BAB II

KAJIAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Pengertian Sumber Daya Insani (SDI)

Sumber daya insani didefinisikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya insani yang diperlukan perusahaaan dalam mencapai tujuannya. Pengertian ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dala perusahaan (*the man on the right place)* seperti yang disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatakan serta dikembangkan dari waktu ke waktu.[1]

Sumber daya insane adalah orang-orang yang ada dalam organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi.[2]

Veithzal mengemukakan bahwa manajemen sumber daya insani merupakan salah satu bidang dari manajemen umum, dimana manajemen umum sebagai proses meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.[3]

---

[1] Ernie Tisnawati Sule, *Pengantar Manajemen, (*Jakarta: Prenada Media Group, 2008), 194.
[2] Sadono Sukirno, *Pengantar Bisnis,* (Jakarta: Kencana, 2011), 173.
[3] Veithzal Rivai, *Islamic Human Capital,* (Jakarta: Rajawali Pres, 2009), 4.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sehingga dapat disimpulkan bahwa sumber daya insani diartikan sebagai penataan dan pengelolaan tenaga kerja sebagai sumber daya oragnisasi yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya insani diartikan sebagai seseorang yang siap, mau dan mampu member sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi.[4] Secara umum sumber daya insani merupakan sumber daya manusia. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu. Karyawan bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau asset bagi institusi atau organisasi. Di sini SDM dilihat bukan sekedar sebagai asset utama, tetapi asset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan dan dikembangkan.

Sehingga dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas karena memiliki daya fikir dan daya fisik. Peralatan yang canggih atau handal tanpa peran aktif SDM, tidak akan berarti apa-apa. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenaga kerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua

[4] Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 25.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

2. Kinerja Karyawan

a) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata "*job performance*" atau "*actual performance*" yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.[5] Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsi sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.[6]

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organinsasi tersebut bersifat *profit oriented* ataupun *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Menurut Amstrong dan Baron[7] kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

---

[5] Muchlis Riadi, (Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja), dalam www.kajianpustaka.com, diakses pada 6 September 2016.
[6] Luthans F, *Organizational Behavior,* (New York: McGraw-hil, 2005), 165.
[7] Irham Fahmi, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja,* (Jakarta : Mitra Wacana Media, 2016), 137.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkan menurut Indra Bastian[8] menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam skema strategis (*strategic palnning*) suatu perusahaan. Sementara penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang.

Apabila hal itu dikerjakan dengan benar, maka para karyawan, penyelia mereka, departemen SDM, dan akhirnya perusahaan yang menguntungkan dengan jaminan bahwa upaya para individu karyawan mampu mengkontribusi pada fokus strategi dari perusahaan.

Menurut Gibson ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja dan perilaku karyawan :[9]

1. Variabel individu, yang meliputi kemampuan dan ketrampilan, fisik maupun mental, latar belakang, pengalaman, demografi, umur, jenis kelamin dan sebagainya.
2. Variabel organisasi, yakni sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan
3. Variabel psikologis, persepsi, sikap, kepribadian, belajar, kepuasan kerja dan motivasi. Persepsi, kepribadian, sikap,

[8] Ibid.
[9] Anwar Prabu Mangkunegara, *Managemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 70.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

belajar merupakan hal yang komplek dan sulit diukur serta kesempatan pengertiannya sukar dicapai, karena seorang individu masuk dan bergabung dalam suatu organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang, budaya, dan ketrampilan yang berbeda satu sama lainnya.

b) Kinerja dalam pandangan Islam

Islam mendorong umatnya untuk memberikan semangat dalam menjalankan tugas mereka. Kinerja dan upaya mereka harus diakui, dan mereka harus dimuliakan jika memang bekerja dengan baik. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. al-Kahfi : 30

إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾

Artinya : "Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal shaleh, tentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(Nya) dengan baik" (QS. al-Kahfi : 30)[10]

Dalam ayat tersebut bahwasannya Allah pasti akan membalas setiap amalan yang dikerjakan berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Dimana jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula dari pekerjaannya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

[10] Departemen Agama RI. al-Qur'an dan Terjemahnya, (Bandung: Penerbit Diponegoro, 2008), 448.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c) Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:[11]

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

d) Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu:[12]

1. Kualitas

   Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

[11] Anwar Prabu Mangkunegara, *Managemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 68.
[12] Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi,* (Jakarta: Gramedia, 2006), 260.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Kauantitas

   Merupaksn jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

   Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

   Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

   Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

3. Gaya Kepemimpinan

   a) Pengertian Gaya Kepemimpinan

      Gaya kepemimpinan adalah cara yang dilakukan seorang pemimpin dalam memimpin seorang bawahannya yang bertujuan untuk mempengaruhi anggota atau bawahannya dalam mencapai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

suatu tujuan.[13] Seorang pemimpin menentukan keberhasilan suatu perusahaan atau organisasinya. Sebab pemimpin yang sukses itu mampu mengelola organisasinya; dia pasti mampu mengantisipasikan perubahan yang tiba-tiba, dapat mengoreksi kelemahan-kelemahan, sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan.

b) Gaya Kepemimpinan menurut Islam

Menurut Hafidhuddin dan Tanjung[14] ada beberapa istilah yang merujuk pada kepemimpinan dan pengertiannya, kata *umara* yang sering disebut juga dengan *ulil amri* terdapat dalam QS. an-Nisaa' ayat 59 :

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمۡ تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ وَأَحۡسَنُ تَأۡوِيلًا ٥٩

Artinya : "Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri diantara 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" (QS. an-Nisa' : 59) [15]

---

[13] Adi Utama, "Pengaruh Pengambil Keputusan, Perilaku Kepemimpinan dan Orientasi Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Grand Kopo Hotel", Jurnal Bisnis dan Iptek, No. 1, Vol.9, April, 2016, 5.

[14] Abu Fahmi, dkk, *HRD Syariah Teori dan Implementasi,* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014), 209.

[15] Departemen Agama RI. al-Qur'an dan Terjemahnya, (Bandung: Penerbit Diponegoro, 2008), 128 .

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam ayat tersebut dikatakan bahwa *ulil amri* atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Jika ada pemimpin yang tidak mengurus kepentingan rakyat, ia bukanlah seorang pemimpin. Dalam suatu perusahaan, jika ada pemimpin yang tidak mengurus kepentingan perusahaan dan karyawannya, maka ia bukanlah seorang pemimpin.[16]

Selain itu pemimpin sering disebut *khadimul ummah* (pelayan umat). Menurut istilah itu, seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan masyarakat (pelayan perusahaan). Seorang pemimpin perusahaan harus memikirkan cara-cara agar perusahaan yan dipimpinnya maju, karyawannya sejahtera, serta masyarakat atau lingkungannya menikmati kehadiran perusahaan tersebut. Bagi pemimpin yang bersikap melayani, kekuasaan yang dimilikinya bukan sekedar kekuasaan yang bersifat formalistic karena jabatan, melainkan sebuah *power* (kekuatan) yang lahir dari kesadaran.

Menurut Abu Sinn, kepemimpinan dalam Islam sebagai berikut:[17]

---

[16] Abu Fahmi, dkk, *HRD Syariah Teori dan Implementasi,* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014), 210.

[17] Hendriawan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara", (Skripsi—Universitas Hassanudin, Makasar, 2014), 15.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Kepemimpinan dalam Islam bersifat pertengahan, selalu menjaga hak dan kewajiban individu serta masyarakat dengan prinsip keadilan, persamaan, tidak condong terhadap kekrasan atau kelembutan, tidak sewenang-wenang atau aberbuat 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 (sewenang-wenang)"
2. Kepemimpinan yang peduli terhadap nilai-nilai kemanusiaan, memperhatikan kemuliaannya, menyertakannya dalam setiap persoalan krusial, dan memperlakukannya dengan sebaik mungkin.
3. Kepemimpinan yang mementingkan kehidupan rakyatnya, dan tidak membedakan mereka kecuali berdasarkan beban tanggungjawab 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 tauladan yang baik, konsisten, dan tetap bersemangat serta rela berkorban untuk mewujudkan tujuan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam perusahaan hendaknya menerapkan kepemimpinan yang berbasis syariah seperti[18] (1) memiliki akidah yang lurus, (2) memiliki akhlak yang baik, (3) giat beribadah, (4) jujur (*shiddiq*), (5) bertanggungjawab (*amanah*), (6) komunikatif dan argumentatif (*tablig*), (7) kompeten (*fatanah*), (8) konsisten (*istiqomah*).

c) Tipe Gaya Kepemimpinan

Menurut S.P. Siagian, dewasa ini diidentifikasikan lima gaya kepemimpinan yaitu[19]:

1) *Otokraktis*; gaya kepemimpinan yang menganggap perusahaan adalah milik pribadi, berdasarkan kepada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi.
2) *Paternalistis*; gaya kepemimpinan yang kebapakan atau keibuan yang penuh kasih sayang dan jarang memberikan kesempatan bagi bawahannya untuk mengambil keputusan sendiri
3) *Militeristis*; gaya kepemimpinan ini lebih banyak menggunakan system perintah kepada bawahannya, system komando dari atasan ke bawahan yang sifatnya keras dan sangat otoriter
4) *Laisser-Faire*; gaya kepemimpinan yang melepas tanggungjawab dan membiarkan bawahannya berbuat semaunya sendiri serta tanggungjawab dilakukan oleh bawahan

---

[18] Abu Fahmi, dkk, *HRD Syariah Teori dan Implementasi,* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014), 212.

[19] Sudarmadi, "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Administratif Universitas Semarang", (Tesis—Universitas Diponegoro, Semarang, 2007), 29.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5) Demokrasi; gaya kepemimpinan yang memberikan bimbingan secara efisien kepada para pengikutnya, terdapat koordinassi dari semua bawahan dengan penekanan rasa tanggungjawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik.

c) Indikator Gaya Kepemimpinan

Terdapat beberapa indikator dalam gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh George R. Terry:[20]

1. Energi

   Mempunyai kekuatan mental dan fisik

2. Stabilitas emosi

   Seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar

3. *Human relationship*

   Mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia

4. *Personal motivation*

   Keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar, dan dapat memotivasi diri sendiri

5. *Communication skill*

   Mempunyai kecakapan untuk berkomunikasi

[20] Abu Fahmi, dkk, *HRD Syariah Teori dan Implementasi,* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014), 204.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. *Teaching skill*

   Mempunyai kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan dan mengembangkan bawahannya

7. *Social skill*

   Mempunyai keahlian dibidan social, sudah terjamin kepercayaan dan kesetiaan bawahannya. Ia harus suka menolong, senang jika bawahannya maju, ramah serta luwes dalam pergaulan.

8. *Technical competent*

   Mempunyai kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep.

4. Budaya Organisasi

   a) Pengertian Budaya Organisasi

   Budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah pola berpikir dan bertindak perusahaan, khususnya pola pengambilan keputusan termasuk di dalamnya pola komunikasi antara pimpinan dan bawahan, antara manejemen puncak, madya, dan manajemen lini dengan karyawan.[21]

   Budaya perusahaan juga dapat didefinisikan sebagai seperangkat nilai, norma, persepsi, dan pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah perusahaan untuk

[21] Darsono Prawironegoro dalam Abu Fahmi, dkk, *HRD Syariah Teori dan Implementasi,* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014), 147.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengatasi masalah-masalah, baik masalah mengenai adaptasi secara eksternal, maupun masalah integrasi secara internal.[22]

Darsono menyatakan bahwa budaya perusahaan makin berperan penting pada sekitar tahun 1990-an saat terjadi *merger,* akuisisi secara besar-besaran. Hal itu dapat mengubah persepsi pemegang saham, masyarakat, dan dapat merusak budaya perusahaan yang diakuisisi. Dalam kondisi yang demikian, lahirlah teori "Hubungan Budaya dan Kinerja Peruasahaan". Walaupun banyak faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan, salah satu faktor yang sangat penting adalah budaya perusahaan itu sendiri. Oleh sebab itu, budaya perusahaan harus dapat prioritas utama dalam kehidupan suatu organisasi perusahaan. Sebab ia merupakan "pelita" yang menerangi semua orang yang melibatkan diri dalam perusahaan tersebut.[23]

b) Budaya Organisasi secara Islam

Menurut Hafidhuddin dan Tanjung, budaya perusahaan Islami yang dapat dibangun terdapat dalam al-Quran surah al-Mu'minuun ayat 1 hingga 11, sebagai berikut :

قَدْ أَفْلَحَ ٱلْمُؤْمِنُونَ ﴿١﴾ ٱلَّذِينَ هُمْ فِى صَلَاتِهِمْ خَٰشِعُونَ ﴿٢﴾ وَٱلَّذِينَ
هُمْ عَنِ ٱللَّغْوِ مُعْرِضُونَ ﴿٣﴾ وَٱلَّذِينَ هُمْ لِلزَّكَوٰةِ فَٰعِلُونَ ﴿٤﴾ وَٱلَّذِينَ هُمْ

[22] Abu Fahmi, dkk, *HRD Syariah Teori dan Implementasi,* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014), 147.
[23] Sudarmadi, "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Administratif Universitas Semarang", (Tesis—Universitas Diponegoro, Semarang, 2007), 19.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

لِفُرُوجِهِمْ حَٰفِظُونَ ﴿٥﴾ إِلَّا عَلَىٰٓ أَزْوَٰجِهِمْ أَوْ مَا مَلَكَتْ أَيْمَٰنُهُمْ فَإِنَّهُمْ غَيْرُ
مَلُومِينَ ﴿٦﴾ فَمَنِ ٱبْتَغَىٰ وَرَآءَ ذَٰلِكَ فَأُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْعَادُونَ ﴿٧﴾ وَٱلَّذِينَ
هُمْ لِأَمَٰنَٰتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَٰعُونَ ﴿٨﴾ وَٱلَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَوَٰتِهِمْ يُحَافِظُونَ ﴿٩﴾
أُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْوَٰرِثُونَ ﴿١٠﴾ ٱلَّذِينَ يَرِثُونَ ٱلْفِرْدَوْسَ هُمْ فِيهَا خَٰلِدُونَ ﴿١١﴾

Artinya: "Sungguh beruntung orang-orang yang beriman, (yaitu) orang yang khusyuk dalam shalatnya, dan orang yang menjauhkan diri dari (perbuatan dan perkataan) yang tidak berguna, dan orang yang menunaikan zakat, dan orang 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 memelihara amanat-amanat dan janjinya. Serta orang yang memelihara shalatnya. Mereka itulah yang akan mewarisi, (yakni) yang akan mewarisi (surga) Firdaus. Mereka kekal di dalamnya". (QS. al-Mu'minuun: 1-11).[24]

Ayat-ayat tersebut 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

[24] Departemen Agama RI. al-Qur'an dan Terjemahnya, (Bandung: Penerbit Diponegoro, 2008), 526.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

di perusahaan itu bekerja sesuai dengan janji mereka, merupakan kekuatan yang luar biasa.[25]

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:

1. Cara melayani nasabah
2. Cara berpakaian
3. Membiasakan shalat berjamaah
4. Berdoa sebelum dan setelah bekerja

Budaya perusahaan yang Islami akan sampai pada suatu tingkat, yang memperlihatkan hubungan karyawan dengan pemimpin, dan karyawan satu terhadap karyawan lain, seperti hubungan saudara yang tidak memandang jabatan. Hadist Nabi saw.:

> "Perumpamaan orang-orang yang beriman dalam sayang-menyayangi dan kasih-mengasihi adalah ibarat satu tubuh. Jika ada anggota tubuh yang mengalami rasa sakit, maka anggota tubuh yang lain akan siap untuk begadang dan merasakan panas". (HR. Muslim)

[25] Abu Fahmi, dkk, *HRD Syariah Teori dan Implementasi.* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014), 150.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Seorang mukmin bagi mukmin yang lain adalah ibarat bangunan, masing-masing bagian saling menguatkan". (HR. Bukhari dan Muslim)

Komitmen seluruh karyawan yang dimulai dari pemimpin puncak hingga karyawan lapisan terbawah merupakan persyaratan mutlak bagi terpeliharanya budaya perushaan. Komitmen tidak sekedar keterkaitan secara fisik, tetapi juga secara mental. Dengan demikian, terbentuk suatu lingkaran kerja dengan ukhuwah yang sangat tinggi. Komunikasi antar karyawan berjalan baik, hubungan satu bagian dengan bagian lain berjalan baik, dengan sistem prosedur yang standart dan terukur. Juga terbentuk tim kerja yang solid, kompak, dan peduli satu sama lain.[26]

c) Indikator Budaya Organisasi

Menurut Stephen Robbins, budaya organisasi memiliki 10 indikator yang dapat dijadikan alat ukur yaitu:[27]

1. Perhatian pada detail

   Seberapa dalam ketelitian, analisis, dan perhatian pada detail yang dianut oleh organisasi dari para karyawannya

2. Orientasi hasil

   Seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil), ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses)

---

[26] Ricky W. Griffin, *Manajemen,* (Jakarta : Gelora Aksara Pratama, 2004), 162.
[27] Stephen P. Robbins, Marry Coulter, *Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid 1,* (Jakarta : Erlangga, 2010), 64.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Orientasi manusia

   Seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan faktor manusia (karyawan) di dalam pengambilan keputusan manajemen

4. Orientasi tim

   Seberapa besar organisasi menekankan para kerja kelompok (tim), ketimbang kerja individu, dalam menyelesaikan tugas-tugas

5. Agresivitas

   Seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk saling bersaing, ketimbang saling bekerjasama

6. Stabilitas

   Seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan status *quo* di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan

7. Inovasi dan pengambilan risiko

   Seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Selain tinjauan teoritis mengenai variabel penelitian, pada penelitian ini juga melakukan tinjauan terhadap penelitian terdahulu yang sejenis dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dilakukan disejumlah tempat. Beberapa hasil penelitian berupa skripsi, thesis, ataupun jurnal yang dijadikan acuan.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan
1.	Penulis Jurnal : Bryan Johanes Tampi Judul Jurnal : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado)	Dalam penelitian tersebut diketahui bahwa gaya kepemimpinan T_{hitung} 2,098 berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.	Persamaannya : sama-sama meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Perbedaannya : terletak pada lokasi dan variabel penelitiaan.
2.	Penulis Jurnal : Sudarmadi Judul Jurnal : Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Administratif Universitas Semarang	Dalam penelitian ini diketahui bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan lebih berpengaruh dengan tingkat kekuatan 0,26 dari pada budaya organisasi dengan tingkat kekuatan 0,22.	Persamaannya : sama-sama meneliti pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Perbedaannya : terletak pada lokasi penelitian.
3.	Penulis Jurnal : Hendriawan Judul Jurnal : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan	Dalam penelitian ini diketahui bahwa secara parsial budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan	Persamaannya : sama-sama meneliti pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Dwimitra Multiguna Sejahtera di Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara	terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi lebih berpengaruh T_{hitung} 4,107 dari pada gaya kepemimpinan T_{hitung} 3,148. Sedangkan secara simultan (bersama-sama) gaya kepemimpinan dan budaya organisasi juga berpengaruh secara positif F_{hitung} 64,967 terhadap kinerja karyawan.	karyawan. Perbedaannya : terletak pada lokasi penelitian.
4.	Penulis Jurnal : Ratna Kusumawati Judul Jurnal : Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus RS. Roemani Semarang)	Dalam penelitian ini diketahui bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan dengan tingkat kekuatan 0,235 lebih berpengaruh dari pada budaya organisasi dengan tingkat kekuatan 0,212.	Persamaannya : sama-sama meneliti pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Perbedaannya : terletak pada lokasi dan variable yang digunakan.
5.	Penulis Jurnal : Bernadine Vita Judul Jurnal : Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru dan Karyawan pada Yayasan Tri Asih Jakarta	Dalam penelitian tersebut, secara parsial budaya organisasi dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan Yayasan Tri Asih Jakarta.	Persamaannya : sama-sama meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Perbedaannya : terletak pada lokasi dan variabel penelitian.

Sumber : diolah dari berbagai sumber

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, maka penulis ingin melakukan penelitian pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Bukopin Kantor Cabang Sidoarjo yang terdapat berbagai perbedaan dari penelitian terdahulu.

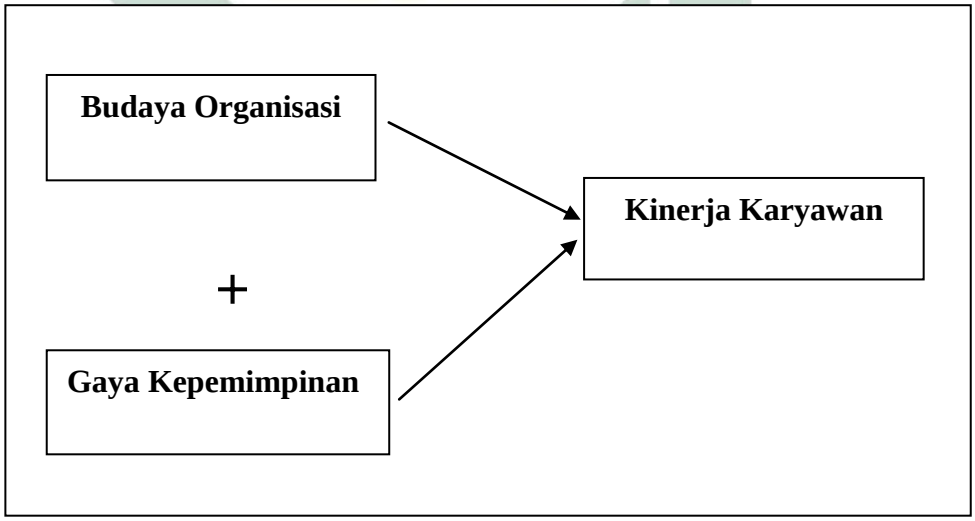
C. Kerangka Konseptual

Dalam kerangka konseptual ini menggambarkan budaya organisasi (X_1), gaya kepemimpinan (X_2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Model kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual



Keterangan Gambar : ⟶ : hubungan antara budaya organisasi atau gaya kepemimpinan yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

+ :hubungan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Model hubungan antar variable dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel bebas (*variable independen*) :
   a. Budaya organisasi
   b. Gaya kepemimpinan
2. Variabel terikat (*variable dependen*) :

   Kinerja karyawan

D. Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai kesimpulan sementara terhadap permasalahan penelitian. Dengan hipotesis penelitian menjadi tidak ngambang, karena dibimbing dengan hipotesis tersebut. Di samping berfungsi sebagai *guide* penelitian, ekstensi penelitian itu sendiri adalah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menguji hipotesis.[28] Berdasarkan kajian teori dan kerangka konseptual, maka hipotesis dari penelitian ini adalah :

1. H_0 : budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Bukopin.

   H_i : budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Bukopin.

2. H_0 : gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Bukopin

   H_i : gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Bukopin

3. H_0 : budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara simultan (bersama-sama) tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Bukopin

   H_i : budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara simultan (bersama-sama) berpengaruh positif terhadap kineja karyawan Bank Syariah Bukopin.

[28] Burhan Bungin, *Metodologi Penelitaian Sosial, (Format-format Kuantiitatif dan Kualitatif),* (Surabaya: Airlangga Uniiversity Pres, 2001), 90.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id