

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

1. Dewi & Herachwati dengan judul “*Analisis Dampak Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi pada PT. Bangun Satya Wacana Surabaya*”, (2010). Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap pembelajaran organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi pada karyawan PT BSW Surabaya terhadap proses pembelajaran organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa dalam upaya mengembangkan proses pembelajaran organisasi maka pendekatan kepemimpinan transformasional yang berusaha menginspirasi kepercayaan, loyalitas dan rasa kagum dari bawahan, sehingga bawahan berusaha untuk menyatukan kepentingan pribadi dan kelompok kerja.
2. Maulizar, Musnadi, dan Yunus dengan judul “*Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda*” (2012). Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional pada Bank Syariah cabang Banda Aceh dalam memberikan

motivasi dengan menitik beratkan pada perilaku untuk membantu karyawan dengan perusahaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Sulistyarningsih, Dewi dan Wijayanti dengan judul "*Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*" (2012). diperoleh hasil sebagai berikut : Pertama, hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan 0.619, dan arah yang signifikan. Kedua, pengaruh frekuensi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan sebesar 38,3 % sisanya 61,7 % dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar model regresi ini. Ketiga, kecenderungan untuk Kinerja Karyawan Budaya Organisasi yang terkena umumnya mengalami penurunan reduksi.
4. Trang, Dewi Sandy dengan judul "*Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan*" (2013). Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara.

Hasil –hasil penelitian tersebut dapat dirangkum dalam matrik tabel 2.1 (Teoritical Mapping) sebagai berikut :

TABEL 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama, Judul, Tahun	Variabel	Alat Uji	Hasil
Dewi & Herachwati, “ <i>Analisis Dampak Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Pembelajaran Organisasi pada PT. Bangun Satya Wacana Surabaya</i> ”, (2010)	Kepemimpinan Transaksional (X1), Kepemimpinan Transformasional (X2), Pembelajaran Organisasi (Y)	<i>Multiple regression</i>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi pada karyawan PT BSW Surabaya terhadap proses pembelajaran organisasi.
Maulizar, dkk , “ <i>Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan</i> ”,(2012)	Kepemimpinan transaksional (X1), Kepemimpinan Transformasional (X2), Kinerja Karyawan (Y)	<i>Regresi Linier Berganda</i>	Kepemimpinan transformasional pada Bank Syariah cabang Banda Aceh dalam memberikan motivasi dengan menitikberatkan pada perilaku untuk membantu karyawan dengan perusahaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
Sulistyaningsih, dkk, “ <i>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta</i> ”,(2012)	Budaya Organisasi (X), Kinerja Karyawan (Y)	<i>Regresi Linier</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada UIN Sunan Kali Jaga Yogyakarta.
Dewi Sandy Trang, “ <i>Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan</i> ”,(2013)	Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), Kinerja Karyawan (Y)	<i>Regresi Linier Berganda</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara.

Sumber : data diolah peneliti

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin dapat berpengaruh besar dalam suatu organisasi, baik itu pengaruh terhadap moral, kepuasan, ketenangan, dan prestasi kerja. Pemimpin harus bisa membaca dengan perasaan, melihat dengan hati nurani bagaimana situasi dan kondisi anggota organisasi, budaya apa yang harus dikembangkan dan perubahan apa yang harus dilakukan saat itu. Kejelian dan kearifan pemimpin merupakan bagian dari sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (Caniago: 2010).

Definisi kepemimpinan banyak dikemukakan para ahli sesuai dengan hasil penelitian mereka. Beberapa definisi kepemimpinan yang ada dapat disebutkan sebagai berikut (Budiman : 2012: 26):

1. Kepemimpinan adalah perilaku individu ketika ia mengarahkan kegiatan suatu kelompok menuju pencapaian tujuan (Hemphill dan Coons, 1985)
2. Kepemimpinan sebagai usaha untuk mempengaruhi orang-orang dalam usaha mencapai tujuan (Koontz dan Donnel,1996)
3. Kepemimpinan adalah interaksi antar individu dan bila seseorang memberikan informasi dengan cara tertentu, sehingga yang lain akan mengerti bahwa hasil kerjanya akan lebih baik bila ia berperilaku seperti yang diusulkan atau yang diinginkan (Jacob,1990)
4. Kepemimpinan adalah tipe tertentu dari hubungan kekuasaan. Anggota kelompok mempunyai hak untuk memberi perintah ke anggota yang lain untuk berpola perilaku tertentu sesuai dengan aktifitas sebagai anggota kelompok (Janda, 1990).

Kepemimpinan menurut Stoner (Umar 2005:31) adalah proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Sedangkan Siagian (2003:8) kepemimpinan adalah suatu kemampuan seseorang menyakinkan orang lain sehingga dapat diarahkan maksimal untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. Menurut Manulang (2007:75), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, motivasi perilaku untuk mencapai tujuan mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Sedangkan menurut Italianni (2013:453) Kepemimpinan adalah proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok tersebut untuk mencapai tujuan. Menurut Terry (Ruyatnasih dkk : 2013:1106) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam keadaan tertentu.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi bawahan atau kelompok untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

2.2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Konsep awal kepemimpinan transformasional diformulasikan oleh Burn (1978)dalam Siswanto & Sucipto (2008:199) dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Selanjutnya Burns menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi. Para pemimpin

tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, kecemburuan dan kebencian.

Sebaliknya dalam kepemimpinan transformasional, yang merupakan perluasan dari kepemimpinan karismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini, para karyawan merasa percaya, kagum, loyal dan hormat kepada pimpinanny, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan apa yang diharapkan dari mereka (Supriyanto & Troena, 2012: 696).

Menurut Robbins (2010:473) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Italiani (2013:455) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan.

Menurut Robbins & Coulter (2007:194) pemimpin transformasi adalah pemimpin yang meberikan pertimbangan yang sifatnya individu dan stimulasi intelektual, serta memiliki kharisma. Menurut O'Leary dalam Simanjutak & Calam (2012:81) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang

digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status dan mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.

2.2.1.2 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki empat faktor yang bisa disebut 4I yaitu:

1. Karisma idealism (*Idealized Influence*) yang dimiliki pemimpin.
2. Motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*) dari pemimpin dan pengikut.
3. Stimulasi intelektual (*Intellectual Motivation*) oleh pemimpin kepada pengikut.
4. Perhatian kepada individu (*Individualized Consideration*) dari pemimpin agar pengikutnya bertumbuh.

Bass dan Avolio (1994) dalam (Junaidi 2013:19) memberikan ciri kepada pemimpin yang menjalankan kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika mereka memberi kesadaran tentang apa itu benar, baik, indah, ketika membantu meninggikan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai dari apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi dan ketika para pemimpin mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan group, organisasi maupun masyarakat.

Menurut Bass dan Avolio (1995) dalam Wagimo & Djamaludin (2013: 116-117) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik, yaitu :

1. *Idealized Influenced* (Karisma)

Memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan *respect* dan kepercayaan. Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh. Kharisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut (*follower*) sebagai reaksi atas perilaku pemimpinnya. Pemimpin transformasional membangkitkan dan semangat pengikutnya dengan sebuah visi dan misi yang mendorong bawahan untuk melakukan usaha yang lebih dalam mencapai tujuan. Pengikut akan selalu berusaha untuk menyamai pemimpinnya. Sehingga pemimpin berkharisma akan sepenuhnya dihormati, memiliki *ireferent power*, sehingga layak ditiru, memiliki standar yang tinggi dan menetapkan tujuan yang menantang bagi pengikutnya.

2. *Inspirational Motivation*(inspirasi)

Menkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana. Perilaku pemimpin transformasional dapat merangsang antusiasme pengikutnya terhadap tugas dan dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan. Pemimpin transformasional menggunakan simbol-simbol dan seruan emosional yang

sederhana untuk meningkatkan kepedulian dan pemahaman atas tujuan yang akan dicapai bersama.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

Menghargai ide-ide bawahan, mengembangkan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara cermat. Pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk memikirkan kembali cara-cara lama mereka dalam melakukan sesuatu untuk merubah masa lalunya dengan ide-ide dan pemikirannya. Mereka juga didorong pengembangan rasionalitas serta didorong untuk mempertimbangkan cara-cara yang kreatif dan inovatif untuk membangun dirinya.

4. *Individualized Consideration* (perhatian individual)

Memberikan perhatian pribadi, menghargai perbedaan individual, memberi nasehat dan pengarahan. Pemimpin transformasional memperlakukan secara berbeda tetapi seimbang terhadap pengikutnya untuk memelihara kontak hubungan dan komunikasi yang terbuka dengan pengikutnya. Perhatian secara individual merupakan identifikasi awal terhadap potensi bawahan. Sedangkan monitoring dan pengarahan merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh pemimpin transformasional.

2.2.1.3 Kepemimpinan dalam Persepektif Islam

Dalam islam kepemimpinan sebagai tugas amanah dan tanggung jawab dari Allah yang pelaksanaannya tidak hanya dipertanggung jawabkan kepada para anggotanya saja yang dipimpin tetapi juga kepada Allah (Maulizar, dkk : 2012). Jadi pertanggung jawaban kepemimpinan dalam islam tidak hanya bersifat formal kepada manusia, tetapi juga bersifat moral, yaitu kepada Allah SWT baik di dunia maupun di akhirat.

Rasulullah Muhammad SAW memiliki keteladanan dalam bidang kepemimpinan. Kepemimpinan Rasulullah meliputi dimensi kepemimpinan diri, pemimpin bisnis, pemimpin keluarga sakinah, pemimpin dakwah, pemimpin pendidikan holistik, pemimpin hukum, pemimpin militer. Perilaku pemimpin yang ideal yaitu perilaku yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW sebagaimana dijelaskan dalam al-Qur'an Surat Al-Ahzab ayat 21:

اللَّهُ وَذَكَرَ الْآخِرَ وَالْأَوَّلَ وَالْيَوْمَ اللَّهُ يَرْجُوا كَان لِمَنْ حَسَنَةٌ أَسْوَةٌ اللَّهُ رَسُولٍ فِي لَكُمْ كَان لَقَدْ

كَثِيرًا 

Artinya:”*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah*”.

Kata (أُسْوَةٌ) uswah atau iswah berarti teladan. Pakar tafsir az zamakhsyari menafsirkan ayat diatas mengemukakan dua kemungkinan tentang maksud keteladanan yang terdapat pada diri Rasulullah. Pertama dalam arti kepribadian beliau

secara totalitasnya adalah teladan. Kedua dalam kepribadian beliau hal-hal yang patut diteladani. Pendapat pertama lebih kuat dan merupakan pilihan banyak ulama.

Menurut Imam Al- Qarafi selain Nabi dan Rasul, nabi Muhammad juga sebagai Mufti dan Hakim. Disamping sebagai pemimpin masyarakat dan sebagai pribadi. Dalam kedudukannya beliau sebagai:

1. Nabi dan Rasul, maka ucapan dan sikapnya pasti benar karena bersumber dari Allah.
2. Sebagai Mufti, fatwa beliau adalah berdasar pemahaman atas teks-teks keagamaan, dimana beliau diberi wewenang oleh Allah untuk menjelaskannya. Fatwa beliau berlaku bagi semua manusia.
3. Sebagai Hakim, maka ketetapan hukum yang beliau putuskan secara formal pasti benar.
4. Pemimpin masyarakat, maka tentu saja petunjuk-petunjuk dalam kemasyarakatan disesuaikan dengan kondisi masyarakat dan perkembangannya, sehingga tidak tertutup kemungkinan lahirnya perbedaan kemasyarakatan antara satu masyarakat dengan masyarakat lain, bahkan masyarakat yang sama dalam kurun waktu berbeda.

Rasulullah mengatakan bahwa sesungguhnya kita adalah seorang pemimpin. Dalam hadits *shahih* yang diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim dari sahabat Ibnu Umar:

حَدَّثَنَا بَشْرُ بْنُ مُحَمَّدٍ الْمَرْوَزِيُّ قَالَ أَخْبَرَنَا عَبْدُ اللَّهِ قَالَ أَخْبَرَنَا يُونُسُ الزُّهْرِيُّ
 قَالَ أَخْبَرَنَا سَالِمُ بْنُ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ
 كُلُّكُمْ رَاعٍ وَزَادَ اللَّيْثُ قَالَ يُونُسُ كَتَبَ رُزَيْقُ بْنُ حَكِيمٍ إِلَى بَنِي شِهَابٍ وَأَنَا مَعَهُ
 يَوْمَئِذٍ بِوَادِ الْقُرَى هَلْ تَرَى أَنْ أَجْمَعَ وَرُزَيْقُ عَامِلٌ عَلَى أَرْضٍ يَعْمَلُهَا وَفِيهَا
 جَمَاعَةٌ مِنَ السُّودَانِ وَغَيْرِهِمْ وَرُزَيْقُ يَوْمِئِذٍ عَلَى أَيْلَةٍ فَكَتَبَ بَنِي شِهَابٍ وَأَنَا أَسْمَعُ
 يَأْمُرُهُ أَنْ يُجْمَعَ يُخْبِرُهُ أَنْ سَالِمًا حَدَّثَهُ أَنَّ عَبْدَ اللَّهِ بْنَ عُمَرَ يَقُولُ سَمِعْتُ رَسُولَ
 اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ
 وَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ
 فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ
 رَعِيَّتِهِ قَالَ وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ وَكُلُّكُمْ
 مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ.

Rasulullah bersabda : “Setiap orang di antara kalian adalah pemimpin dan akan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam adalah pemimpin dan akan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang suami adalah pemimpin ditengah keluarganya dan akan dimintai tanggung jawabnya. Seorang istri adalah pemimpin dan akan dimintai tanggung jawabnya. Seorang pelayan/pegawai juga pemimpin dalam mengurus harta majikannya dan ia diminta tanggung jawab atas kepemimpinannya.” (Matan lain: Muslim 3408, Turmudzi 1627, Abi Daud 2539, Ahmad 4266,4920, 5603, 5635, 5753)

Pemimpin yang sukses dalam organisasi adalah pemimpin yang juga mampu memimpin. Seorang pemimpin sekalipun tidak mempunyai bawahan tetap

melaksanakan tugasnya, tidak saja harus baik tetapi juga harus benar untuk mewujudkan cita-cita organisasi dan perusahaan (Diana 2008:175) .

2.2.2 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat digambarkan secara khas kaitanya dengan cara orang-orang berpikir, yang mengarahkan kepada bagaimana mereka bertindak. Istilah budaya organisasi mengacu pada budaya yang berlaku pada perusahaan atau instansi, karena umumnya perusahaan atau instansi adalah dalam bentuk sebuah organisasi. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*) asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati atau diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku atau pemecahan masalah-masalah organisasinya (Sutrisno 2010:2).

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara (2008:113). Sedangkan menurut Jones (Wirda & Azra, 2007:25) budaya organisasi adalah kumpulan nilai-nilai dan norma yang mengendalikan interaksi antara anggota organisasi dengan anggota lainnya dan orang dengan orang luar yang berada di luar organisasi.

Wirawan (2007:10) mendefinisikan, budaya organisasi sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya. Isi

budaya organisasi yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi menurut pendapat para ahli (dalam Tika 2006:4), antara lain sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti ditasa. (Peter F. Duicker).
- b. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah eksternal dan integrasi eksternal (Phiti Shiti Amnuai).

Dari definisi yang dikemukakan oleh para tokoh organisasi diatas terkandung unsur-unsur dalam budaya organisasi sebagai berikut :

1) Asumsi dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi dalam berperilaku.

2) Keyakinan yang dianut

Dalam budaya organisasi terdapat keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi. Keyakinan ini mengandung nilai-nilai yang berbentuk

slogan atau motto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi/perusahaan, filosofi usaha, atau prinsip-prinsip menjelaskan usaha.

- 3) Pemimpin atau kelompok pencipta dan pengembangan budaya organisasi. Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi/perusahaan atau kelompok tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

- 4) Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi/perusahaan, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama anggota organisasi.

- 5) Berbagi nilai (*sharing of value*)

Dalam budaya organisasi perlu berbagi nilai apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

- 6) Pewarisan (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi/perusahaan tersebut.

- 7) Penyesuaian (adaptasi)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku dalam kelompok atau organisasi tersebut, serta adaptasi organisasi/perusahaan terhadap perubahan lingkungan.

2.2.2.1 Fungsi organisasi

Fungsi organisasi menurut Sunarto (Sulistyaningsih, dkk 2012:91) menyebutkan bahwa budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, antara lain :

- a. Pengikat organisasi, budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi.
- b. Integrator, budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter, bakat dan kemampuan yang ada didalam organisasi.
- c. Identitas organisasi, budaya organisasi merupakan salah satu identitas organisasi.
- d. Motivator, budaya organisasi juga merupakan pemberi semangat bagi anggota organisasi.
- e. Pedoman gaya kepemimpinan, adanya perubahan di dalam organisasi akan membawa pandangan baru tentang kepemimpinan.

Sedangkan menurut Tika (2006:14) fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
- b. Sebagai perekat dalam karyawan sebagai satu organisasi.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
- d. Sebagai mekanisme kontrol dalam memadu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
- e. Sebagai integrator.

2.2.2.2 Indikator Budaya Organisasi

Robbins berdasarkan pendapat Gordon dan Commings (dalam Siswanto dan Sucipto, 2008:151), mengungkapkan beberapa dimensi yang membedakan tingkatan budaya suatu organisasi.

1. *Initiative individual*. Yaitu tingkat kreatifitas inisiatif atau ketidak tergantungan individu dalam mengembangkan tugas – tugasnya dalam organisasi.
2. *Toleransi terhadap tindakan beresiko*. Yaitu sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
3. *Direction*. Yaitu arah yang diinginkan organisasi dengan menciptakan atau menentukan tujuan atau sasaran secara jelas dan harapan untuk mencapai prestasi.
4. *Integrasi*. Yaitu tingkatan kerjasama antar unit atau sejauh mana koordinasi yang dilakukan untuk mendorong unit – unit atau bagian – bagian dalam organisasi agar bekerjasama dalam melaksanakan tugas – tugasnya.
5. *Management support*. Yaitu tingkat dukungan dari manajemen dalam arti sejauh mana para manager memberikan motivasi, mengadakan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan.
6. *Control*. Yaitu aturan – aturan dan pengawasan langsung yang dilakukan para pimpinan organisasi dalam mengendalikan perilaku bawahannya.
7. *Identity*. Yaitu tingkat rasa bangga dari setiap individu atau sejauh mana para anggota (karyawan) organisasi yang bersangkutan.

8. *Reward system*. Yaitu tingkat alokasi imbalan (kompenasi) yang diberikan kepada para pegawai (anggota) yang didasarkan pada criteria prestasinya.
9. *Conflik tolerance*. Yaitu sejauh mana tingkat dorongan terhadap pegawai untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. *Communication patterns*. Yaitu pola komunikasi yang ada dalam organisasi atau sejauh mana tingkat komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki.

2.2.2.2 Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam

Menurut Abdul Manan (dalam Hakim, 2011:155) konsep dasar yang menjadi landasan ekonomi Islam dapat dijadikan landasan budaya kerja sebagai budaya organisasi. Budaya tersebut antara lain didasarkan pada tiga konsep fundamental, yaitu *tauhid* (keimanan kepada Allah), kepemimpinan (*khilafah*) dan keadilan (*a'dalah*).

Dalam Al – Qur'an telah diterangkan bahwa di dunia ini terdiri dari berbagai macam budaya dan Allah memberikan isyarat agar kita melakukan interaksi dan memilah mana budaya yang terbaik dalam berorganisasi. Seperti firman – Nya dalam surat Al–Hujurat ayat 13.

كُمِّرَ إِنَّا لَتَعَارِفُوْا وَقَبَائِلَ شُعُوْبًا وَجَعَلْنٰكُمْ وَاَنْتِ ذَكَرِمِّنْ خَلْقِنَا اِنَّا الْاِنْسَانُ يَتَّبِعُهَا

خَيْرٌ عَلِيمٌ اَللّٰهُ اِنَّا اَتَقْنٰكُمْ اَللّٰهُ عِنْدَ اَكْرَمِ

Artinya :Hai orang-orang yang beriman, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikanmu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling mengenal. Sesungguhnya orang yang paling muliadiantara kamu disisi Allah ialah orang ysng paling bertaqwa diantara kamu.Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi maha mengenal.

Inti atau sumber inspirasi budaya organisasi Islam adalah Al – Qur’an dan sunah Rasulullah SAW yang diikat dalam satu kata yaitu akhlak. Dalam Islam organisasi merupakan suatu kebutuhan interaksi antar manusia dalam sebuah wadah untuk melakukan suatu tujuan yang sama.

Sebagai seorang khalifah atau pemimpin maka harus bisa menciptakan budaya dan memberi contoh yang baik untuk penerapan budaya organisasi sebagaimana Rasulullah yang dalam dirinya terdapat contoh tauladan yang sampai sekarang masih dianut oleh kaum muslimin, namun banyak juga yang sudah melupakan budaya organisasi Islam dan beralih mengadopsi budaya asing karena mereka menganggap budaya – budaya asing lebih maju dan efektif.

Nabi Muhammad *Shallallahu ‘Alaihi Wasallam* menganjurkan agar kita menjauhi budaya yang bertentangan dengan Islam, umat islam harus mencintai agama dan budayanya dan menjauhi budaya orang kafir. Akibat buruk yang menimpa dari kebenaran, merubah dan menyimpang, membenarkan yang batil adalah mereka yang diusir dari telaga Nabi *Shallallahu ‘Alaihi Wasallam* nanti di akirat. Rasulullah *Shallallahu ‘Alaihi Wasallam* bersabda :

أَنفَرَ طُكْمَ عَالِحٍ وَضِيفَمُنُورٍ دَهْشَرٍ بِمِنْهُو مَنْشَرٍ بِمِنْهُلَمْ يَظْمَأْبَعْدَ هَابَدَّالْيَرِ دُعَلِيَّاقُو أَمَأَعْرِ فُهُمُوعِ
بَعْدِ رِفُونِيْمِيْحَالْبَيْنِيَوِ بَيْنَهُمَقَالِإِنَّهُمْ نِيْفِيْقَالِإِنْكَلَاتَدْرِيْمَأَبَدَّلُو أَبَعْدَكَفَأَقُو لُسُحْقَأَسُحْقَأَلْمُنْبَدَّلِ

“ Aku adalah pendahulu kalian menuju telaga. Siapa saja yang melewatinya, pasti akan meminumnya. Barang siapa meminumnya, niscaya tidak akan haus selamanya. Nanti akan lewat beberapa orang melewati diriku, aku mengenali mereka dan mereka mengenalku, namun mereka terhalangi menemui diriku.” Beliau melanjutkan, “Sesungguhnya mereka termasuk umatku.” Kemudian aku (Rasulullah Shallallahu ‘Alaihi Wasallam) bersabda: jauhlah, jauhlah! Bagi orang yang merubah (ajaran agama) sesudahku.” (HR. Al-Bukhari dan Muslim)

Seorang muslim meyakini apapun yang diciptakan Allah dibumi untuk kebaikan, dan apapun yang Allah berikan kepada manusia sebagai sarana untuk menyadarkan atas fungsinya sebagai pengelola bumi (khalifah). Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Baqarah : 29

وَسَمَوَاتٍ سَبْعَ فَسَوَّيْنَهُنَّ السَّمَاءَ إِلَى اسْتَوَى ثُمَّ جَمِيعًا الْأَرْضِ فِي مَالِكُمْ خَلَقَ الَّذِي هُوَ
عَلِيمٌ شَيْءٍ بِكُلِّ وَه

Artinya: Dia-lah Allah, yang menjadikan segala yang ada di bumi untuk kamu dan Dia berkehendak (menciptakan) langit, lalu dijadikan-Nya tujuh langit. dan Dia Maha mengetahui segala sesuatu.

Manusia adalah *khalifah* Allah dimuka bumi (Al Baqarah : 30, Al An'am :165, Faathir :39, Shad : 28 dan Al Hadiid : 7) dan semua sumber daya-sumber daya yang ada ditangannya adalah suatu *amanah* (Al Hadiid : 7). Oleh karena Allah telah menciptakan manusia sebagai khalifah Allah, manusia bertanggung jawab kepadaNya

dalam bekerja sesuai petunjuk-Nya. Sehingga landasan kedua yang harus diperhatikan dalam budaya organisasi Islam adalah konsep kepemimpinan (*khalifah*) dalam rangka bertanggung jawab terhadap manajemen organisasi dan kelak akan dipertanggung jawabkannya di akherat.

Dengan budaya organisasi, maka setiap sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi tersebut dituntut untuk melaksanakan perannya secara penuh tanggung jawab sebagaimana yang termaktub dalam Al Qur'an (Q.S. Al Isra' : 84)

سَبِيلًا أَهْدَىٰ هُوَ يَمَنَّا أَعْلَمُ فَرُّكُمْ شَاكِلْتَهُ عَلَىٰ يِعْمَلُ كُلُّ قُلِّ

Katakanlah: *"Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing. Maka Tuhan mulebihmengetahui siapa yang lebih benar jalannya.*

Ayat di atas menerangkan bahwa setiap muslim diharuskan melaksanakan perannya dalam setiap aktifitas organisasi guna profesionalitas dalam pengelolaan. Tuntutan menjaga budaya organisasi yang baik juga terdapat pada Q.S. Al Mukminun: 8

رَاعُونَ وَعَهْدِهِمْ لِمَنْتَهُمْ هُمُ وَالَّذِينَ

Artinya: *dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya.*

Bagi mukmin yang senantiasa menjaga amanat-amanatnya dalam berorganisasi (budaya organisasi) akan mendapatkan imbalan yang setimpal, yaitu surga firdaus.

2.2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan karyawan. Pemikiran ini memperlihatkan bahwa kinerja sangat erat dengan kewenangan dan tanggung jawab serta moral dan etika dari para individu dan kelompok anggota organisasi secara keseluruhan (Jackson dalam Italiani, 2013:456). Mangkunegara dalam Subhan dkk (2012: 89) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut dharma (2005:5) pengertian kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan dan sesuai standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan.

Menurut Minner (dalam Sutrisno 2010:170) kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Menurut Wirawan (2009:5) pengertian kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Pengertian kinerja telah dirumuskan oleh beberapa ahli manajemen antara lain sebagai berikut (Tika 2006:121):

1. Menurut Stoner kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.
2. Bernardin dan Russel mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
3. Handoko mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.
4. Prawiro Sutoro mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat penulis simpulkan bahwa kinerja karyawan sangat erat kaitannya dengan hasil kerja seseorang dalam suatu perusahaan/organisasi sesuai dengan tanggung jawab serta wewenang yang diberikan oleh perusahaan tersebut dengan tujuan untuk mencapai visi, misi perusahaan dengan tidak melanggar aturan yang berlaku dan sesuai dengan norma-norma, moral dan etika.

Ada sejumlah penyebab gagalnya didalam pelaksanaan sistem penilaian kinerja atau prestasi kerja, Menurut Oliver (dalam Ruky 2001:30) ada sejumlah penyebab umum yang sering menimbulkan kegagalan dan harus dihindarkan yaitu:

1. Tidak Adanya Standar

Tanpa ada standar berarti tidak terjadi penilaian prestasi yang obyektif, yang ada hanya penilaian subyektif yang mengandalkan perkiraan dan perasaan.

2. Standar Yang Tidak Relevan Dan Bersifat Subyektif

Standar seharusnya ditetapkan melalui proses analisa pekerjaan/jabatan untuk menentukan hasil atau *out-put* yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

3. Standar Yang Tidak Realistis.

Standar adalah sasaran-sasaran yang berpotensi merangsang motivasi. Standar yang masuk akal dan menantang akan lebih berpotensi untuk merangsang motivasi

4. Ukuran Prestasi Yang Tidak Tepat.

Obyektivitas dan perbandingan memerlukan bahwa kemajuan terhadap standar dan pencapaian standar dapat diukur dengan mudah dan transparan. Contoh-contoh ukuran yang bersifat kuantitatif misalnya : 1% tingkat kegagalan produksi karena kualitas, 10 order penjualan dari setiap 100 kunjungan. Sedangkan yang bersifat kualitatif misalnya: penyelesaian proyek pada tanggal yang ditetapkan.

5. Kesalahan penilai.

Termasuk dalam kesalahan penilai adalah “keberpihakan” (bias), perasaan syak wasangka, “hallo effect” (terpengaruh oleh yang dinilai), kecenderungan pelit atau sebaliknya, kecenderungan untuk memilih nilai tengah dan takut menghadapi bawahan.

6. Pemberian Umpan Balik Secara Buruk

Pada awal proses manajemen kinerja, standar harus dikomunikasikan kepada karyawan yang dinilai untuk diketahui dan disepakati. Demikian pula seluruh proses penilaian dan hasil penilaian harus dikomunikasikan pula kepada mereka sesuai dengan prinsip dan tujuan program manajemen kinerja.

7. Komunikasi yang Negatif

Proses evaluasi ternyata terganggu oleh komunikasi yang didasari dengan sikap negatif seperti arogansi dan kekakuan pada pihak penilai dan sikap membela diri dan ketertutupan pada pihak yang dinilai.

8. Kegagalan untuk memanfaatkan data hasil penilaian

Kegagalan untuk menggunakan seluruh data yang diperoleh melalui proses penilaian sebagai dasar bagi semua keputusan dalam bidang sumber daya manusia telah menurunkan kredibilitas dari program manajemen kinerja ini. Akibatnya manager dan karyawan tidak lagi menganggap program tersebut sebagai suatu hal yang penting.

2.2.3.1 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja (prestasi) merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi kinerja karyawan secara periodik. Sementara Bernardin dan Russel (dalam Sutrisno 2010:179) mengajukan ada 6 kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja:

1. *Quality.*

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan

2. *Quantity*

Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan

3. *Timeliness*

Merupakan sejauh mana suatu kegiatan dilaksanakan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi *output* lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.

4. *Cost effectiveness*

Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

5. *Need for supervision*

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. *Interpersonal Impact*

Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Sedangkan menurut Soedjono dalam Subhan dkk (2012:90) ada 7 (tujuh) kriteria yang digunakan untuk mengukur kinerja secara individu yakni :

1. Kualitas

Hasil dari pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas yang lain.

4. Efektivitas

Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.

5. Kemandirian

Yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.

6. Komitmen kerja

Yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasi

7. Tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya.

2.2.3.2 Penilaian Kinerja

Menurut Amstrong (dalam Supriyanto dan Machfudz, 2010) “Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk melaporkan prestasi kerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu yang lebih menyeluruh, yang dapat digunakan untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan.”

Penilaian kinerja yang objektif pada suatu organisasi sangat diperlukan. Bagaimanapun juga, penilaian kinerja merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Semakin objektif penilaian yang dilakukan semakin baik pula cara pandang organisasi dalam memanfaatkan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi.

Menurut Mangkunegara (dalam Supriyanto dan Machfudz, 2010: 135-136) objektifitas penilai juga diperlukan agar penilaian menjadi adil dan tidak subjektif dan pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui :

1. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
2. Penyelesaian pekerjaan melebihi target yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi.
3. Bekerja tanpa kesalahan yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan.

2.2.3.3 Faktor-faktor Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001) dalam Suhendi (2010: 189), 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

Berdasarkan pengertian diatas, peneliti menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Sedangkan menurut Gibson (1987) dalam Suhendi (2010 : 190) ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu :

- 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 (*reward system*).

2.2.3.4 Indikator Kinerja

Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang telah dicapainya dengan kemampuan yang telah dimilikinya pada kondisi tertentu. Dengan demikian kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas yang dibebankan (Timpe dalam Supriyanto & Troena, 2012:696).

Menurut Dharman (2000:154) menjelaskan banyak cara pengukuran yang dapat digunakan seperti penghematan kesalahan dan banyak lagi. Hal ini berkaitan dengan :

1) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standart kerja yang ditetapkan.

2) Kualitas

Kualitas merupakan ketelitian, ketrampilan, dan kesesuaian dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standart kerja yang ditetapkan.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan kemampuan seorang karyawan dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan jangka waktu yang tertentu.

2.2.3.4 Kinerja dalam Perspektif Islam

Agama Islam menuntut umatnya untuk bekerja. Dengan bekerja kita akan mendapatkan balasan yang akan kita terima, apabila seseorang memposisikan pekerjaannya dalam dua konteks, yaitu kebaikan dunia dan kebaikan akhirat, maka hal itu disebut rizeki dan berkah dan hasil pekerjaan yang baik adalah yang dikerjakan dengan penuh tanggung jawab dan sesuai dengan ajaran-ajaran Rasulullah

SAW. Allah berfirmandalam Al – Qur'an surat An – Nahlayat 93:

نُتْمَ عَمَّا وَلْتَسْئَلَنَّ بِشَاءٍ مَنْ وَيَهْدِيْ يَشَاءُ مَنْ يُضِلُّ وَلَكِنْ وَاحِدَةً أُمَّةً لِّجَعَلَكُمْ اللهُ شَاءَ وَلَوْ تَعْمَلُونَ ﴿٩٣﴾

Artinya: *Dan kalau Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki – Nya dan memberi petunjuk kepada siapa yang dikehendaki – Nya. dan Sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan.*

Kata (لَوْ) lau kalau sekiranya, menunjukkan hal tersebut tidak dikehendaki-Nya. Kalau Allah swt berkehendak menjadikan semua manusia sama tanpa perbedaan maka Allah akan menciptakan semua manusia sama tanpa perbedaan.

Ayat diatas ditutup dengan pernyataan bahwa *sesungguhnya kamu pasti akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan.* Yang berhasil mempertanggung jawabkan akan memperoleh kebahagiaan abadi, dan yang gagal akan menerima sanksi sebesar kegagalanya. Itulah konsekuensi kebebasan memilih yang disertai dengan anugerah aneka potensi.

Dari ayat diatas dapat disimpulkan bahwa siapa yang bersungguh-sungguh dalam bekerja maka akan memperoleh kesuksesan dan akan memperoleh kebahagiaan, sedangkan yang malas akan menerima sanksi dan akan memperoleh kegagalan dalam bekerja. Bukhori Muslim:

صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ الْيَدُ الْعُلْيَا خَيْرٌ مِنَ الْيَدِ السُّفْلَى وَأَبْدَأُ بِمَنْ تَعُولُ وَخَيْرُ الصَّدَقَةِ عَنْ ظَهْرٍ غَنَى وَمَنْ يَسْتَعْفِفْ يُعِفَّهُ اللهُ وَمَنْ يَسْتَغْنِ يُغْنِهِ اللهُ وَعَنْ وَهَيْبٍ قَالَ أَخْبَرَنَا هِشَامٌ عَنْ أَبِيهِ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِهَذَا.

Rasulullah *Shallallahu 'Alaihi Wasallam* bersabda : “ Tangan di atas lebih baik dari tangan dibawah, mulailah orang yang wajib kamu nafkahi, sebaik-baik sedekah daro orang yang tidak mampu(di luar kecukupan), barang siapa yang memelihara diri (tidak meminta-minta) maka Allah akan memeliharanya, barang siapa yang mencari kecukupan maka akan dicukupi oleh Allah.”(Matan lain: Muslim 1716,1718, Turmudzi 2387, Nasa’i 2484, 2487, 2496, 2497, 2554,2556, Abu Daud 1427, Ahmad 6858,7044, 7120, 7414, 8348, 8388, 8759, 8855, 9240, 9833, 10107, 10366, 10398, 14778, 14787, 15022, Darimi 1591)

Maksud dari hadits diatas tersebut tidak berarti memperbolehkan memintaminta, tetapi memotivasi agar seorang muslim mau berusaha dengan keras dapat menjadi tangan diatas, yaitu orang yang mampu membantu dan memberi sesuatu pada orang lain dari hasil jerih payahnya. Seseorang dikatakan berkecukupan jika ia mempunyai penghasilan lebih. Seseorang akan mendapat penghasilan lebih jika berusaha dengan baik.

Islam mencela orang yang mampu untuk bekerja dan memiliki badan sehat tetapi tidak mau bekerja keras. Seorang muslim harus dapat memanfaatkan karunia

yang di beri Allah SWT yang berupa kekuatan dan kemampuan diri untuk bekal hidup layak di dunia- akhirat. Etos kerja yang tinggi merupakan cerminan diri seorang muslim (Diana 2008:210) .

Menurut Lukman (2011:156) karakteristik budaya organisasi Islam yang dapat meningkatkan kinerja organisasi adalah sebagai berikut :

1. Bekerja merupakan “ibadah”

Bekerja merupakan *ibadah*, sebagai seorang muslim bekerja sama artinya dengan mengaktualisasikan keberadaan hidayah Allah yang telah diberikan kepada manusia. Aktivitas bekerja yang dijalankan seorang pekerja muslim terikat dengan motivasi atau keyakinan positif, hal tersebut semata mata untuk mendapatkan ridho Allah Swt, sehingga dengan motivasi ridho Allah Swt semata tersebut maka prinsip kejujuran, amanah, kebersamaan dijunjung tinggi.

2. Bekerja dengan azas manfaat dan *maslahat*

Seorang pekerja muslim dalam menjalankan proses produksinya tidak semata mencari keuntungan maksimum untuk menumpuk aset kekayaan. Berproduksi bukan semata-mata karena profit ekonomis yang diperolehnya, tetapi juga seberapa penting manfaat keuntungan tersebut atau kemaslahatan masyarakat.

3. Bekerja dengan mengoptimalkan kemampuan akal

Seorang pekerja muslim harus menggunakan kemampuan akal fikirannya (kecerdasannya), profesionalitas didalam mengelola sumber daya. Oleh karena faktor produksi yang digunakan untuk menyelenggarakan proses produksi sifatnya

tidak terbatas, manusia perlu berusaha mengoptimalkan kemampuan yang telah Allah berikan.

4. Bekerja penuh keyakinan dan optimistik seorang muslim yakin bahwa apapun yang diusahakannya sesuai dengan ajaran Islam tidak membuat hidupnya menjadi kesulitan.
5. Bekerja dengan mensyaratkan adanya sikap *tawazun* (keseimbangan)
Bekerja dalam Islam juga mensyaratkan adanya sikap *tawazun* (keberimbangan) antara dua kepentingan, yakni kepentingan umum dan kepentingan khusus. Keduanya tidak dapat dianalisa secara hirarkhis melainkan harus diingat sebagai satu kesatuan. Bekerja dapat menjadi haram jika aktivitas yang dihasilkan ternyata hanya akan mendatangkan dampak membahayakan masyarakat mengingat adanya pihak-pihak yang dirugikan dari aktivitas tersebut.
6. Bekerja dengan memperhatikan unsur *kehalalan* dan menghindari unsur *haram* (yang dilarang syariah)

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja

Fungsi kepemimpinan yang paling penting adalah memberikan contoh kepada bawahannya agar mencapai kinerja yang maksimal. Kepemimpinan transformasional diyakini memiliki pengaruh terhadap perusahaan bentuk non keuangan seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya untuk melakukan kinerja diluar dugaan (*beyond normal expectation*)

melalui transformasi pemikiran dan sikap mereka untuk mencapai kinerja diluar dugaan tersebut (Simanjutak dan Calam, 2012:82).

Italiani (2013) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Di penelitian yang lain yang dilakukan oleh Maulizar, dkk (2012) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari beberapa penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa ada hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja

Setiap organisasi memiliki budaya dan pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku anggota. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, perlu pembentukan budaya internal yang kondusif. Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sejalan dengan pendapat Robbins dalam Porwani (2010:7) menyatakan bahwa setiap organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku anggota. Seringkali suatu organisasi berkembang dengan kuat, sehingga dalam kondisi demikian, setiap anggota mengetahui dengan baik tujuan organisasi yang akan dicapainya.

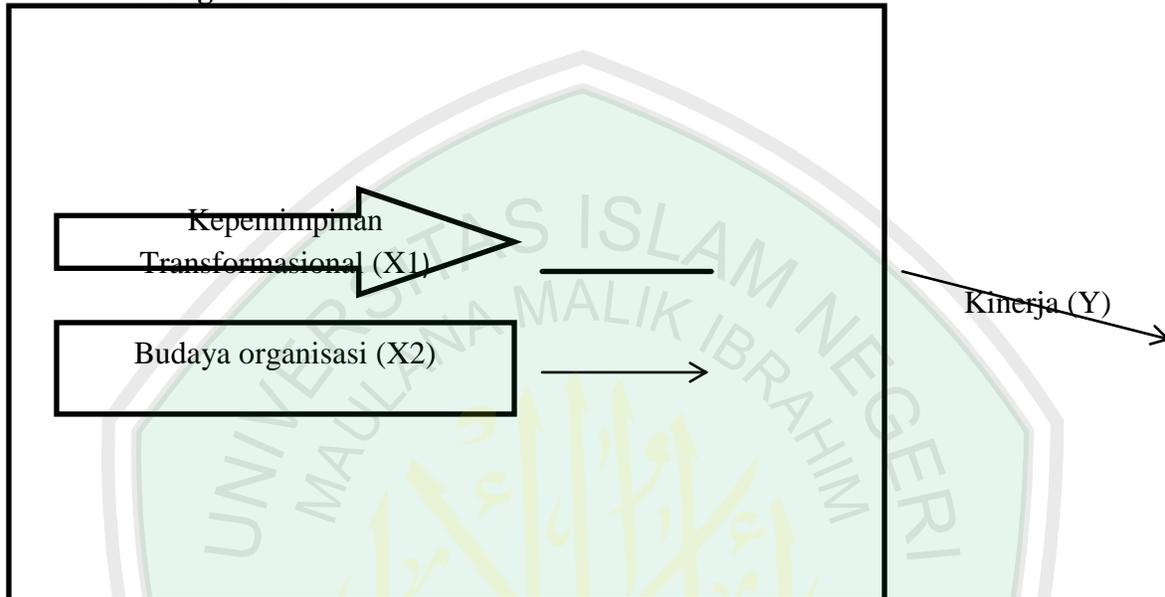
Ulasan mengenai hubungan budaya organisasi/perusahaan telah dikemukakan pula oleh Kotter dan Heskett (1992) dalam bukunya *Corporate Culture an Performance*. Beliau meneliti 207 perusahaan di dunia yang aktivitasnya berada di Amerika Serikat (Tika, 2006:139).

Ada empat kesimpulan yang dikemukakan Kotter dan Heskett dalam buku tersebut, khususnya menyangkut hubungan budaya organisasi/perusahaan dengan kinerja perusahaan, yaitu:

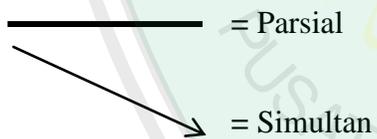
1. Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang.
2. Budaya perusahaan mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang.
3. Budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, budaya – budaya tersebut mudah berkembang bahkan dalam perusahaan – perusahaan yang penuh dengan orang – orang yang pandai dan berakal sehat.
4. Walaupun sulit diubah, budaya perusahaan dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

Menurut Lako (2004:28) hubungan antar budaya organisasi terhadap kinerja diyakini oleh para ilmuwan perilaku organisasi dan manajemen serta sejumlah peneliti akuntansi. Mereka menyatakan bahwa budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek – aspek atau nilai – nilai budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Pengelolaan secara efektif terhadap budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif.

2.4 Kerangka Berfikir



Keterangan:



2.5 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan landasan teori, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja secara simultan.
2. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja secara parsial.

3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

