stakeholder melalui penciptaan transparansi dan akuntabilitas yang lebih besar.²⁴

d. Pelaksanaan Tata Kelola Yang Sehat (*Good Corporate Governance*)

Dalam ketentuan Pasal 2 ayat (1) PBI No. 11/33/PBI/2009 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah disebutkan bahwa Bank wajib melaksanakan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam setiap kegiatan usahanya pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi. Pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* oleh sebuah bank dibagi dalam dua golongan, yaitu

²³ Rachmadi Usman, *Op. Cit.*, hlm. 255- 259.

²⁴ H. Veithzal Rivai, *et. al*, *Ekonomi Syariah: Konsep, Praktek dan Penguatan Kelembagaannya*, Pustaka Rizki Putra, Semarang, 2009, hlm. 107.

Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah. Dalam pelaksanaan GCG bagi BUS paling kurang harus diwujudkan dalam:

- 1) Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi;
- 2) Kelengkapan dan pelaksanaan tugas komite-komite dan satuan kerja yang menjalankan fungsi pengendalian intern Bank Umum Syariah;
- 3) Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Pengawas Syariah;
- 4) Penerapan fungsi kepatuhan, audit intern dan audit ekstern;
- 5) Batas maksimum penyaluran dana; dan
- 6) Transparansi kondisi keuangan dan non keuangan BUS.

Selanjutnya pelaksanaan GCG bagi Unit Usaha Syariah paling kurang harus diwujudkan dalam:

- 1) Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direktur UUS;
 - 2) Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Pengawas Syariah;
 - 3) Penyaluran dana kepada nasabah pembiayaan inti dan penyimpanan dana oleh deposan inti; dan
 - 4) Transparansi kondisi keuangan dan non keuangan UUS.²⁵
- e. Kaitannya *Good Corporate Governance* Dengan Kinerja

Good corporate governance dalam perkembangannya mempunyai peranan yang sangat penting bagi organisasi, yakni sebagai alat kontrol manajemen dalam meningkatkan kinerja organisasi dan upaya menciptakan organisasi yang sehat. Secara umum *good corporate governance* memiliki manfaat yang positif guna mendukung kinerja suatu organisasi. Argumen ini didukung oleh hasil kajian empirik mengemukakan bahwa *good corporate governance* yang efektif dalam jangka panjang akan dapat

²⁵ Amir Machmud dan Rukmana, *Bank Syariah Teori, Kebijakan, dan Studi Empiris di Indonesia*, Erlangga, Jakarta, 2010, hlm. 81.

meningkatkan kinerja perusahaan dan menguntungkan pemegang saham. Peningkatan ini tidak hanya untuk pemegang saham tetapi juga untuk kepentingan publik secara umum.²⁶

3. *Corporate Culture*

a. Pengertian *Corporate Culture* atau Budaya Perusahaan

Budaya adalah segala nilai, pemikiran, serta simbol yang mempengaruhi perilaku sikap, kepercayaan serta kebiasaan seseorang dan masyarakat.²⁷ Seperangkat nilai, norma, persepsi, dan pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah, baik masalah eksternal maupun internal.²⁸ Untuk menanamkan kebiasaan baik pada karyawan, maka perlu dikembangkan budaya perusahaan dalam sebuah organisasi.²⁹ Menurut Darsono, budaya perusahaan adalah pola berpikir dan bertindak perusahaan, khususnya pola pengambilan keputusan termasuk di dalamnya pola komunikasi antara pimpinan dan bawahan, antara manajemen puncak, madya, dan manajemen lini, dengan karyawan. Hakikatnya budaya perusahaan merupakan pola perilaku dan pola pikir semua orang dalam suatu perusahaan, khususnya para pemilik dan manajer dalam mengambil keputusan. Para pemilik perusahaan mengambil keputusan dengan berorientasi pada laba dan nilai perusahaan; para manajer mengambil keputusan dengan berorientasi pada efektifitas dan efisiensi; karyawan mengambil keputusan dengan berorientasi pada tingkat upah atau gaji.

²⁶ Fenty Astrina, *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance terhadap Kinerja Perguruan Tinggi dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Palembang, Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini Volume 7 No. 01, Juli 2016, hlm. 62.

²⁷ Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Gema Insani Press, Jakarta, 2003, hlm. 59.

²⁸ Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2010, hlm. 130.

²⁹ Made Dharmawati, *Kewirausahaan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2016, hlm. 123.

Budaya perusahaan juga dapat didefinisikan sebagai perangkat nilai, norma, persepsi, dan pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah, baik masalah mengenai adaptasi secara eksternal, maupun masalah integrasi secara internal. Dari sudut pandang yang demikian, dapat dilihat bahwa budaya perusahaan adalah alat, cara atau informasi yang relevan untuk memecahkan masalah eksternal dan internal.

Sementara itu, McShane dan Mary Anh dalam *Organizational Behaviour*, menyatakan bahwa budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan salah satu faktor pendorong utama bagi komitmen dan janji karyawan. Budaya perusahaan dalam suatu perusahaan harus dibentuk, Atmosoepipto mengatakan bahwa budaya perusahaan tidak akan muncul begitu saja dari suatu kehampaan. Beberapa unsur budaya perusahaan yang terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa hal:

- 1) Lingkungan usaha. Lingkungan tempat perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan.
- 2) Nilai-nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi. Misalnya: (1) anutan atau keteladanan, yaitu orang-orang yang menjadi anutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilan, (2) upacara-upacara, yaitu acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya, (3) *network*, yaitu jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai budaya perusahaan.³⁰

³⁰ Abu Fahmi, dkk, *Op. Cit.*, hlm. 147-148.

b. Karakteristik *Corporate Culture* atau Budaya Perusahaan

Robbins mengidentifikasi karakteristik budaya perusahaan sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko;
- 2) Perhatian terhadap rinci, yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian terhadap hal-hal detail;
- 3) Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut;
- 4) Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang dalam organisasi;
- 5) Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim ketimbang pada individu-individu;
- 6) Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai; dan
- 7) Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.³¹

c. Tujuan Penerapan *Corporate Culture*

Beberapa tujuan budaya perusahaan dikemukakan oleh Robbins yaitu:

- 1) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada di dalamnya

³¹ Hendyat Soetopo, *Op.Cit.*, hlm. 131-132.

- 2) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota. Adanya budaya yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya
- 3) Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu
- 4) Menjaga stabilitas organisasi, komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi relatif stabil.³²

d. Penerapan *Corporate Culture* Syariah atau Islami

Menurut Hafidhuddin dan Tanjung, budaya kerja Islami yang dapat dibangun terdapat dalam Al-Qur'an surah Al-Mu'minuun ayat 1-11, sebagai berikut:

قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ {1} الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خَاشِعُونَ {2} وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ {3} وَالَّذِينَ هُمْ لِلزَّكَاةِ فَاعِلُونَ {4} وَالَّذِينَ هُمْ لِمُزْجِهِمْ حَافِظُونَ {5} إِلَّا عَلَىٰ أَزْوَاجِهِمْ أَوْ مَا مَلَكَتْ أَيْمَانُهُمْ فَإِنَّهُمْ غَيْرُ مَلُومِينَ {6} فَمَنْ ابْتَغَىٰ وَرَاءَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْعَادُونَ {7} وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ {8} وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَوَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ {9} أُولَٰئِكَ هُمُ الْوَارِثُونَ {10} الَّذِينَ يَرِثُونَ الْفِرْدَوْسَ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ {11}

Artinya: *Sungguh beruntung orang-orang yang beriman, (yaitu) orang yang khusyuk dalam shalatnya, dalam orang yang menjauhkan diri dari (perbuatan dan perkataan) yang tidak berguna, dan orang yang menunaikan zakat, dan orang yang memelihara kemaluannya, kecuali terhadap istri-istri mereka atau hamba sahaya yang mereka miliki, maka sesungguhnya mereka tidak tercela. Tetapi barang siapa mencari di balik itu (zina dan sebagainya), maka mereka itulah orang-orang yang melampaui batas. Dan (sungguh beruntung) orang yang memelihara amanat-amanat dan janjinya. Serta orang yang memelihara shalatnya. Mereka itulah orang yang akan mewarisi,*

³² Agus Arijanto, *Op. Cit.*, hlm. 46.

*(yakni) yang akan mewarisi (surga) Firdaus. Mereka kekal di dalamnya. (QS. Al-Mu'minuun: 1-11)*³³

Ayat-ayat itu menceritakan sifat-sifat seorang mukmin yang akan mendapatkan kebahagiaan. Penggalan surah Al-Mu'minuun itu juga bermakna bahwa seorang muslim harus produktif dalam segala hal. Produktif dalam berbicara dan bekerja. Selanjutnya ayat-ayat tersebut menegaskan bahwa menjaga amanah dan memenuhi janji adalah bagian dari budaya Islam. Jika sebuah perusahaan benar-benar menepati janji atau karyawan yang bekerja di perusahaan itu bekerja sesuai dengan janji mereka, itu merupakan kekuatan yang luar biasa.

Budaya yang berasal dari barat memang tidak selamanya negatif, banyak juga yang harus dikembangkan. Dalam pemeo bisnis disebutkan bahwa konsumen adalah raja. Meskipun dalam Islam konsumen bukanlah raja, tetapi penghargaan kepada konsumen tetap harus dilakukan. Selanjutnya Hafidhuddin dan Tanjung menyatakan bahwa budaya perusahaan syariah juga harus mencerminkan nilai-nilai Islam, misalnya: cara melayani nasabah, cara berpakaian, membiasakan shalat berjemaah, berdoa sebelum dan setelah bekerja, dan sebagainya.

Berikut contoh budaya perusahaan yang diterapkan pada salah satu perusahaan jasa keuangan syariah:

1) Kepribadian karyawan dalam hubungan dengan Allah Swt

Karyawan memiliki akidah yang lurus, yaitu sesuai dengan Al-Qur'an dan As-Sunnah yang mewarnai setiap aktivitas kerjanya. Langkah-langkahnya dalam menjalankan bisnis Islami harus senantiasa berujung kepada rida Allah. Sehari-hari karyawan taat beribadah, shalat tepat waktu, dan mendirikan shalat fardu berjemaah baik di rumah maupun di kantor. Lebih

³³ Al-Qur'an Surat Al-Mu'minuun Ayat 1-11, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an Kementerian Agama RI, Syamil Qur'an, Jakarta, 2010, hlm. 496.

jauh lagi mereka memelihara ibadah sunah, terutama puasa sunah dan shalat tahajud pada malam hari. Dengan demikian terciptalah pandangan (*image*) bahwa bekerja di lembaga syariah identik dengan kumpulan pribadi-pribadi yang taat dalam beribadah.

Praktisi perusahaan menjadikan Al-Qur'an sebagai bacaan sehari-hari, sebagaimana ia memperlakukan koran. Jika tidak membaca koran dalam sehari, ia seolah-olah kehilangan informasi, maka jika tidak membaca Al-Qur'an dalam sehari hatinya menjadi kering. Mampu membaca Al-Qur'an dan menghafalnya sesuai kemampuan menjadi suatu keharusan bagi seorang praktisi syariah. Orang yang pandai membaca dan menghafal Al-Qur'an pada hari kiamat nanti akan dikatakan kepada mereka, "Bacalah sebaik mungkin seperti yang pernah kamu lakukan di dunia. sesungguhnya kedudukanmu pada ayat terakhir yang kamu baca."

2) Kepribadian karyawan dalam hubungan dengan sesama manusia

Karyawan memiliki obsesi keluarga yang juga menjadi keinginan setiap keluarga di dunia ini. Orang-orang yang berkecimpung dalam institusi syariah hendaknya dapat menjadi teladan bagi saudara-saudaranya yang berada di luar institusi syariah. Bukan sebaliknya, mereka yang membawa-bawa nama syariah malah mempunyai keluarga yang amburadul, nikah cerai, ingin mengamalkan poligami tapi ujung-ujungnya semua berantakan, dan sebagainya. Poligami dibolehkan dalam Islam bagi yang sanggup berbuat adil.

Islam mengajarkan kepada umatnya untuk bermasyarakat dan tidak eksklusif. Islam mengharamkan seorang muslim berlaku kasar kepada kawannya, memutuskan hubungan, dan menjauhinya. Islam tidak memperkenankan umatnya menjauhi

kawan kecuali dalam batas tiga hari, sampai reda kemarahan kedua belah pihak. Demikian ajaran Nabi agar kita senantiasa menjaga hubungan bermasyarakat tanpa membedakan muslim atau bukan. Kita tidak dilahirkan untuk hidup sendiri, eksklusif, atau tidak peduli dengan lingkungan tempat kita berada, terlebih kepada saudara sesama muslim. Dalam hadits Nabi saw dikatakan, “Janganlah kamu saling menghasut, jangan saling bertolak belakang, dan jangan saling membenci, tetapi jadilah kamu hamba Allah yang bersaudara.

3) Berdoa sebelum dan sesudah kerja

Setiap pagi sebelum memulai pekerjaan, manajer dan karyawan perusahaan selau berdoa bersama, begitu juga ketika jam kerja usai diakhiri dengan doa bersama.

Setiap muslim hendaknya senantiasa berdoa dalam setiap keadaan, terlebih saat sedang ditimpa kesulitan atau menghadapi suatu permasalahan. Namun keputusan apakah doa tersebut akan dikabulkan atau tidak, merupakan hak prerogatif Allah. Karenanya umat Islam, termasuk di dalamnya pengusaha muslim dan praktisi syariah, seharusnya memanfaatkan peluang kemudahan yang diberikan Allah ini agar diri, keluarga, usaha dan bisnisnya sukses dan berhasil.

4) Berdoa sebelum dan sesudah rapat

Setiap akan memulai dan mengakhiri rapat-rapat perusahaan, mulai dari pemegang saham, komisaris, manajemen, dan karyawan Perusahaan, mereka senantiasa membaca doa. Minimal dibula dengan basmalah atau ummul kitab (Al-Fatihah) dan diakhiri dengan hamdalah atau doa akhir majelis atau suarah Al-‘Ashr. Dengan berdoa sebelum dan sesudah rapat diharapkan segala permasalahan yang akan

dibahas mendapat tuntutan serta bimbingan dari Allah sehingga memperoleh solusi yang tepat dan berkah.³⁴

5) Budaya salam

Membudayakan salam adalah ajaran Nabi saw. perusahaan syariah wajib membudayakan ini. Ketika seorang karyawan mendapatkan salam “assalamu’ ‘alaikum.” Maka jawablah, *Wa ‘alaikum salam wa rahmatullahi wa barakatuh*”, atau paling tidak dengan, *Waaalaikum salam.*” Telepon masuk maupun keluar, baik elektronik maupun menerima tau menelpon keluar mesti diawali dengan ucapan salam. Salam menjadi *corporate identity* jati diri perusahaan.

6) Murah hati/sikap ramah dan melayani

Orang yang beriman diperintahkan untuk bermurah hati, sopan dan bersahabat saat melakukan *dealing* dengan mitra bisnis. Rasulullah mengkategorikan bahwa salah satu ciri orang beriman adalah orang yang mudah bersahabat dengan orang lain dan orang lain mudah bersahabat denganya.

Sikap melayani adalah salah satu prinsip bisnis Islami, Rasulullah mengatakan, “*Saidul kaum khadumuhum* (pengurus/pengusaha itu adalah pelayan bagi customer-nya).” Karena itu, sikap murah hati, ramah, dan sikap melayani mestilah menjadi bagian dari kepribadian semua karyawan yang bekerja di bawah prinsip-prinsip syariah.

7) Cara berbusana

Busana adalah karunia yang agung, yang dapat dipergunakan untuk menutup anggota-anggota tertentu dari bagian tubuh manusia, sekaligus melindunginya dari pencemaran udara yang membahayakan. Di samping itu juga berfungsi sebagai perhiasan dan kecantikan.

³⁴ Abu Fahmi, dkk, *Op. Cit.*, hlm. 150- 155.

Allah menegaskan kepada hamba-hamba-Nya akan busana yang mudah bagi mereka berupa busana fisik yang prinsipal yang dijadikan sebagai penutup aurat. Busana secara fisik itulah yang merupakan hiasan dan keindahan. Mereka dapat tampil anggun dan Islami dengan busana tersebut dalam aktivitasnya sehari-hari sebagai karyawan. Ia menampilkan dirinya sebagai orang berakhlak karena tidak mudah mempertontonkan dirinya secara murahan.

Perusahaan yang Islami adalah perusahaan yang menata secara rapi busana karyawan dan karyawatnya. Muslimah mengenakan busana sebagaimana disyaratkan oleh syariah, misalnya “(1) busana harus menyelubungi seluruh badan, (2) busana tidak boleh ketat yang dapat membentuk tubuhnya, (3) busana wanita tidak boleh menyerupai busana laki-laki, (4) tidak boleh menyerupai wanita-wanita kafir. Sedangkan, yang pria menggunakan busana yang lebih mencirikan nuansa Islami misalnya baju dengan kerah sanghai atau mirip baju koko.³⁵

8) Lingkungan kerja yang bersih, sehat, dan Islami

Sebuah bank syariah selayaknya memiliki lingkungan kerja yang sejalan dengan syariah.³⁶ Suasana ruangan dan lingkungan kerja di Perusahaan selalu bersih, sehat, dan Islami. Kebersihan tidak hanya terlihat pada fisik ruangan yang selalu dikelola secara teratur oleh petugas kebersihan, namun juga dijaga secara bersama oleh karyawan. Diri para karyawan pun senantiasa bersih dan suci karena teratur berwudu, khususnya ketika akan melaksanakan shalat. Ruangan dan area kerja tampak segar dan nyaman karena ada larangan merokok di area dan lingkungan kerja, apalagi di dalam kantor. Yang melanggar dapat dikenai sanksi yang cukup berat.

³⁵ Muhammad Syakir Sula, *Op. Cit.*, hlm. 590- 592.

³⁶ Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah: Dari Teori Ke Praktik*, Gema Insani Press, Jakarta, 2001, hlm. 34.

Suasana ruangan yang Islami juga menjadi *corporate identity* Perusahaan. Misalnya dengan memasang gambar-gambar kaligrafi di dinding dan mengaplikasikan warna cat yang bernuansa Islami.

9) Ceramah diniyah rutin atau berkala

Di perusahaan diselenggarakan ceramah dan diskusi keislaman setiap minggu, yaitu pada Jumat pagi untuk seluruh karyawan dan Selasa sore khusus untuk para manajer dan direksi. Manajemen tidak merasa rugi meskipun kegiatan tersebut menyita jam kerja. Mereka yakin bahwa kegiatan tersebut sangat bermanfaat bagi peningkatan ilmu agama dan mental karyawan yang pada gilirannya juga berdampak pada peningkatan kinerja dan berkah Ilahi.

Materi ceramah disampaikan oleh pembicara, dan para ustaz baik dari dalam maupun dari luar lingkungan perusahaan. Materi yang disampaikan cukup bervariasi, mulai dari akidah, ibadah, akhlak, *siroh nabawiyah*, hingga ekonomi Islam, etika bisnis dan lain-lain. Dengan peningkatan ilmu dan penambahan wawasan pengetahuan, para karyawan diharapkan dapat bekerja dengan amanah dan profesional.

Implementasi budaya perusahaan tidaklah mudah. Upaya ini membutuhkan kerja keras, contoh, serta teladan dari para pimpinan, plus komitmen dari seluruh karyawan dan bahkan *stakeholder*. Budaya perusahaan hanya akan menjadi slogan atau hiasan tulisan yang terpampang di dinding-dinding kantor jikalau tidak diimplementasikan atau dipraktikkan secara nyata dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Tantangan implementasi budaya perusahaan terutama berlaku kepada para pimpinan, karena merekalah yang diharapkan menjadi *qudwah* atau teladan bagi para karyawan yang dipimpinnya. Dalam kerja keseharian, bawahan akan melihat dan menilai perilaku para

atasan. Apapun yang dianjurkan oleh atasan hanya akan menjadi angin lalu jika sang atasan sendiri tidak mempraktikkan budaya perusahaan yang ingin dibangun. Pada beberapa perusahaan yang sudah *established*, budaya ini dikenal sebagai “*walk the talk.*” Budaya ini akan tercermin pada aktivitas kerja sehari-hari: saat operasional perusahaan berjalan, saat melayani pelanggan, dan bahkan saat transaksi keuangan berlangsung, dan sebagainya. Ia menjadi ruh sekaligus perilaku yang terwujud dalam “*day to day*” aktivitas kerja segenap *stakeholder* atau pemangku jabatan.

Di lain pihak, para karyawan atau bawahan juga bertanggung jawab atas sukses tidaknya implementasi “*corporate culture.*” Karena jika hanya atasan atau pimpinan yang menerapkannya, akan timbul ketidakseimbangan atau ketidakharmonisan. Dengan menerapkan budaya perusahaan, kinerja karyawan diharapkan dapat meningkat yang pada gilirannya juga meningkatkan kinerja perusahaan.³⁷

e. Kaitannya *Corporate Culture* terhadap Kinerja

Budaya perusahaan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dan sikap dari para karyawannya terhadap konsumen, *supplier*, bahkan terhadap satu sama lainnya. Sering kali norma-norma budaya perusahaan diuraikan secara rinci oleh pembentuk awalnya dan menjadi sebuah ideologi. Karena budaya perusahaan memasuki seluruh unit perusahaan, maka akan merupakan hal yang sangat sulit untuk membuat perubahan terhadap budaya tersebut. Budaya perusahaan sering menentukan kemampuan kinerja perusahaan dan dapat mengubah atau beradaptasi terhadap kondisi-kondisi baru. Semenjak kemampuan tersebut untuk berubah, hal yang terpenting untuk bertahan hidup, perusahaan yang tidak mampu melakukan perubahan untuk mengadaptasi perubahan lingkungan akan gagal dan mempertahankan bisnisnya di pasar. Sering keinginan

³⁷ Abu Fahmi, dkk, *Op. Cit.*, hlm. 156-157.

mempertahankan stabilitas menjadi penghalang utama untuk melakukan perubahan sebagai respon terhadap perubahan lingkungan.³⁸ Maka perusahaan yang berbudaya kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang. Budaya yang kuat artinya seluruh karyawan memiliki satu persepsi yang sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Kesatuan persepsi didasarkan pada kesamaan nilai yang diyakini, norma yang dijunjung tinggi, dan pola perilaku yang ditaati. Nilai, norma, dan perilaku merupakan satu kesatuan yang membentuk watak semua orang yang melibatkan diri dalam kegiatan perusahaan. Makin menyatu ketiga unsur itu dalam kehidupan organisasi, makin kuat pula budayanya.³⁹

4. *Leadership* Islami

a. Pengertian *Leadership* Islami

Menurut Abu Sinn, kepemimpinan dalam Islam sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan dalam Islam bersifat pertengahan, selalu menjaga hak dan kewajiban individu serta masyarakat dengan prinsip keadilan, persamaan, tidak condong terhadap kekerasan atau kelembutan, tidak sewenang-wenang atau berbuat aniaya. Sebagaimana perkataan Umar ra., “Sesungguhnya persoalan ini tidak patut dan layak, kecuali orang yang lembut tapi tidak lemah, orang yang kuat tapi tidak korup.”
- 2) Kepemimpinan yang peduli terhadap nilai-nilai kemanusiaan, memperhatikan kemuliannya, menyertakannya dalam setiap persoalan krusial, dan memperlakukannya dengan sebaik mungkin.

³⁸ Moeheriono, *Op. Cit.*, hlm. 358.

³⁹ Abu Fahmi, dkk, *Op. Cit.*, hlm. 150.

- 3) Kepemimpinan yang mementingkan kehidupan rakyatnya, dan tidak membedakan mereka kecuali berdasarkan besarnya beban tanggung jawab yang diberikan oleh seorang pemimpin. Sebagaimana perkataan Umar ra. Terhadap Abu Musa al-Asy'ari," Dan bahagiakanlah persoalan rakyat dengan kehadiranmu, engkau adalah bagian dari mereka, tapi sesungguhnya Allah memberikan beban yang lebih berat kepadamu."
- 4) Kepemimpinan yang fokus terhadap tujuan dan upaya memberikan kepuasan kepada bawahan dengan memberikan suri teladan yang baik, konsisten, dan tetap semangat serta rela berkorban untuk mewujudkan tujuan. Lihatlah jihad dan upaya yang telah dilakukan Rasulullah dan Abu Bakar untuk menyebarkan dakwah dan memerangi orang-orang murtad.⁴⁰

b. Karakteristik *Leadership* Islami

Nabi Muhammad Saw. bersabda "*Pemimpin suatu kelompok adalah pelayan bagi kelompok tersebut. Oleh karena itu pemimpin hendaklah melayani dan menolong orang lain untuk maju.*"

Beberapa ciri penting yang menggambarkan kepemimpinan dalam Islam adalah sebagai berikut:

1) Setia pada janji

Pemimpin dan orang dipimpin terikat kesetiaan kepada Allah Swt sehingga kepemimpinan seseorang tidak hampa apabila diisi oleh kesetiaan hanya karena Allah Swt .

Allah Swt. berfirman: "*Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka, dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad maka*

⁴⁰ Abu Fahmi, dkk, *Op. Cit.*, hlm. 210- 211.

bertawakallah kepada Allah. Sungguh Allah mencintai orang-orang yang bertawakal.”

2) Berpegang pada syariat dan moral agama

Dalam pandangan Amien Rais, komitmen manusia tauhid tidak hanya terbatas pada hubungan vertikal antara manusia dan Tuhan, tetapi mencakup hubungan horizontal sesama manusia dan seluruh makhluk sesuai dengan kehendak-Nya. Kehendak Allah itu antara lain membentuk masyarakat yang didasarkan pada nilai-nilai utama dan mengusahakan tegaknya keadilan sosial, menegakkan kebenaran, dan pemberantasan kerusakan di muka bumi. Dengan demikian manusia tauhid berkewajiban untuk menegakkan suatu orde sosial yang adil dan etis, meliputi keadilan, ekonomi, politik, hukum, pendidikan, dan kehidupan lainnya. Meskipun itu bukan menjadi tujuan akhir manusia dalam proses kehidupan manusia diwajibkan untuk mengisi kehidupan dengan kebaikan karena tujuan akhir manusia yang sesungguhnya adalah kehidupan di akhirat.

Demikian pula yang diungkapkan oleh Nurcholish Madjid bahwa manusia bertauhid memiliki dimensi pembebasan kemanusiaan yang sangat berarti dan bermakna, yaitu pembebasan diri dari hawa nafsu yang menghalangi manusia untuk menerima kebenaran karena kesombongannya dan kekuasaannya pembebasan sosial yaitu pembebasan terhadap kekuasaan yang otoriter berlebihan dan bersifat tirani.

Berkaitan dengan hal itu kekuatan dan karakteristik yang tercermin dari pribadi manusia tauhid antara lain:

- a) Manusia tauhid menafikan segala bentuk selain Allah
- b) Memiliki keyakinan yang utuh kepada Allah
- c) Memiliki deklarasi kehidupan bahwa segala aktivitas kehidupan berorientasi transenden.

- d) Selalu berusaha untuk menterjemahkan keyakinannya menjadi konkret yaitu terbentuknya kebiasaan atau tradisi untuk mengembangkan amal saleh.
- e) Senantiasa mengembalikan barometer baik dan buruk, terpuji, dan tercela, dosa dan pahala kepada tuntutan Allah, tidak pada penilaian orang per orang, tidak memanipulasi kepentingan individu dengan mengatasnamakan perintah Tuhan.

Pemimpin yang terikat oleh peraturan Islam hanya boleh menjadi pemimpin selama ia berpegang pada perintah syariat. Dalam mengendalikan urusannya ia harus patuh pada adab-adab Islam khususnya ketika berurusan dengan golongan oposisi atau orang-orang yang tak sepaham.⁴¹

3) Pengemban amanah

Amanah merupakan suatu tanggung jawab moral bagi semua orang dalam melaksanakan tugas dalam kehidupan sosial politik maupun ekonomi.⁴² Maksud amanat adalah mengembalikan hak apa saja kepada pemiliknya, tidak mengambil sesuatu melebihi haknya dan tidak mengurangi hak orang lain baik berupa harga atau upah. Allah berfirman:” Seungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya.”⁴³ “Apabila amanat diabaikan maka nantikanlah kiamat (kehancuran). Mengabaikannya adalah menyerahkan tanggung jawab kepada seseorang yang tidak wajar memikulnya,” demikian salah satu jabaran arti amanat.⁴⁴

⁴¹ Undang Ahmad Kamaluddin, *Etika Manajemen Islam*, Pustaka Setia, Bandung, 2010, hlm. 151-153.

⁴² Taha Jabir Al- Alwani, *Bisnis Islam*, AK Group, Yogyakarta, 2005, hlm. 16.

⁴³ Yusuf Qardhawi, *Norma dan Ekonomi Islam*, Gema Insani Press, Jakarta, 1997, hlm. 177.

⁴⁴ Muhammad Quraish Shihab, *Lentera Hati Kisah dan Hikmah Kehidupan*, Mizan, Bandung, 1994, hlm. 388.

Pemimpin menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah yang disertai oleh tanggung jawab yang besar. Al-Quran memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah dan menunjukkan sikap baik kepada pengikutnya.⁴⁵

Pemimpin yang amanah dapat tercermin dalam QS. An-Nisaa': 59 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya : *“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”*.⁴⁶

Dalam ayat ini dikatakan bahwa ulil amri atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin adalah orang yang mnedapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Jika ada pemimpin yang tidak mengurus kepentingan rakyat, ia bukanlah pemimpin. Dalam suatu perusahaan, jika ada direktur yang tidak mengurus kepentingan perusahaannya, ia bukanlah seorang direktur. Kedua, pemimpin sering disebut khadimul ummah atau pelayanan umat. Menurut istilah itu, seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayanan masyarakat (pelayanan perusahaan). Seorang pemimpin perusahaan harus memikirkan cara-cara agar perusahaan yang dipimpinnya maju, karyawan sejahtera, serta

⁴⁵ Undang Ahmad Kamaluddin, *Op. Cit.*, hlm. 154.

⁴⁶ Al-Qur'an Surat An-Nisaa' Ayat 59, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an Kementerian Agama RI, Syamil Qur'an, Jakarta, 2010, hlm. 119.

masyarakatnya menikmati kehadiran perusahaan itu. Bagi pemimpin yang bersikap melayani, kekuasaan yang dipimpinnya bukan sekadar kekuasaan yang bersifat formalitas karena jabatannya, melainkan sebuah kekuasaan yang melahirkan sebuah power atau kekuatan yang lahir dari kesadaran.⁴⁷

4) Jujur

Manajemen perusahaan dituntut memiliki kejujuran dan selalu menyandarkan ucapan, keyakinan, serta pebuatannya berdasarkan ajaran Islam. Dalam dunia bisnis, kejujuran ditampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan, baik ketepatan waktu, janji, pelayanan, sikap mau mengakui kelemahan dan kekurangan untuk diperbaiki secara terus-menerus secara berkesinambungan, dan sikap menjauhkan diri dari perbuatan dusta dan menipu baik kepada diri sendiri, keluarga, maupun segenap “*stakeholder*”. Sikap jujur juga berarti tidak ada kontradiksi dan pertentangan yang disengaja antara ucapan dan perbuatan. Karena itulah Allah memerintahkan orang-orang yang beriman untuk senantiasa memiliki sifat *shiddiq* dan menciptakan lingkungan yang *shiddiq*.

5) Kompeten (*fathanah*)

Pemimpin yang *fathanah* berarti mengerti, memahami, dan menghayati segala hal yang menjadi tugas dan kewajibannya secara mendalam. Sifat ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat bagi organisasi. Dalam bisnis, implikasi sifat *fathanah* adalah bahwa segala aktivitas dalam manajemen suatu perusahaan harus dengan kecerdasan, dengan mengoptimalkan

⁴⁷ Nana Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan*, Pustaka Setia, Bandung, 2013, hlm. 103- 104.

semua potensi akal yang ada untuk mencapai tujuan. Kreativitas dan inovasi dapat terwujud jika seseorang selalu berusaha menambah ilmu pengetahuan, peraturan, dan informasi, baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun perusahaan secara umum.

6) Memiliki jiwa kepemimpinan dan kecakapan manajerial

Seorang pemimpin tentunya harus menguasai berbagai disiplin ilmu pengetahuan yang berkenaan dengan tugasnya. Di antara disiplin ilmu tersebut adalah manajemen dan administrasi sebab kedua ilmu itu merupakan bagian terpenting dalam proses pelaksanaan tugas kepemimpinan. Di samping itu, seorang pemimpin harus mampu mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas para anggota tim yang terlibat dalam proses manajemen yang berlangsung.

7) Memiliki sikap adil dan seimbang

Manajer yang baik senantiasa berlaku adil dan seimbang dalam mengelola perusahaan, khususnya dalam mengambil keputusan. Sikap adil mendatangkan rasa cinta dari karyawan sehingga dapat memotivasi kinerja. Misalnya dalam menerapkan *reward sistem* menggunakan metode tertentu yang diupayakan dapat membentuk *internal equity* (keadilan internal).

8) Memiliki akidah yang lurus

Manajemen perusahaan memiliki akidah yang lurus sesuai Al-Qur'an dan As-Sunnah yang mewarnai setiap aktivitas kerjanya. Langkah-langkahnya dalam menjalankan bisnis Islami senantiasa menuju kepada rida Allah. Dalam kehidupan sehari-hari manajemen perusahaan taat beribadah, shalat tepat waktu, dan mendirikan shalat fardhu berjemaah baik di rumah maupun di kantor. Lebih jauh lagi mereka memelihara ibadah sunnah, terutama puasa sunnah dan shalat tahajud pada malam hari. Dengan demikian, terciptalah pandangan bahwa lembaga

syariah identik dengan kumpulan pribadi-pribadi yang taat dalam beribadah.

Praktisi lembaga syariah khususnya para pimpinan menjadikan Al-Qur'an sebagai bacaan sehari-hari, sebagaimana ia memperlakukan koran. Jika tidak membaca koran dalam sehari, ia seolah-olah kehilangan informasi, begitu pula jika tidak membaca Al-Qur'an dalam sehari hatinya menjadi kering. Mampu membaca Al-Qur'an dan menghafalnya sesuai kemampuan menjadi suatu keharusan bagi para pimpinan lembaga syariah.

9) Memiliki akhlak yang baik

Praktisi ekonomi syariah hendaknya memiliki akhlak yang baik dibandingkan dengan praktisi yang bekerja di tempat lain karena ia berada dalam lingkungan yang terkondisikan demikian. Ia harus dapat memberi contoh kepada saudara-saudaranya yang lain yang bekerja di lembaga non syariah. Selain itu, ia pun harus dapat bekerja dengan hasil optimal karena bekerja yang baik adalah bagian dari akhlak dan etika Islami. Rasulullah bersabda, "Sesungguhnya Allah mencintai salah seorang di antara kamu yang melakukan suatu pekerjaan dengan baik."

10) Energik dan kuat

Seorang pemimpin idealnya kuat dan sehat, baik secara fisik maupun mental. Hendaknya ia juga seorang yang senantiasa aktif dan kreatif. Pengertian energik dapat mencakup dua hal, yang pertama mengandung pengertian tekun dalam bekerja tanpa merasa dipaksa mungkin orang lain sudah malas dan tidak mau meneruskan pekerjaan tersebut. Pengertian energik juga bisa diartikan sebagai seorang yang sehat dan kuat karena mengkonsumsi makanan yang bergizi dan berolahraga sehingga mereka tetap fit dalam bekerja. Dan sebagai pemimpin,

mereka tahu pentingnya menjaga kesehatan dalam menopang tugas-tugas pekerjaan mereka. Rasulullah sebagai teladan kita hanya mengalami sakit dua kali seumur hidupnya.⁴⁸

c. Tujuan *Leadership* Islami

Pemimpin tidak saja melihat tujuan organisasi berdasarkan kepentingan kelompok, tetapi juga dalam ruang lingkup tujuan Islam yang lebih luas. Ia tidak akan melakukan penindasan terhadap kelompok lain, dan memperlakukannya berdasarkan kesamaan dan kesetaraan. Hal ini karena ciri manusia tauhid adalah manusia yang komitmennya bersifat utuh, total, positif, dan kuat, meliputi cinta dan pengabdian, ketaatan, dan kepasrahan, serta kemauan keras untuk melaksanakan seluruh kehendak-Nya. Dengan semangat tauhid, seorang manusia tidak saja akan bebas dan merdeka, melainkan akan sadar bahwa kedudukannya sama dengan siapa pun. Tidak ada seorang manusia pun yang kedudukannya lebih tinggi atau lebih rendah. Tidak ada satu suku atau bangsa mana pun yang posisinya lebih tinggi atau lebih rendah dari yang lainnya. Bahkan, dengan keyakinan tauhid yang sesungguhnya, tidak ada satu negara pun yang dapat menindas dan mengintimidasi negara lainnya. Tujuannya adalah kebersamaan dan keadilan.

d. Kaitannya *Leadership* Islami Dengan Kinerja

Kepemimpinan Islami adalah kepemimpinan yang mengandung aspek-aspek yang terdapat pada pengertian kepemimpinan pada umumnya, namun pada kepemimpinan Islami terdapat nilai-nilai agama yang melandasinya, seperti akidah yang lurus, akhlak yang baik, sikap rajin beribadah, dan lain-lain seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Kepemimpinan Islami memiliki tantangan yang tidak mudah karena selain dipertanggungjawabkan di dunia juga harus dipertanggungjawabkan di akhirat kelak.

⁴⁸ Abu Fahmi dkk, *Op. Cit.*, hlm. 214- 217.

Seorang pemimpin merupakan panutan bagi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Apabila sebuah organisasi dipimpin oleh pemimpin yang Islami, maka akan mendorong para karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Dengan adanya kepemimpinan Islami, diharapkan kinerja karyawan dapat lebih meningkat.⁴⁹

5. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari terjemahan kata *performance* (bahasa Inggris) yang berarti hasil pekerjaan (prestasi kerja).⁵⁰ Namun sebenarnya kinerja itu mempunyai arti yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja (prestasi kerja) tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.⁵¹

Dengan demikian kinerja adalah berkenaan dengan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai pekerjaan tersebut. Juga bisa dipahami kinerja itu berkenaan dengan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja suatu organisasi (perusahaan) tidak bisa didapatkan begitu saja, tetapi didapatkan melalui proses kerja yang disebut manajemen. Jadi singkatnya kinerja itu adalah hasil dari pelaksanaan proses manajemen (manajemen kinerja).

Selain itu pengertian kinerja telah dirumuskan oleh beberapa ahli manajemen antara lain sebagai berikut:

⁴⁹ Abu Fahmi dkk, *Op. Cit.*, hlm. 218.

⁵⁰ Veithzal Rivai Zainal, *Islamic Human Capital Management Manajemen Sumber Daya Insani: Cara Tepat dan Mudah dalam Menerapkan Manajemen Sumber Daya Insani dalam Perusahaan Secara Islami*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2014, hlm. 410.

⁵¹ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta, t.th., hlm. 161.

- 1) Stoner, 1978 dalam bukunya *Management* mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.
- 2) Bernardin dan Russel 1993 (dalam bukunya Achmad S. Ruby) mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.⁵²
- 3) Handoko dalam bukunya *Manajemen Personalia dan Sumber Daya* mendefinisikan kinerja sebagai proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.
- 4) Prawiro Suntoro, mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.⁵³

b. Karakteristik Indikator Kinerja Yang Baik

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk dapat menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan, tahap pelaksanaan maupun tahap setelah kegiatan selesai. Selain itu indikator kinerja juga digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan.⁵⁴

Beberapa syarat indikator kinerja yang baik antara lain:

1) Konsistensi

Indikator kinerja yang dikembangkan harus memenuhi prinsip konsistensi, yaitu indikator tersebut harus konsisten antar waktu dan juga konsisten antar unit. Indikator kinerja

⁵² Ruby dalam Tika, 2006: 121.

⁵³ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006, hlm. 121.

⁵⁴ Akdon, *Strategic Management For Educational Management*, Alfabeta, Bandung, 2006, hlm. 167.

tidak berubah karena waktu yang berbeda atau untuk unit yang berbeda. Indikator kinerja yang tidak konsisten menyebabkan indikator tersebut tidak dapat diandalkan dan akibatnya gambaran kinerja yang dihasilkan bias dan menyesatkan dalam pengambilan keputusan.

2) Dapat dibandingkan

Indikator kinerja harus memenuhi syarat dapat diperbandingkan. Jika indikator kinerja tidak konsisten, maka kinerja tidak akan dapat diperbandingkan, baik perbandingan antar waktu maupun antar unit. Syarat keterbandingan ini sangat penting karena pengukuran kinerja tidak bersifat mutlak akan tetapi relatif. Oleh karena itu, indikator kinerja digunakan untuk membandingkan kinerja relatif terhadap waktu atau terhadap unit kerja lain.

3) Jelas

Indikator kinerja harus jelas dan sederhana agar mudah dipahami. Indikator kinerja yang rumit dan tidak jelas akan menyulitkan dalam implementasi. Kejelasan indikator kinerja menyangkut kejelasan ukuran yang digunakan terhadap kinerja yang diukur.

4) Dapat dikontrol

Indikator kinerja yang dikembangkan harus dapat digunakan oleh manajemen untuk alat pengendalian. Apabila manajer tidak memiliki kemampuan untuk mengendalikan indikator kinerja yang dibuat, maka manajer tidak akan dapat mengendalikan kinerja yang menjadi tanggung jawabnya.

5) Kontijensi

Kinerja bukan merupakan sesuatu yang independen, tetapi sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan seperti struktur organisasi, gaya manajemen, ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan eksternal. Indikator kinerja yang dikembangkan

harus dapat mengikuti berbagai perubahan lingkungan yang mungkin terjadi. Jadi, indikator kinerja harus luwes, fleksibel dan tidak bersifat mutlak dan kaku.

6) Komprehensif

Indikator kinerja harus komprehensif dan dapat merefleksikan semua aspek yang akan diukur, termasuk aspek perilaku. Indikator kinerja hendaknya tidak parsial atau sepotong-sepotong, karena indikator kinerja yang tidak komprehensif hanya mampu mengukur kinerja secara parsial dan tidak mampu merefleksikan semua aspek yang diukur.

7) Fokus

Indikator kinerja harus berfokus pada sesuatu yang diukur. Untuk menghasilkan indikator kinerja yang fokus perlu dibuat Indikator Kinerja Kunci. Indikator Kinerja Kunci adalah indikator level tinggi yang memberikan gambaran komprehensif mengenai kinerja suatu program, aktivitas, atau organisasi.

8) Relevan

Indikator kinerja harus relevan dengan sesuatu yang diukur. Indikator kinerja harus sesuai dengan kebutuhan dan kondisi. Dalam mengembangkan indikator kinerja memperhatikan indikator yang relevan dan dibutuhkan untuk mengukur kinerja organisasi. Hal tersebut penting karena indikator kinerja yang terlalu banyak dan tidak relevan akan menyebabkan manajemen kesulitan untuk berkonsentrasi pada kinerja yang membutuhkan prioritas.

9) Realistis

Indikator kinerja harus bersifat realistis tidak bersifat utopis. Target yang ditetapkan harus didasarkan pada harapan yang realistis sehingga memungkinkan untuk dicapai. Target yang realistis harus diikuti dengan indikator kinerja yang

realistis. Apabila target kinerja dan indikator kinerja tidak realistis, maka tujuan organisasi tidak akan tercapai.⁵⁵

c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain:

- 1) Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:
 - a) Kemampuan
 - b) Motivasi
 - c) Dukungan yang diterima
 - d) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
 - e) Hubungan mereka dengan organisasi.
- 2) Menurut Mankunegara menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain:
 - a) Faktor kemampuan. Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri atas kemampuan, potensi (IQ) dan kemampuan realita. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
 - b) Faktor motivasi. Faktor ini terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai ke arah pencapaian tujuan kerja.
 - c) Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.⁵⁶
- 3) Menurut Gibson, ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

⁵⁵ Mahmudi, *Op.Cit.*, hlm. 162-164.

⁵⁶ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung, 2010, hlm. 189.

- a) Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang
 - b) Faktor psikologi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja
 - c) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan.⁵⁷
- d. Tujuan kinerja

Secara umum tujuannya adalah untuk menciptakan budaya para individu dan kelompok untuk memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan. Dan secara khusus tujuannya dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Memperoleh peningkatan kinerja yang berkelanjutan
- 2) Mendorong perubahan yang lebih berorientasi kinerja
- 3) Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan
- 4) Mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja, dan memanfaatkan potensi pribadi bagi organisasi
- 5) Membangun hubungan yang terbuka dan konstruktif antara karyawan dan manajer dalam proses dialog yang berkesinambungan berkenaan dengan pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi.⁵⁸

B. Penelitian Terdahulu

1. “Penelitian yang dilakukan oleh Sunarji Harahap tentang Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Syariah Mandiri, Tbk Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan.” Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif

⁵⁷ *Ibid.*, hlm. 190.

⁵⁸ M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, Aswaja Pressindo, Yogyakarta, 2014, hlm. 260.

dan signifikansi antara kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan. Hasil ini dibuktikan dengan nilai $t_{hitung} 1,331 > t_{tabel} 2,101$.

Relevansi antara penelitian Sunarji Harahap dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti kepemimpinan Islami sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Perbedaannya yaitu peneliti menambahkan dua variabel yang tidak ada dalam penelitian Sunarji Harahap yaitu *Good Corporate Governance* dan *Corporate Culture* sebagai variabel bebas. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Sunarji Harahap menambahkan satu variabel yang tidak ada dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja sebagai variabel bebas.

2. “Penelitian yang dilakukan oleh Yanuar Adi Prastyo, Heru Susilo dan Ika Ruhanan tentang Pengaruh Budaya Perusahaan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan Malang.” Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif dan signifikansi antara budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini dibuktikan dengan menunjukkan t hitung sebesar 4,307. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel yaitu sebesar (1,296) dengan $\text{sig } t(0,000) < 10\% (0,1)$.

Relevansi antara penelitian Yohanes Yanuar Adi Prastyo, Heru Susilo dan Ika Ruhanan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti budaya perusahaan sebagai variabel bebas. Perbedaannya yaitu peneliti menambahkan dua variabel yang tidak ada dalam penelitian Yohanes Yanuar Adi Prastyo, Heru Susilo dan Ika Ruhanan yaitu *Good Corporate Governance* dan *Leadership* Islami sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Sedangkan penelitian Yohanes Yanuar Adi Prastyo, Heru Susilo dan Ika Ruhanan juga menambahkan satu variabel yang tidak ada dalam penelitian ini yaitu lingkungan kerja sebagai variabel bebas.

3. “Penelitian yang dilakukan oleh Fenty Astriana tentang Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Penerapan Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap Kinerja

Perguruan Tinggi dengan Pendekatan *Balances Score Card (BSC)*.” Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif dan signifikansi antara *Good Corporate Governance* terhadap kinerja karyawan. Hasil ini dibuktikan dengan nilai t nya sebesar 0,000 ($<0,05$). Hal ini berarti bahwa semakin baik penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* maka mengakibatkan semakin tinggi kinerja perguruan tinggi.

Relevansi antara penelitian Fenty Astriana dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti *Good Corporate Governance* terhadap kinerja karyawan. Perbedaannya yaitu peneliti menambahkan dua variabel yaitu *Corporate Culture dan Leadership* Islami sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Sedangkan penelitian Fenty Astriana juga menambahkan dua variabel yang tidak ada dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas, dan dalam penelitian Fenty Astriana menempatkan prinsip-prinsip GCG sebagai variabel terikat atau Y, sedangkan kinerja sebagai variabel Z.

4. “Penelitian yang dilakukan oleh Moh. Abdul Kholiq Hasan, Iin Emy Prastiwi dan Dwi Condro Triono tentang Pengaruh *Fee* dan Religiusitas terhadap Independensi Dewan Pengawas Syariah dalam Mewujudkan *Good Corporate Governance* untuk Meningkatkan Kinerja BMT.” Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif dan signifikansi antara *good corporate governance* terhadap kinerja pada BMT. Hasil ini dibuktikan dengan besarnya kontribusi pengaruh *good corporate governance* sebesar 1,125 atau 1,266 dengan arah positif. Nilai t hitung $>$ t tabel = 9,966 $>$ 2,05183 dengan signifikansi 0,000 $<$ 0,05. Hal ini berarti semakin tinggi *good corporate governance* maka semakin tinggi kinerja BMT.

Relevansi antara penelitian Moh. Abdul Kholiq Hasan, Iin Emy Prastiwi dan Dwi Condro Triono dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti *Good Corporate Governance* terhadap kinerja karyawan

BMT. Perbedaannya yaitu peneliti menambahkan dua variabel yaitu *Corporate Culture dan Leadership* Islami sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Sedangkan penelitian Moh. Abdul Kholiq Hasan, Iin Emy Prastiwi dan Dwi Condro Triono juga menambahkan dua variabel yang tidak ada dalam penelitian ini yaitu *fee* DPS dan faktor religiusitas sebagai variabel bebas, dan dalam penelitian Moh. Abdul Kholiq Hasan, Iin Emy Prastiwi dan Dwi Condro Triono menempatkan prinsip-prinsip GCG sebagai variabel terikat atau Y2 dan Independensi DPS sebagai Y2, sedangkan kinerja sebagai variabel Z.

5. “Penelitian yang dilakukan oleh Erwin Widiarta, Badia Perizade dan Zunaidah tentang Pengaruh Budaya Perusahaan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Pertamina RU III Plaju pada Awal Transformasi Pertamina.” Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif dan signifikansi antara budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini dibuktikan dengan nilai signifikansi *p-value* sebesar = 0,000, di mana nilai signifikansi *p-value* berada lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ (5%), atau dapat juga dilihat dengan membandingkan nilai *t* hitung 6,676 dengan *t* tabel 1,645, di mana nilai *t* hitung lebih besar daripada nilai *t* tabel.

Relevansi antara penelitian Erwin Widiarta, Badia Perizade dan Zunaidah dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti budaya perusahaan (*corporate culture*) sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Perbedaannya yaitu peneliti menambahkan dua variabel yang tidak ada dalam penelitian Sunarji Harahap yaitu *Good Corporate Governance* dan *Corporate Culture* sebagai variabel bebas. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Erwin Widiarta, Badia Perizade dan Zunaidah menambahkan satu variabel yang tidak ada dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas.

C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir pada dasarnya adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika dari suatu penelitian. Kerangka pemikiran disusun berdasarkan pertanyaan atau masalah penelitian, dan mempresentasikan suatu himpunan dari beberapa konsep dan hubungan antara konsep-konsep tersebut.⁵⁹ Untuk lebih memperjelas tentang arah dan tujuan dari penelitian secara utuh, maka perlu diuraikan suatu konsep berfikir dalam penelitian ini. Sehingga peneliti dapat menguraikan tentang gambaran *good corporate governance*, *corporate culture*, dan *leadership* Islami terhadap peningkatan kinerja pegawai di KSPPS BMT Yaummi Maziyah Assa'adah Pati.

1. Pengaruh *Good Corporate Governance* terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai

Dalam suatu organisasi kinerja pegawai merupakan salah satu aspek yang sangat penting untuk diperhatikan guna mencapai tujuan semaksimal mungkin. Untuk membuat kinerja karyawan semakin meningkat dalam mencapai tujuan, ada beberapa faktor yang mempengaruhinya. Di antaranya adalah hubungan mereka dengan organisasi. Hal tersebut bisa ditunjukkan dari penerapan *Good Corporate Governance* yang dibentuk oleh manajemen organisasi itu sendiri. *Good Corporate Governance* adalah suatu tata kelola usaha industri perbankan yang sehat yang berlandaskan kepada lima prinsip dasar pengelolaan perbankan, yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi dan kewajaran, sehingga dapat meningkatkan kinerja bank, melindungi kepentingan stakeholders serta meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta nilai-nilai etika yang berlaku umum pada industri perbankan. Dengan adanya penerapan *good corporate governance* yang efektif dalam jangka panjang akan dapat

⁵⁹ Abuzar Asra, dkk, *Metode Penelitian Survei*, IN Media, Bogor, 2014, hlm. 48.

meningkatkan kinerja perusahaan atau karyawan itu sendiri dan menguntungkan pemegang saham.

Hubungan antara variabel *good corporate governance* dengan peningkatan kinerja pegawai adalah apabila *good corporate governance* diterapkan dalam jangka panjang maka kinerja pun akan meningkat, sebaliknya jika *good corporate governance* diterapkan hanya dalam jangka pendek maka kinerja akan menurun.

2. Pengaruh *Corporate Culture* terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai

Selain hubungan mereka dengan organisasi, ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor motivasi. Faktor motivasi bisa terbentuk dari adanya *Corporate Culture*. *Corporate Culture* adalah seperangkat nilai, norma, persepsi, dan pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk mengatasi masalah-masalah, baik masalah mengenai adaptasi secara eksternal, maupun masalah integrasi secara internal. Dengan adanya penerapan *corporate culture*, diharapkan seluruh karyawan memiliki satu persepsi yang sama dalam mencapai tujuan perusahaan guna meningkatkan kinerja.

Hubungan antara variabel *corporate culture* dengan peningkatan kinerja adalah apabila perusahaan atau LKS memiliki *corporate culture* yang kuat maka akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang, sebaliknya jika *corporate culture* rendah maka kinerja yang dihasilkan akan rendah pula.

3. Pengaruh *Leadership* Islami terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai

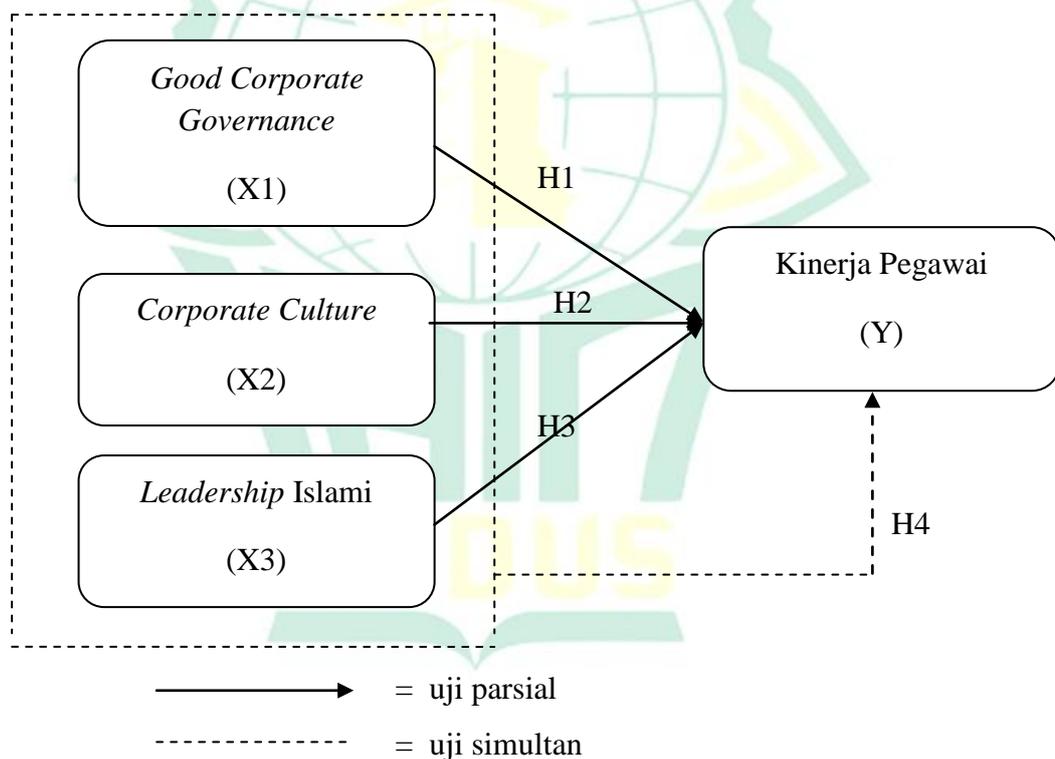
Faktor organisasi juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor tersebut bisa ditunjukkan dari bagaimana *Leadership* Islaminya. *Leadership* Islami adalah kepemimpinan yang mengandung aspek-aspek yang terdapat pada pengertian kepemimpinan pada umumnya, namun pada kepemimpinan syariah terdapat nilai-nilai agama yang melandasinya, seperti akidah yang lurus, akhlak yang baik, sikap rajin beribadah, dan lain- lain. Dengan adanya seorang pemimpin

yang Islami diharapkan bisa menjadi panutan atau suri teladan bagi para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal.

Hubungan antara variabel *Leadership* Islami dengan peningkatan kinerja adalah apabila sebuah organisasi memiliki pemimpin yang Islami maka kinerja akan meningkat untuk mencapai suatu tujuan, sebaliknya jika seorang pemimpin tidak berpedoman pada Al-Qur'an dan Hadits maka kinerja karyawannya akan menurun.

Kerangka berfikir pada penelitian ini dapat dijelaskan pada gambar sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



D. Hipotesis

Secara umum hipotesis adalah penjelasan yang bersifat sementara untuk tingkah laku, kejadian atau peristiwa yang sudah atau akan terjadi. Sedangkan dalam penelitian hipotesis diartikan sebagai asumsi/perkiraan/dugaan sementara mengenai suatu hal atau permasalahan

yang harus dibuktikan kebenarannya dengan menggunakan data/fakta ataupun informasi yang diperoleh dari hasil penelitian yang valid dan reliable dengan menggunakan cara yang sudah ditentukan.

Oleh Fred N. Kerlinger (1973) hipotesis didefinisikan sebagai pernyataan yang merupakan “dugaan” mengenai hubungan antara dua variabel atau lebih. Hipotesis menyatakan hubungan atau perbedaan yang diharapkan antara dua variabel atau lebih dengan pernyataan yang singkat, jelas dan tidak banya interpretasi.⁶⁰ Secara umum hipotesis dibagi menjadi dua yakni:

1. Hipotesis Nol (H_0)

Hipotesis Nol ini menyatakan “tidak adanya hubungan atau perbedaan” antara variabel satu dengan yang lainnya.

2. Hipotesis Alternatif (H_a)

Hipotesis Alternatif ini menyatakan “adanya hubungan atau perbedaan” antara variabel satu dengan yang lainnya.⁶¹

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ada pengaruh signifikan antara *Good Corporate Governance* terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Fenty Astriana memperoleh hasil bahwa *good corporate governance* yang dimaksud di sini adalah penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* bukan lagi sebagai kewajiban, melainkan suatu kebutuhan. Selain itu komponen *good corporate governance* menjadi landasan penting untuk tercapainya proses yang baik dan kompeten. Jika *good corporate governance* diterapkan dengan baik, akan banyak manfaat yang di terima, salah satunya adalah kinerja akan meningkat.

Berdasarkan pendapat di atas, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

⁶⁰ Sumanto, *Teori dan Aplikasi Metode Penelitian*, CAPS, Yogyakarta, 2014, hlm., 51-52.

⁶¹ Supardi, *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*, UII Press Yogyakarta, Yogyakarta, 2005, hlm., 76.

Ha/H1 = *Good Corporate Governance* berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

2. Ada pengaruh signifikan antara *Corporate Culture* terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Yanuar Adi Prastyo, Heru Susilo dan Ika Ruhanan memperoleh hasil bahwa budaya perusahaan yang dimaksud di sini adalah tatanan nilai yang dipercaya dan sudah melekat di dalam aktivitas perusahaan, dapat diwujudkan melalui tingkah laku karyawan secara berkesinambungan untuk mencapai tujuan perusahaan. Jika budaya perusahaan semakin kuat posisinya, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Berdasarkan pendapat di atas, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ha/H2 = *Corporate Culture* berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

3. Ada pengaruh signifikan antara *Leadership* Islami terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Sunarji Harahap memperoleh hasil bahwa kepemimpinan Islami yang dimaksud di sini adalah suatu proses atau kemampuan orang lain untuk mengarahkan dan memotivasi tingkah laku orang lain, serta ada usaha kerja sama sesuai dengan Al-Qur'an dan Hadis untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Jika penerapan kepemimpinan Islami ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat pula.

Berdasarkan pendapat di atas, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Ha/H3 = *Leadership* Islami berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

4. Ada pengaruh signifikan antara *Good Corporate Governance*, *Corporate Culture*, dan *Leadership* Islami terhadap peningkatan kinerja pegawai

Menurut Fenty Astriana memperoleh hasil bahwa *good corporate governance* yang dimaksud di sini adalah penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* bukan lagi sebagai kewajiban, melainkan suatu kebutuhan. Selain itu komponen *good corporate governance* menjadi landasan penting untuk tercapainya proses yang baik dan kompeten. Jika *good corporate governance* diterapkan dengan baik, akan banyak manfaat yang di terima, salah satunya adalah kinerja akan meningkat. Sedangkan menurut Yanuar Adi Prastyo, Heru Susilo dan Ika Ruhanan memperoleh hasil bahwa budaya perusahaan yang dimaksud di sini adalah tatanan nilai yang dipercaya dan sudah melekat di dalam aktivitas perusahaan, dapat diwujudkan melalui tingkah laku karyawan secara berkesinambungan untuk mencapai tujuan perusahaan. Jika budaya perusahaan semakin kuat posisinya, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Menurut Sunarji Harahap memperoleh hasil bahwa kepemimpinan Islami yang dimaksud di sini adalah suatu proses atau kemampuan orang lain untuk mengarahkan dan memotivasi tingkah laku orang lain, serta ada usaha kerja sama sesuai dengan Al-Qur'an dan Hadis untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Jika penerapan kepemimpinan Islami ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat pula.

Apabila ketiga variabel ini digabungkan, maka kemungkinan dapat berpengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Fenty Astriana, Yanuar Adi Prastyo, Heru Susilo dan Ika Ruhanan, dan Sunarji Harahap memperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *Good Corporate Governance*, *Corporate Culture*, dan *Leadership* Islami secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan argumentasi tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

Ha/H4: *Good Corporate Governance, Corporate Culture, dan Leadership* Islami bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

