

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Green Berg dan Baron sebagaimana dikutip Sudarmanto, mengemukakan *culture theory* bahwa budaya organisasi adalah kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap-sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan bersama yang dirasakan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi adalah pandangan hidup organisasi yang dihasilkan melalui pergantian generasi pegawai. Budaya mencakup siapa kami, apa yang kita percaya, apa yang kita lakukan.¹

Budaya adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan cara mereka bertindak. Budaya itu mewakili persepsi bersama yang dianut oleh para anggota organisasi tersebut. seperti halnya budaya-budaya suku memiliki aturan dan larangan yang menentukan cara para anggota akan bertindak satu terhadap yang lain dan terhadap orang luar, organisasi juga memiliki budaya yang menentukan cara anggota-anggotanya harus berperilaku.²

Budaya yang berlaku dalam organisasi atau perusahaan dapat terlihat melalui kegiatan ritual, simbol-simbol, jargon, nilai-nilai, sejarah perusahaan maupun kode etik yang ditunjukkan anggota perusahaan dalam perilakunya. Kemampuan karyawan dalam memahami dan menginterpretasikan apa yang ada dan berlaku dalam perusahaan sangat terbatas sehingga karyawan perlu memahami dan menyeleksi secara tepat.

¹ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2009, hal. 165.

² Nana Herdiana, *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan*, Pustaka Setia, Bandung, 2013, hal. 40.

Hal tersebut dimungkinkan untuk mencari nilai-nilai positif yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.³

Budaya organisasi suatu pola dari asumsi-asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam sebuah organisasi, terutama dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi. Pola-pola tersebut menjadi sesuatu yang pasti dan disosialisasikan kepada anggota baru dalam organisasi. Sedangkan Susanto dalam Nisa memberikan definisi budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Salah satu teori penting mengenai budaya organisasi, menyatakan bahwa: setiap anggota di dalam organisasi mempunyai impian dan harapan, mempunyai pokok persoalan dan masalah. Mereka ingin berhasil dalam bekerja dan memberikan kontribusinya kepada organisasi. Pemenuhan harapan, keinginan dan kesesuaian nilai akan menciptakan energi, rasa bangga, kesetiaan dan gairah. Kesemuanya ini memberikan warna yang kuat kepada budaya kerja, juga kepada budaya organisasi.⁴

Budaya organisasi dapat merubah perilaku karyawan karena budaya menjadi faktor yang dapat berpengaruh positif ataupun negatif terhadap perilaku karyawan dan organisasi itu sendiri. Budaya organisasi yang positif akan mendorong motivasi berprestasi karyawan dan efektivitas perusahaan. Sedangkan, budaya yang negatif bersifat kontra produktif terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi sehingga dapat menghambat aktivitas kerja dan motivasi karyawan. Selanjutnya dikatakan, bahwa lingkungan kerja mempengaruhi motivasi karena lingkungan kerja merupakan elemen dalam organisasi yang memiliki

³ Mujiasih dan Ratnaningsih, Meningkatkan *Work Engagement* Melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi, *Jurnal Psikologi*, Universitas Diponegoro Semarang, 2014, hal. 10.

⁴ Widya Pangestu, Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan di PT Sucofindo Cabang Bandung, *Jurnal Ekonomi*, Universitas Komputer Indonesia, 2014, hal. 2.

pengaruh kuat dalam pembentukan perilaku individu. Oleh sebab itu, budaya organisasi tidak hanya berperan sebagai simbol ataupun filosofi perusahaan yang bersifat abstrak dan mengawang-awang.

Menurut Mc. Clelland mengatakan apabila individu tidak memiliki kemampuan atau tidak menemukan cara untuk mencapai tujuan tertentu, maka kebutuhannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan tidak akan terpenuhi. Apabila seorang karyawan kurang mampu memahami atau tidak cocok dengan budaya organisasi yang ada, maka sulit bagi karyawan untuk bisa mempertahankan dan meningkatkan motivasinya. Karyawan dapat maju dan berprestasi karena adanya budaya organisasi yang kuat karena budaya organisasi mampu mendorong karyawannya untuk menciptakan inovasi-inovasi baru sesuai tujuan perusahaan.⁵

2. Fungsi Budaya Organisasi

Robbins sebagaimana dikutip Mujiasih dan Ratnaningsih mengemukakan bahwa fungsi dari budaya organisasi antara lain adalah:

1. Budaya organisasi memiliki suatu peran batas-batas penentu yaitu budaya menciptakan perbedaan antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain.
2. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota perusahaan sehingga karyawan merasa bangga menjadi anggota dari perusahaan tempatnya bekerja
3. Budaya mempermudah penerusan komitmen sampai mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan
4. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan perusahaan dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
5. Budaya mendorong stabilitas sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan perusahaan dengan

⁵ *Ibid.*, hal. 12.

menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.

6. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan membentuk perilaku serta sikap karyawan.

3. Dimensi Budaya Organisasi

Robbins dalam Rukmana, mengungkapkan aspek-aspek atau dimensi yang digunakan dalam pengukuran budaya organisasi, yaitu:⁶

1) *Individual initiative*

Individual initiative (inisiatif individu) mempunyai makna seberapa jauh tingkatan tanggung jawab, kebebasan, dan kemandirian yang dimiliki.

2) *Risk Tolerance*

Risk Tolerance (toleransi risiko) bermakna seberapa jauh dorongan karyawan untuk dapat lebih agresif, inovatif, dan berani menghadapi resiko.

3) *Direction*

Direction (arah) mempunyai makna seberapa jauh organisasi menentukan tujuan yang akan dicapai dan kinerja yang diharapkan.

4) *Integration*

Integration (integrasi) bermakna sejauh mana unit-unit di dalam organisasi didorong untuk beroperasi dalam satu koordinasi yang baik.

5) *Management Support*

Management Support (dukungan manajemen) mempunyai makna seberapa jauh para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap para bawahannya.

6) *Control*

Control (kontrol) bermakna sejauh mana peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengontrol perilaku karyawan.

⁶ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2009, hal. 40.

4. Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Damawiyanti meliputi :⁷

- 1) Pimpinan mendorong melakukan inovasi/gagasan baru dalam pekerjaan
- 2) Pimpinan memberi saya kebebasan dalam bertindak untuk mengambil keputusan
- 3) Pimpinan mendorong saya untuk meningkatkan kreativitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan aman.
- 4) Pihak perusahaan mensosialisasikan visi dan misi organisasi kepada karyawan.
- 5) Pihak manajemen perusahaan menyampaikan tujuan perusahaan kepada karyawan.
- 6) Pihak manajemen perusahaan menginformasikan dengan jelas mengenai ukuran keberhasilan dalam pekerjaan saya.
- 7) Dalam melaksanakan pekerjaan, saya melakukan koordinasi antar unit perusahaan yang terkait.
- 8) Dalam melaksanakan pekerjaan, saya melakukan koordinasi dengan rekan kerja dan pimpinan.
- 9) Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya melakukan sesuai dengan prosedur perusahaan.
- 10) Pimpinan memberikan arahan dan komunikasi yang jelas mengenai pekerjaan yang harus saya lakukan.
- 11) Perusahaan memberikan fasilitas dalam menunjang penyelesaian pekerjaan secara optimal.
- 12) Pimpinan memberi dorongan kepada saya untuk bekerja maksimal.
- 13) Pimpinan dan pihak manajemen memberi solusi dan bantuan jika saya menemukan kendala dalam melakukan pekerjaan.
- 14) Tanpa kehadiran pimpinan, saya melakukan pekerjaan sesuai tugas yang diberikan.

⁷ Eny Damawiyanti, Pengaruh Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan pada PT Bank Danamon Indonesia Tbk. Cabang Melawai Jakarta Sekatan, *Program Sarjana Ekstensi*, Ilmu Administrasi Niaga, Universitas Indonesia, 2008.

- 15) Dalam bekerja saya berusaha untuk mematuhi peraturan yang ada walaupun tidak ada pengawasan.
- 16) Perusahaan tempat saya bekerja melakukan acara family gathering secara rutin.
- 17) Perusahaan mempunyai nilai-nilai yang menjadi acuan saya dalam bekerja.
- 18) Gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan saya.
- 19) insentif bila pekerjaan saya mencapai target yang ditentukan.
- 20) Pihak manajemen memberikan upah yang cukup bila saya bekerja lembur.
- 21) Pimpinan memperbolehkan adanya perbedaan pendapat
- 22) kebebasan mengeluarkan saran/kritik yang membangun kepada pimpinan.
- 23) Jika ada masalah diselesaikan dengan *win-win solution*.
- 24) terjadi komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan.
- 25) Dengan pimpinan, tidak dibatasi oleh pembicaraan yang formal
- 26) Dalam melaksanakan pekerjaan, terjalin proses komunikasi dengan rekan kerja.
- 27) menggunakan waktu luang untuk bertukar informasi dengan rekan kerja.

5. Budaya Organisasi Menurut Islam

Sebagai konsekuensi logis dari pentingnya manajemen bisnis bagi para karyawan dalam melakukan kegiatan bisnis, maka perlu dibangun budaya organisasi Syariah, agar pebisnis betul-betul menjadi pebisnis yang berbudaya dalam melaksanakan bisnisnya.⁸ Budaya organisasi menurut Islam merupakan internalisasi agama dalam kehidupan sehari-hari, internalisasi berarti proses penghayatan (pemberian makna) bagi motivasi, pola pikir, pola hidup atau tindakan. Dalam konteks agama, internalisasi

⁸ Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, Aswaja Pressindo, Yogyakarta, 2014, hal. 17.

dapat dipahami sebagai proses pemahaman agama dalam kehidupan seseorang seperti misalnya pola pikir atau tindakan seseorang dalam kaitannya dengan kehidupan pribadi, interaksinya dengan orang-orang yang dipimpinnya, dan dengan yang maha Kuasa (Allah SWT). Pentingnya internalisasi ini telah diingatkan oleh Allah di dalam Al Qur'an dalam ayat berikut :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ

إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya : *“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”* (Q.S Al Hasyr:18).⁹

Budaya organisasi memiliki manfaat yang sangat strategis dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan. Budaya organisasi yang baik dan mapan akan berdampak sangat positif terhadap kehidupan sebuah organisasi dan perusahaan. Bahkan tidak hanya sekedar bermanfaat secara materiil namun juga memiliki dampak spiritual dan kebarokahan.

Jika seorang muslim bekerja dengan mencurahkan kemampuannya secara tekun dan optimal maka akan berdampak positif terhadap nilai profesionalisme. Disebutkan bahwa makna profesionalisme bukan terdefinisikan dari tingginya suatu gaji yang diterima. Justru profesionalisme adalah bekerja dengan maksimal serta penuh komitmen dan kesungguhan. Gaji atau bayaran yang tinggi yang diperoleh oleh seseorang merupakan akibat dari pekerjaan yang dilakukan dengan kesungguhan, optimal dan tidak asal-asalan, dikemukakan bahwa bahwa

⁹ Tim Pelaksanaan Pentashihan Mushaf Al Qur'an, *Al Qur'an Perkata, Transliterasi, Terjemah Perkata*, Sahabat, Klaten, 2013, hal. 252.

setiap orang beramal dan berbuat sesuai dengan kemampuannya. Artinya, seseorang harus bekerja dengan penuh ketekunan dengan mencurahkan seluruh keahliannya. Jika seseorang bekerja sesuai dengan kemampuannya, maka akan melahirkan hal-hal yang optimal.

Profesionalisme dan keterlibatan kerja akan dapat dibangun jika tercipta budaya organisasi yang kondusif. Secara fakta dapat dibuktikan adanya korelasi yang sangat kuat positif antara budaya kerja yang optimal dengan profesionalisme. Dimana semakin bagus budaya suatu organisasi maka tingkat profesionalisme Sumber Daya Manusia semakin bagus. Namun demikian, dapat diyakinkan bahwa jika kondisi budaya kerja yang buruk maka tingkat profesionalisme akan semakin menurun. Jadi profesionalisme akan sangat tergantung pada budaya kerja, sedang budaya kerja tergantung juga pada kondisi dalam suatu organisasi atau perusahaan.¹⁰

Secara spesifik, Islam memerintahkan pada umatnya untuk memelihara budaya kerja. Banyak sekali ayat ataupun al hadits yang menyampaikan keharusan berbudaya kerja. Jadi orang yang mukmin, dia digambarkan senantiasa mengisi waktu hidupnya secara produktif, kapanpun dan dimanapun mereka berada. Demikian halnya ketika di lingkungan suatu pekerjaan maka mereka diperintahkan untuk selalu berfikir dan beraktivitas secara produktif. Dengan cara demikian maka akan menjamin suatu target kerja dan kinerja (produktivitas) akan dijamin mencapai tujuan. Dengan cara berfikir demikian maka SDM yang bersikap malas, acuh, cuek dsb. dalam Islam justru dinilai kontraproduktif dan menciptakan organisasi dan perusahaan yang tidak berbudaya.

Demikian halnya, karyawan yang memelihara dan menjalankan amanah yang telah disanggupi dipikulnya merupakan bagian dari sebuah budaya kerja produktif. Hal ini sangat beralasan, sebab jika dicermati banyak target pekerjaan yang tidak tercapai disebabkan para karyawan tidak amanah. Berapa banyak jobs instruction ataupun juga *Standard*

¹⁰ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Gema Insani, Jakarta, 2002, hal. 96.

Operational Product (SOP) yang tidak dijalankan sama sekali atau dijalankan tidak optimal sehingga berdampak pada terhambatnya kinerja. Inilah kiranya budaya organisasi sangat memiliki manfaat yang demikian besar dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan.

B. Kepemimpinan transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikutnya.¹¹

Berkembang tidaknya suatu perusahaan tergantung pada dukungan seluruh komponen yang ada di dalam perusahaan tersebut, yaitu pemegang saham, pimpinan perusahaan, dan karyawan. Dukungan atau peran serta mereka tidak sebatas dalam bentuk peran bekerja namun juga adanya jalinan hubungan yang harmonis. Hubungan kerja disebut harmonis apabila masing-masing pihak menjalankan pekerjaannya sesuai dengan fungsi yang telah ditetapkan dengan tetap memperhatikan kepentingan pihak lain yang terkait. Pemahaman akan peran dan fungsi dari masing-masing pihak sangat diperlukan agar masing-masing mengetahui dengan jelas posisi dirinya.

Veithzal sebagaimana dikutip Agustiningrum berpendapat bahwa gaya Kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.

2. Indikator Kepemimpinan transformasional

Indikator kepemimpinan transformasional menurut Faizal Reza meliputi :¹²

- a. Pemimpin memberi kepercayaan kepada para bawahan.
- b. Pemimpin memberi motivasi untuk meningkatkan optimisme

¹¹ Asep Rukmana, *Op. Cit.*, hal. 2.

¹² Faisal Reza, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keberhasilan Usaha Pada Bengkel BARSPEED Medan, *Program Studi S1 Manajemen*, Universitas Sumatera Utara, Medan, 2011.

- c. Pemimpin memperlakukan bawahan agar merasa dihargai satu dengan yang lainnya
- d. Pemimpin memberi perhatian pribadi pada bawahan
- e. Pemimpin berpartisipasi pada bawahan untuk mencapai tujuan
- f. Pemimpin memberi inspirasi untuk menyampaikan visi dan misi dapat dicapai
- g. Pemimpin yang mendorong pengikut agar menjadi inovatif
- h. Pemimpin memberi semangat kelompok pada bawahan
- i. Pemimpin mendapat rasa hormat dari bawahan
- j. Pemimpin memperlakukan karyawan satu per satu.

Sedangkan indikator – indikator gaya kepemimpinan menurut Sudarmanto antara lain :

- a. Kejelasan visi dan misi

Visi (*vision*), yaitu kemampuan untuk merumuskan pandangan atau gambaran yang tepat untuk masa datang mengenai keberadaan perusahaan. Misi (*mission*), yaitu bahwa pemimpin mempunyai tugas untuk mempromosikan kualitas, baik di dalam maupun di luar organisasi terutama menyangkut eksistensi dan maksud dari aktivitas perusahaan.

Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinnya.¹³

- b. Mempunyai intelegensi

Nilai intelegensi (*value*), yaitu suatu usaha peningkatan kualitas dengan membangun kepercayaan antar personal, dan kepatuhan dari setiap orang dalam organisasi terhadap peraturan-peraturan yang berlaku. Kebijakan (*policy*), yaitu kemampuan merumuskan pedoman bagi setiap orang dalam organisasi, bagaimana produk dan jasa sampai ke tangan pelanggan.

¹³ Sudarmanto, *Op.cit*, hlm. 132.

c. Perhatian penuh

Memberikan perhatian pribadi, melayani secara pribadi, melatih dan menasehati. Menjalankan pertukaran kontraktual antara penghargaan dan usaha, menjanjikan penghargaan untuk kinerja yang bagus dan mengakui pencapaian yang diperoleh. Melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan.¹⁴

Kepemimpinan dalam kontek TQM adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan para manajer dengan penuh tanggung jawab untuk mensukseskan organisasi berdasarkan posisi, wewenang, kebijakan, alokasi sumber-sumber, dan ambil bagian dalam seleksi pasar. Para manajer juga bertanggung jawab terhadap para pelanggan, karyawan dan para pemegang saham untuk mensukseskan perusahaannya. Dengan demikian TQM memerlukan dua keterampilan yaitu : keterampilan memimpin dan keterampilan mengelola (kepemimpinan dan manajerial).

3. Kepemimpinan transformasional Perspektif Islam

Sebagai seorang mujtahid yang dituntut untuk memiliki kepemiminan, sudah barang tentu seluruh peranan dirinya merupakan bayang-bayang dari hukum dan kehendak Allah (*the shadow of Allah*) sehingga keputusan dan kehadiran dirinya mampu mempengaruhi orang lain, lingkungan, dan ruang serta waktu dengan butiran nilai tauhid. Kepemimpinan berarti kemampuan untuk mengambil posisi dan sekaligus memainkan peran (*role*) sehingga kehadiran dirinya memberikan pengaruh pada lingkungannya. Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai personalitas yang tinggi. Dia larut dalamkeyakinannya, tetapi tidak segan untuk menerima kritik, bahkan mengikuti apa yang terbaik. Integritasnya terhadap keyakinan tauhid itulah yang menyebabkan dia bagaikan batu karang yang tidak mudah goncang

¹⁴ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2009, hlm. 6.

walaupun dia berada di pihak minoritas karena bagi dirinya, ukuran kebenaran tidak ditentukan oleh jumlah mayoritas.¹⁵

Dia bukan tipikal pengekor, terima jadi, karena sebagai seorang pemimpin, dia sudah dilatih untuk berpikir kritis analitis karena dia sadar bahwa seluruh hidupnya akan dimintai pertanggungjawabannya di hadapan Allah, sebagaimana firman-Nya.

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

Artinya : “Dan janganlah kamu mengikuti apa-apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya, pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban.¹⁶

Pribadi muslim yang memiliki etos kerja mempunyai pandangan ke depan. Gagasan pikirannya melampaui zamannya sehingga mereka pantas disebut sebagai pemimpin yang memiliki pandangan atau wawasan ke depan (*visionary leadership*). Pemimpin seperti ini akan tampak dari nilai-nilai (*value*) yang diyakininya. Mereka memiliki daya vitalitas yang sangat kuat, menghargai orang lain, dan terbuka terhadap gagasan bahkan kritik. Gaya kepemimpinan seperti ini merupakan salah satu gaya yang diperlihatkan oleh Rasulullah saw., yang memiliki prinsip-prinsip serta wawasan ke depan (*future outlook*), bahkan gagasan pemikiran beliau jauh melampaui zamannya. Kepemimpinan Rasulullah didasarkan pada prinsip musyawarah, terbuka terhadap gagasan orang lain atau anak buahnya untuk mewujudkan visi atau tujuannya. Beliau mampu meyakinkan orang lain dan gagasannya menjadi inspirasi para pengikutnya. Yang paling dominan pada diri kepemimpinan Rasulullah adalah bentuk kepemimpinan dengan keteladanan, *uswatun hasanah (leadership by example)*. Pada

¹⁵ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Gema Insani, Jakarta, 2002, hlm. 102.

¹⁶ Al Qur'an Al Israa Ayat 36, *Qur'an in words versi 1.3*, created by Mohamad Taufiq.

kepemimpinan beliau, terpadu tiga komponen yang mutlak dibutuhkan oleh para calon pemimpin: *vision*, *value*, dan *vitality*.¹⁷

Tabel 2.1
Tiga Komponen Calon Pemimpin

VISION	VALUE	VITALITY
Mampu menjelaskan arah dan tujuan serta alasannya. Memiliki kemampuan untuk berpikir secara divergen (mencari alternatif) dan mengartikulasi sesuatu yang bersifat abstrak menjadi jelas dan aktual (<i>abstract thinking</i>).	Memimpin dengan cinta. Menggerakkan orang lain dengan keteladanan. Memiliki prinsip-prinsip nilai (<i>integrity</i>).	Memiliki daya vitalitas atau energi yang sangat kuat sehingga mampu menggerakkan orang lain. Memiliki daya tahan secara fisik maupun mental.

Sumber : Toto Tasmara, 2002:102.

Sebelum mendemonstrasikan nilai kepemimpinannya, terlebih dahulu dia akan meningkatkan prinsipnya yang utama, yaitu membangun citra diri sebagai seorang yang dapat dipercaya (*creditable*), sebagaimana Nabiullah Muhammad SAW. sebelum menerima amanah kerasulan-Nya terlebih dahulu menempatkan diri dalam masyarakat sebagai seorang yang dapat dipercaya (al-amin). Tanpa kepercayaan atau *credibility*, niscaya dia tidak akan mampu memainkan perannya sebagai seorang pemimpin. Bahkan bila kita renungkan secara mendalam, tampaknya hikmah di balik nama al-amin tersebut, seakan-akan memberikan sebuah hikmah bahwa tahapan paling awal untuk menuju kemuliaan terlebih dahulu harus membangun citra sebagai al-amin. Begitu juga dengan citra diri seorang muslim, seharunys al-amin merupakan aksioma yang melekat pada dirinya.

¹⁷ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Gema Insani, Jakarta, 2002, hlm. 103.

Al-amin adalah dasar utama seorang muslim. Tanpa nilai atau prinsip citra diri sebagai seorang al-amin, lantas di manakah prinsip kemusliman kita? Bagaimana kita menjelaskan seorang muslim yang tidak dapat dipercaya.

Prinsip yang terlahir dari kepribadian amanah adalah percaya diri (*confidence*) karena apa yang diyakininya adalah benar. Mereka tidak pernah merasa ragu apalagi terpuruk di dalam sikap melankolis, penuh dukacita yang akan melemahkan vitalitas dirinya sebagai seorang pemimpin. Itulah sebabnya, Allah berfirman,

“Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling Tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman.” (Ali Imran: 139)

Sikap percaya diri menyebabkan dirinya tampil sebagai seorang pemimpin yang memiliki keberanian (*courage*) untuk mengambil tanggung jawab sebagai bagian atau konsekuensi dari tindakannya untuk melaksanakan visi yang telah diyakininya. Seorang pemimpin dalam saat-saat yang paling kritis justru berada paling depan. Sebagaimana hadits Rasulullah SAW. yang diriwayatkan oleh Ali R.A., *“Biasanya jika peperangan telah sengit dan biji mata manusia telah memerah, kami berlindung kepada Rasulullah. Maka tidak ada seorang pun yang lebih dekat dengan musuh selain beliau.”* Seorang pemimpin tidak saja berani dalam mengambil keputusan, tetapi dia tampil sebagai teladan dan sekaligus menjadi penyejuk penenteram anak buahnya.

C. Keberhasilan Organisasi

1. Pengertian Keberhasilan Organisasi

Keberhasilan organisasi didefinisikan sebagai sebagai taraf tercapainya suatu tujuan tertentu, baik ditinjau dari segi hasil, maupun segi usaha yang diukur dengan mutu, jumlah serta ketepatan waktu sesuai

dengan prosedur dan ukuran–ukuran tertentu sebagaimana yang telah digariskan dalam peraturan yang telah ditetapkan.¹⁸

Dari kacamata administrasi dan manajemen, dalam suatu organisasi selalu ada seseorang atau beberapa orang yang bertanggungjawab untuk mengkoordinasikan sejumlah orang untuk bekerjasama dengan segala aktivitas dan fasilitasnya, dan organisasi itu sendiri terdiri dari individu-individu dan kelompok karena efektivitas organisasi juga terdiri dari individu dan kelompok, tetapi efektivitas organisasi lebih sekedar penjumlahan efektivitas individu dan kelompok melalui efek sinergi, organisasi mendapatkan tingkat efektivitas yang lebih tinggi dibandingkan penjumlahan bagian-bagiannya.¹⁹

2. Indikator Keberhasilan Organisasi

Indikator keberhasilan organisasi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

- a. perkembangan seperti bertambahnya anggota / nasabah.
- b. Persaingan tidak mengganggu aktivitas usaha
- c. Jumlah transaksi mengalami peningkatan dari tiap bulan atau tahunnya
- d. Hasil kegiatan usaha sudah memuaskan
- e. Lokasi tempat usaha cukup strategis
- f. Perkembangan usaha cukup memuaskan
- g. pertumbuhan asset yang memuaskan.²⁰

Katz dan Kahn mengatakan bahwa untuk memastikan keberhasilan akhir suatu organisasi harus dapat memenuhi tiga persyaratan perilaku penting yaitu :²¹

¹⁸ Achmad Rofai, Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah, *Jurnal Ilmu Administrasi*, Universitas Diponegoro, Semarang, 2006, hal.36.

¹⁹ *Ibid*, hal.34.

²⁰ Faisal Reza, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keberhasilan Usaha Pada Bengkel BARSPEED Medan, *Program Studi S1 Manajemen*, Universitas Sumatera Utara, Medan, 2011.

- a. Organisasi harus mampu membina dan mempertahankan suatu armada kerja yang mantap terdiri dari personil trampil.
- b. Organisasi harus dapat menikmati prestasi peranan yang dapat diandalkan dari para personilnya, dalam hal ini setiap personil bukan saja dituntut untuk bersedia berkarya, tetapi juga harus melaksanakan tugas khusus yang menjadi tanggung jawab utamanya.
- c. Para personil harus mengusahakan bertingkah laku yang spontan dan inovatif, dengan demikian setiap personil jangan hanya bertingkah laku secara pasif saja.

Bila pendapat tersebut diperhatikan, maka syarat pertama yang diajukan berkisar pada masalah keterikatan pada organisasi, sedangkan persyaratan kedua dan ketiga berhubungan dengan tingkat dan kualitas prestasi kerja dalam organisasi. Aspek-aspek tersebut merupakan suatu proses yang didasarkan pada perilaku dan struktur organisasi dan kemudian diarahkan pada pencapaian hasil yang diinginkan.

3. Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Organisasi

Tidak sedikit pendapat yang mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung, akan tetapi pada dasarnya pendapat-pendapat tersebut sudah terangkum dalam hasil penelitian Richard M. Steer. seperti misalnya teori mengenai pembinaan organisasi yang menekankan adanya perubahan yang berencana dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Pendiagnosaan organisasi sebagai salah satu metode pembinaan organisasi menekankan pada hal-hal yang dianggap mempengaruhi ketidakstabilan atau ketidakberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Weisbord memberikan model untuk mendiagnosa organisasi yang sering dikenal dengan model enam kotak Weisbord yang terdiri dari

²¹ *Ibid*, hal.33.

tujuan; struktur; sistem penghargaan; mekanisme tata kerja; tata hubungan dan kepemimpinan. Hal ini secara tidak langsung menyebutkan bahwa keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh keenam unsur diatas, sehingga keenam unsur tersebut perlu didiagnosa lebih lanjut untuk mengetahui penyebab ketidak berhasilan organisasi mencapai tujuannya.

Dydiet Hardjito, mengemukakan bahwa keberhasilan organisasi mencapai tujuannya dipengaruhi oleh komponen-komponen organisasi meliputi Struktur; Tujuan; Manusia; Hukum; Prosedur pengoperasian yang berlaku (*Standard Operating Procedure*); Teknologi; Lingkungan; Kompleksitas; Spesialisasi; Kewenangan; Pembagian tugas.²²

Efektivitas setiap organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia, karena merupakan sumberdaya yang umum bagi semua organisasi. Kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu, dan manajer/pimpinan harus mempunyai kemampuan lebih dari sekedar pengetahuan dalam hal penentuan kinerja individu. Faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kerja adalah motivasi kerja, kemampuan kerja, suasana kerja, lingkungan kerja, perlengkapan dan fasilitas dan prosedur kerja.²³

D. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Penelitian Faisal Reza, yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap keberhasilan usaha pada bengkel Barspeed Medan, hasil penelitian menunjukkan bahwa dari hasil analisis deskriptif dapat dilihat sebaran jawaban dan karakteristik responden dengan masing-masing variabel yang diteliti. Sedangkan dari analisis kuantitatif dengan metode regresi linear sederhana, hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel keberhasilan usaha, dengan persamaan regresi $Y = 16,824 + 0.285 \text{ Kepemimpinan Transformasional} + e$ dan nilai

²² Ahsan, Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi, *Jurnal Bisnis*, 2014, hal. 1.

²³ Achmad Rofai, *Op. Cit.*, hsl. 37.

koefisien determinasi sebesar 0,258 dimana kemampuan variabel kepemimpinan transformasional terhadap keberhasilan usaha adalah sebesar 25,8% sedangkan sisanya 74,2% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak *diikutsertakan* dalam penelitian ini.²⁴

Relevansi penelitian ini dengan penelitian Faisal adalah pada penggunaan variabel *kepemimpinan* transformasional terhadap keberhasilan organisasi atau sebuah usaha.

2. Penelitian Asep Rukmana (2014), yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan kerja di BPJS Ketenagakerjaan, hasil analisis menunjukkan bahwa model memenuhi kriteria *goodness of fit* dengan chi-square 38.57. Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa model tersebut didukung oleh data, sehingga model dapat diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi di BPJS Ketenagakerjaan secara signifikan berpengaruh terhadap keterlibatan kerja. Dengan nilai f-hitung sebesar 294,18 lebih besar dari f-tabel, menggambarkan bahwa keterlibatan kerja di BPJS Ketenagakerjaan dipengaruhi secara simultan oleh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Hal ini didukung oleh R^2 sebesar 0.95, yang menggambarkan bahwa kontribusi / pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap keterlibatan kerja di BPJS Ketenagakerjaan adalah sebesar 95%, sedangkan sisanya sebesar 5% dipengaruhi faktor lain. Nilai t-hitung sebesar -0.78 menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional di BPJS Ketenagakerjaan tidak berpengaruh langsung terhadap keterlibatan kerja. Sementara itu, budaya organisasi di BPJS Ketenagakerjaan secara signifikan mempengaruhi

²⁴ Faisal Reza, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keberhasilan Usaha Pada Bengkel BARSPEED Medan, *Program Studi S1 Manajemen*, Universitas Sumatera Utara, Medan, 2011, hal. 2.

keterlibatan kerja, terbukti dengan nilai t -hitung 10.44, lebih tinggi dari batas kritis yang ditentukan yaitu $\pm 1,96$.²⁵

Relevansi penelitian Rukmana dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap keterlibatan kerja, sedangkan perbedaan penelitian Rukmana dengan penelitian ini adalah pada obyek penelitian dan sampel penelitian.

3. Penelitian Fransiscus dan Sami'an (2013) yang berjudul "Hubungan *Employee Engagement* Dengan Perilaku Produktif Karyawan", penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada hubungan antara *employee engagement* dengan perilaku produktif karyawan. Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Berdasarkan analisis statistik peneliti mendapatkan koefisien korelasi *spearman rho* sebesar 0.203 dengan taraf signifikansi sebesar 0.234 pada variabel *employee engagement* dengan perilaku produktif efektif dan mendapatkan koefisien *spearman rho* sebesar 0.068 dengan taraf signifikansi sebesar 0.693 pada variabel *employee engagement* dengan perilaku produktif efisien.²⁶

Relevansi penelitian Fransiscus dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang *employee engagement*, sedangkan perbedaan penelitian Fransiscus dengan penelitian ini adalah pada obyek penelitian dan sampel penelitian.

4. Giovanni dan Hendrika (2014), yang berjudul "Studi Kausal Mengenai Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap *Employee Engagement* di Hotel Sheraton Surabaya", penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adakah pengaruh dari budaya organisasi dan komunikasi organisasi terhadap *employee engagement* di Hotel Sheraton Surabaya. Penelitian ini melibatkan 180 karyawan tetap Hotel Sheraton Surabaya yang

²⁵ Asep Rukmana, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap *Employee engagement* di BPJS Ketenagakerjaan, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Universitas Telkom, 2014, hal. 1.

²⁶ Fransiscus dan Sami'an, Hubungan *Employee Engagement* dengan Perilaku Produktif Karyawan, *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, Vol. 2 No. 1, April 2013, hlm. 4.

diambil secara acak. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif kausal. Penelitian diolah menggunakan model regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komunikasi organisasi mempunyai pengaruh yang parsial, simultan, dan signifikan terhadap *employee engagement* serta komunikasi organisasi berpengaruh lebih dominan terhadap *employee engagement* di Hotel Sheraton Surabaya.²⁷

Relevansi penelitian Giovanni dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement*, sedangkan perbedaan penelitian Giovanni dengan penelitian ini adalah pada obyek penelitian dan sampel penelitian.

5. Muhammad Rizza (2013), “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* (Studi Pada Karyawan PT. Primatexco Indonesia di Batang)”, *Employee engagement* dipengaruhi beberapa faktor, salah satu diantaranya adalah budaya organisasi. Karyawan akan dapat bekerja dengan baik di dalam perusahaan apabila mempunyai *employee engagement* yang tinggi. Tujuan dari penelitian ini adalah: untuk mengetahui gambaran secara deskriptif budaya organisasi dan *employee engagement* di PT. Primatexco Indonesia. Uji pengaruh menggunakan teknik regresi dengan bantuan program SPSS 17.0 for windows. Hasil uji hipotesis menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap *employee engagement*, dengan nilai koefisien regresi 0,623 dan $t_{hit} = 8,481$ dengan $p = 0,000$ ($p < 0,05$) sehingga hipotesis diterima. Artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi *employee engagement*, sebaliknya semakin buruk budaya organisasi maka semakin rendah pula *employee engagement*.²⁸

Relevansi penelitian Rizza dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement*,

²⁷ Giovanni dan Hendrika, Studi Kausal Mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Organisasi Terhadap *Employee Engagement* Di Hotel Sheraton Surabaya, *Jurnal Universitas Kristen Petra*, Surabaya, 2014, hal. 1.

²⁸ Muhammad Rizza, Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* (Studi Pada Karyawan PT. Primatexco Indonesia di Batang), *Journal of Social and Industrial Psychology*, Universitas Negeri Semarang, 2013, hal. 10.

sedangkan perbedaan penelitian Rizza dengan penelitian ini adalah pada obyek penelitian dan sampel penelitian.

6. Widya Pangestu (2014), “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan di PT Sucofindo Cabang Bandung”, Secara parsial dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan di PT Sucofindo Cabang Bandung. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa semakin baik budaya organisasi akan membuat keterikatan karyawan menjadi lebih kuat. Secara parsial dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan di PT Sucofindo Cabang Bandung. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa semakin tinggi kepuasan kerja akan membuat keterikatan karyawan menjadi lebih kuat. Secara parsial budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Sucofindo Cabang Bandung. Namun tingkat pengaruh berkategori rendah, hal ini disebabkan oleh adanya pengaruh dari faktor-faktor lain diluar budaya organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja.²⁹

Relevansi penelitian Pangestu dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement*, sedangkan perbedaan penelitian Pangestu dengan penelitian ini adalah pada obyek penelitian dan sampel penelitian.

E. Kerangka Berpikir

Organisasi atau perusahaan harus mengelola SDM dengan baik dan maksimal agar dapat bersaing. Pengelolaan SDM yang baik akan berdampak pada efektivitas kerja organisasi atau perusahaan. Peningkatan efektivitas, efisiensi dan kreativitas dalam suatu organisasi sangat bergantung pada

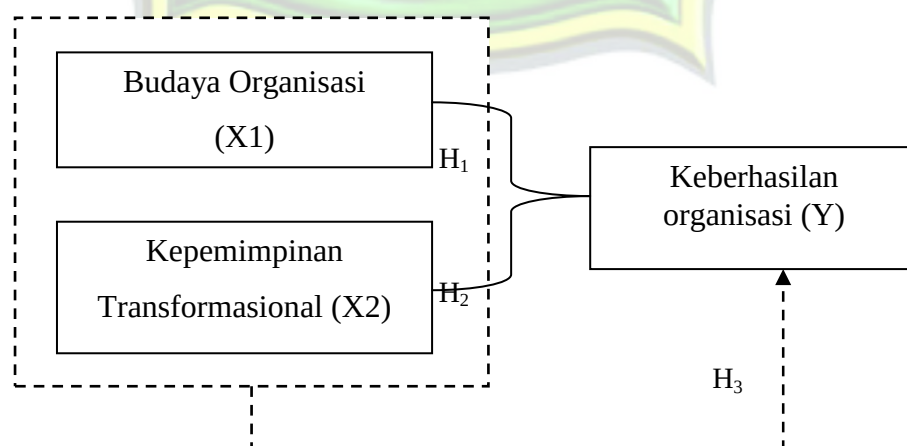
²⁹ Widya Pangestu, Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan di PT Sucofindo Cabang Bandung, *Jurnal Ekonomi*, Universitas Komputer Indonesia, 2014, hal. 14.

kesediaan orang-orang dalam organisasi untuk berkontribusi secara positif dalam menyikapi perubahan.³⁰

Budaya organisasi adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu. Sistem makna ini diharapkan bisa memberi gambaran tentang jati diri sebuah organisasi kepada anggota organisasi tersebut dan orang-orang yang berada di luar organisasi melalui proses pemaknaan terhadap semua aspek kehidupan organisasi. Dari paparan di atas, budaya organisasi memiliki peran penting dalam pembentukan *employee engagement*. Budaya organisasi yang diterapkan dengan kuat dan konsisten akan mempengaruhi *employee engagement* karyawan. Persepsi karyawan yang positif terhadap budaya organisasi dapat mengarahkan perilakunya pada tingkatan komitmen karyawan untuk mengikat dirinya terhadap organisasi secara fisik, kognitif dan emosional, atau disebut dengan *employee engagement*.

Untuk lebih memperjelas arah dan tujuan dari penelitian secara utuh maka perlu diuraikan suatu konsep berpikir dalam penelitian sehingga peneliti dapat menguraikan tentang gambaran permasalahan di atas. Adapun gambaran kerangka berpikir teoritis sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



³⁰ Fransiscus dan Sami'an, *Op. Cit.* hlm. 2.

F. Hipotesis

Menurut Suharsimi Arikunto hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul.³¹

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang kebenarannya masih perlu dibuktikan. Agar penelitian yang menggunakan analisa data statistik dapat terarah maka perumusan hipotesis sangat perlu ditempuh. Dengan penelitian lain hipotesis dapat diartikan sebagai dugaan yang memungkinkan benar atau salah, akan ditolak bila salah dan akan diterima bila fakta-fakta membenarkannya.

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap keberhasilan organisasi

Hal-hal terkait organisasi yang dapat menjadi penggerak keberhasilan organisasi adalah budaya organisasi, visi dan nilai yang dianut, brand organisasi. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya organisasi yang memiliki keterbukaan dan sikap supportive serta komunikasi yang baik antara rekan kerja. Keadilan dan kepercayaan sebagai nilai organisasi juga memberikan dampak positif bagi terciptanya keberhasilan organisasi. Hal-hal ini akan memberikan persepsi bagi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan dari organisasi. Oleh sebab itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : budaya organisasi berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi di BMT Mubarakah Undaan Kudus.

2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keberhasilan organisasi

Kepemimpinan transformasional memiliki keunggulan, dengan memberikan pengaruh tambahan, yaitu dengan memperluas dan meningkatkan tujuan para bawahan dan membuat bawahan merasa percaya diri untuk melakukan sesuatu melebihi harapan sebelumnya, maupun

³¹Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta, 2002, hlm. 67.

berdasarkan kesepakatan eksplisit dan implisit. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berhubungan erat dengan peningkatan produktivitas, kinerja, loyalitas karyawan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan penurunan tingkat *turnover*. Oleh sebab itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi di BMT Mubarakah Undaan Kudus.

3. Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap keberhasilan organisasi

Engagement merupakan variabel yang berpengaruh terhadap produktivitas dan kepuasan pelanggan, dan juga meningkatkan *turnover*, sehingga amat penting bagi sebuah organisasi untuk berfokus untuk meningkatkan *engagement* karyawan dalam bekerja. Pencapaian keberhasilan organisasi dapat diupayakan melalui gaya kepemimpinan transformasional dan memperkuat budaya organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional dapat diterapkan oleh pemimpin, karena gaya ini memiliki karakteristik yang khas, yaitu adanya pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Oleh sebab itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi di BMT Mubarakah Undaan Kudus.