BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini penulis akan mendeskripsikan pembahasan tentang pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Bukopin Kantor Cabang Sidoarjo. Hal-hal yang akan dibahas dalam bab ini meliputi pembahasan hasil penelitian, temuan teoritis, dan keterbatasan penelitian.

Dalam memperoleh hasil penelitian budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Bukopin Kantor Cabang Sidoarjo, telah dilakukan penelitian dalam upaya menemukan atau menelusuri substansi dari permasalahan yang terkait dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Bukopin Kantor Cabang Sidoarjo.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti yaitu dengan menggunakan kuesioner dengan menggunakan skala likert untuk menilai hasil jawaban responden, observasi untuk mengamati budaya organisasi yang ada dan gaya kepemimpinan yang diterapkan, serta dokumentasi yang diperoleh melalui kearsipan, buku, jurnal, artikel, maupun situs internet yang menjadi referensi pendukung penelitian.

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

A. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Syariah Bukopin Kantor Cabang Sidoarjo

Berdasarkan hasil uji T (uji parsial) diketahui budaya organisasi memiliki koefisien regresi sebesar 2,550 > 2,012 dengan signifikansi < 0,05 yaitu 0,014 maka maka H_0 ditolak dan H_i diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X_1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Bukopin Kantor Cabang Sidoarjo.

Budaya organisasi berarti pola berpikir dan bertindak perusahaan, khususnya pola pengambilan keputusan termasuk di dalamnya pola komunikasi antara pemimpin dan bawahan, antara menejemen puncak, madya, dan manajemen lini dengan karyawan[1]

Penelitian ini relevan dengan penelitian Kottler & Hesket (1992) dalam buku Robbins (2003) terhadap berbagai jenis industri di Amerika menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan jangka panjang. Selain itu budaya juga berfungsi sebagai fasilitator tumbuhnya komitmen bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.[2]

Robbins juga menyatakan bahwa pengaruh sosialisasi pada kinerja karyawan seharusnya tidak terlewatkan. Kinerja bergantung pada

---

[1] Darsono Prawironegoro dalam Abu Fahmi, dkk, *HRD Syariah Teori dan Implementasi,* (Jakarta: Gramedia Pusaka Utama, 2014), 147.
[2] Stephen P. Robbins, *Perilaku Keorganisasian Jilid 1 Edisi 9,* (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2006), 127.

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

pengetahuan akan apa yang harus atau tidak ia kerjakan. Selain itu penilaian terhadap kinerja seseorang karyawan mencakup pula seberapa cocoknya di dalam suatu organisasi.

Terdapat beberapa indikator yang menyebabkan variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan menurut Stephen Robbins yaitu perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, stabilitas, inovasi dan pengambilan risiko.[3] Perhatian pada detail yakni seberapa dalam ketelitian, analisis, dan perhatian pada detail yang dianut oleh organisasi dari para karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, bahwa karyawan selalu memperhatikan standar kerja prosedur yang ditentukan.

Orientasi hasil, merupakan seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil), daripada cara pencapaian sasaran (proses). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan menyediakan penghargaan pada prestasi kerja kepada karyawan yang berhasil mencapai target pada setiap pekerjaan.

Orientasi manusia yaitu seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan faktor manusia (karyawan) di dalam pengambilan keputusan manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan selalu memperhatikan kesejahteraan dan kepentingan serta kemajuan karyawan yang ada di dalamnya.

---

[3] Stephen P. Robbins, Marry Coulter, *Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid I,* (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

Agresivitas adalah seberapa besar organisasi mendorong pada karyawannya untuk saling bersaing, ketimbang saling bekerjasama. Dalam penelitian ini karyawan didorong untuk selalu sportif dalam bersaing untuk meningkatkan kinerjanya.

Stabilitas merupakan seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan status quo di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepentingan dan kemajuan bersama selalu ditekankan oleh perusahaan.

Inovasi dan pengambilan risiko dimana organisasi mendorong karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Dalam peneitian ini, perusahaan selalu berusaha mendorong karyawannya agar selalu berinovasi dan tidak pernah takut dalam menghadapi risiko.

Budaya organisasi sendiri merupakan nilai keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan dan suatu kesepkatan bersama para anggota organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Budaya organisasi menjadi pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi.[4]

Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Hendriawan yang berjudul "Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera di Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara". Dalam

[4] Ricky W. Griffin, *Manajemen,* (Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 2004), 162.

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

penelitian Hendriawan dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

B. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Syariah Bukopin Kantor Cabang Sidoarjo

Berdasarkan hasil uji T (uji parsial) diketahui gaya kepemimpinan memiliki koefisien regresi sebesar 5,567 > 2,012 dengan signifikansi < 0,05 yaitu 0,000 H_0 ditolak dan H_i diterima. Hasil regresi tersebut menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X_1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Bukopin Kantor Cabang Sidoarjo.

Gaya kepemimpinan berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau kelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seseorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Gaya kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin yang mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati dalam berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut yang akan berdampak pada kinerjanya[5]

[5] Hendriawan, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Buadaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara", (Skripsi—Universitas Hassanudin, Makassar, 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

Penelitian ini relevan dengan penelitian tentang gaya kepemimpinan yang telah diuji dengan kinerja karyawan oleh Helmer dan Surver, Taylor dan Yuki mengatakan bahwa teori *part goal* tentang gaya kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

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

Indikator-indikator gaya kepemimpinan yang menyebabkan variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan menurut George R. Terry yaitu energi, stabilitas emosi pemimpin, *human relationship, personal motivation, communication skill, teaching skill, social skill,* dan *technical competent.*[7] Energi yang dimana pemimpin mempunyai kekuatan mental dan fisik. Berdasarkan hasil penelitian, bahwa karyawan menilai pemimpin mereka memiliki fisik dan mental yang kuat.

---

[6] Abu Fahmi, dkk, *HRD Syariah Teori dan Implementasi,* (Jakarta: Gramedia Pusaka Utama, 2014), 204.
[7] Ibid., 212.

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

Stabilitas emosi, merupakan pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin Bank Syariah Bukopin Kantor Cabang Sidoarjo selalu berprasangka baik dan selalu ramah terhadap karyawannya.

Human relationship yaitu pemimpin mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia, dimana pemimpin mempunyai hubungan yang baik terhadap bawahannya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa antara pemimpin dan karyawan mempunyai hubungan yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Personal motivation merupakan keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar, dapat memotivasi diri sendiri. Pada hasil penelitian ini pemimpin menunjukkan bahwa dia bisa memotivasi dirinya sendiri dan juga karyawannya agar tetap bersemangat dalam bekerja dan dapat terus meningkatkan kualitas pekerjaannya. Selain itu juga senang apabila mendapat kritikan, saran dan pendapat dari bawahannya.

Communication skill menuntut pemimpin mempunyai kecakapan untuk berkomunikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin Bank Syariah Bukopin Kantor Cabang Sidoarjo mempunyai kecapakan mengembangkan karyawan dalam bekerja.

Teaching skill yaitu mempunyai kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan dan mengembangkan bawahannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa apabla karyawan mengalami kesulitan dalam

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

bekerja, pemimpin mampu membantu karyawannya sehingga dapat mengerti dan paham serta dapat melanjutkan tugas yang telah di berikan.

Social skil merupakan keahlian seorang pemimpin dibidang sosial, sudah terjamin kepercayaan dan kesetiaan bawahannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin secara bebas berbaur dan menyatu dengan karyawan tanpa ada jarak serta dapat dipercaya dan peduli terhadap karyawannya.

Technical competent adalah kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin mampu mengambil keputusan dengan bijak dan tepat target saat menemui masalah.

Penelitian ini relevan dengan penelitian tentang gaya kepemimpinan yang telah diuji dengan kinerja karyawan oleh Helmer dan Surver, Taylor dan Yuki mengatakan bahwa teori *part goal* tentang gaya kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bryan Johanes Tampi yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado)". Dalam penelitian

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

Bryan dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap knerja karyawan.

C. Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Bukopin Kantor Cabang Sidoarjo secara simultan

Berdasarkan koefisien regresi $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu 38,870 > 3,20 dan nilai Sig. < 0,05 yaitu 0,000 < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_i diterima. Model regresi linier berganda yang dihasilkan menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) memiliki nilai koefisien yang positif. Hal ini menunjukkan jika variabel independen yaitu budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mengalami peningkatan, maka kinerja karyawan di Bank Syariah Bukopin Kantor Cabang Sidorajo juga akan meningkat.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif secara bersama-sama dari budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Bukopin Kantor Cabang Sidoarjo (Y), sehingga hipotesis ketiga teruji kebenarannya.

Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hendriawan yang berjudul "Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Dwimitra Multiguna Sejahtera di Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara".

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

Penelitian Hendriawan menyatakan bahwa secara bersama-sama (simultan) budaya organisasi dan gaya kepemmpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut teori kinerja memiliki beberapa indikator yang dapat mempengaruhinya yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian.[8]

Ada saatnya kerja bisa berada pada tingkat yang tinggi dan pada saat lain berada dalam taraf normal atau biasa saja dan pada waktu lainnya dapat juga mengalami *stagnan*. Hal tersebut sangat tergantung pada kondisi dan situasi yang mempengaruhi karyawan tersebut. walaupun taraf kecakapannya tergolong tinggi dan pengalamannya cukup luas, tetapi bila vitalitas atau kondisi fisiknya sedang kurang baik, maka kinerja bisa jadi kurang maksimal[9]

Disamping itu, penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang digunakan untuk menentukan kinerja yang ampuh. Dan penilaian kinerja yang efektif melibatkan komunikasi dua arah, sehingga berbagai peluang untuk saling umpan balik yang konstruktif dan membangun akan diperoleh, dan akhirnya akan meningkatkan keseluruhan kontribusi karyawan.[10]

---

[8] Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi,* (Jakarta: Gramedia 2006), 260.
[9] Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya,* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012), 133.
[10] Ibid., 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