

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB II TELAAH PUSTAKA

### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Lingkup manajemen sumber daya manusia meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi. Keterlibatan pekerja dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Dan para pemimpin harus berusaha mengintegrasikan kepentingan para pekerja dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan. Begitu pula sebaliknya, keterlibatan para pekerja juga perlu memahami nilai-nilai budaya pada organisasi.

#### 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia punya beberapa pengertian, ini adalah beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut pengarang dan beberapa ahli, antara lain:

- a. Menurut **Malayu P. Hasibuan (2008:10)** mengatakan bahwa: Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- b. Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2007:2)** mengatakan bahwa: Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.



#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **Malayu S. P. Hasibuan (2008:21-23)** Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pemeliharaan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

1. **Perencanaan.** Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan. Program perencanaan meliputi pengorganisasian, penghargaan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
2. **Pengorganisasian.** Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
3. **Pemeliharaan.** Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
4. **Pengendalian.** Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati budaya serta peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5. Pengadaan. Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
7. Kompensasi. Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada upah minimum pemerintah.
8. Pengintegrasian. Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan terpenuhi kebutuhan dari hasil kerjanya.
9. Pengarahan. Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
10. Kedisiplinan. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian. Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Diatur oleh UU No. 13 Tahun 2003.

## 2.2 Pengertian Kinerja

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energi kerja* dalam bahasa inggris *performace* dan sering diistilahkan *performa*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan.2012:5).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan yang dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi (Sutrisno. 2011: 172).

Menurut Rivai dan Basri (dalam Litjan Poltak Sinambela.2012:6), Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai





## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67)** bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut **Syafri Mangkuprawira (2007:153)** kinerja karyawan adalah hasil proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi yang bersangkutan.

Dengan kinerja dapat diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

### 2.2.1 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut **Timple**, (dalam **Mangkunegara 2011:15**) mengatakan faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari 2 yaitu :

- 1) Faktor Internal adalah faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Kinerja seseorang yang baik karena memiliki tipe pekerja keras dan disertai kemampuan yang mendukung.
- 2) Faktor Eksternal adalah faktor yang berasal dari lingkungan. Seperti: perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim dan budaya organisasi.

Menurut **Syafri Mangkuprawira (2007:155)** Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Faktor personal/individu, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *teamleader* dalam memberi dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh para rekan dalam satu tim, strategi, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan ke-eratan anggota tim.
4. Faktor system, meliputi system kerja, fasilitas, atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, teknologi, struktur organisasi, proses organisasi dan kultur/budaya kinerja organisasi.
5. Faktor intelektual (*situasional*), meliputi tekanan dan lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

### 2.2.2 Penilaian Kinerja

Pada prinsipnya kinerja unit-unit organisasi dimana seseorang atau sekelompok orang berada didalamnya merupakan pencerminan dari kinerja sumber daya manusia bersangkutan. Bernardin dan Russel mengajukan enam kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja (**Sutrisno.2011: 178**) antara lain:

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.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. *Timeliness*. Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
4. *Cost Efectiveness*. 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 pengawasa/supervisor untuk mencegah tingakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal Impact*. Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

### 2.2.3 Indikator Kinerja

Menurut Lopes (dalam **Sutrisno.2011:180**) mengemukakan standar pengukuran kinerja atau prestasi kerja sebagai berikut:

1. Kualitas kerja. Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan tepat sesuai dengan yang diharapkan.
2. Kuantitas kerja. Dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.



#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Pengetahuan tentang pekerjaan. Memiliki pengetahuan yang cukup tentang tugas/kewajibannya dan melakukannya sehingga mendekati standar perusahaan.
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan. Memiliki kemampuan kerjasama dengan pendapat orang lain dan pendapat yang konstruktif dalam tim.
5. Keputusan yang diambil. Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah
6. Perencanaan kerja. memiliki perencanaan atau inisiatif dalam melaksanakan tugas/pekerjaan.
7. Daerah organisasi kerja. memiliki kemampuan dalam organisasi kerja seperti kepemimpinan (mengarahkan dan membimbing), kreativitas, ketrampilan teknis, tanggung jawab dalam organisasi kerja serta sikap didalam organisasi.

### 2.3 Pengertian Budaya Dan Organisasi

Untuk memahami defenisi budaya organisasi, terlebih dahulu mengetahui defenisi budaya dan organisasi.

Menurut pendapat Koentjaraningrat istilah budaya berasal dari kata *colere* yang berarti mengolah, mengerjakan terutama mengolah tanah atau bertani. Kemudian dalam bahasa inggris disebut *culture* (Umam.2010:122).

Menurut Schein ( dalam Rivai dan Mulyadi.2011:256) budaya meliputi asumsi, adaptasi, persepsi, dan pelajaran. Budaya sebagai suatu pola teladan dari





#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

penerimaan dasar ketika ditemukan, atau yang dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai upaya belajar untuk mengatasi permasalahan eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup lancar untuk menjadi pertimbangan yang sah dan oleh karena itu, untuk mengajarkan ke anggota baru sebagai cara yang benar untuk merasa, berfikir dan merasakan dalam hubungan dengan masalah.

Dengan demikian, pengertian budaya dapat dilihat pada dua hal: pertama, budaya itu ideal (abstrak), budaya merupakan kepercayaan, asumsi dasar, gagasan, ide, moral, norma, adat-istiadat, hukum atau peraturan. Kedua, budaya berupa sikap yang merupakan pola perilaku atau kebiasaan dari kegiatan manusia dalam lingkungan komunitas yang menggambarkan kemampuan beradaptasi, baik internal maupun eksternal.

Menurut Robbins (dalam **Sutrisno.2011:141**) organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Menurut Koontz & O'Donnel (dalam **Sutrisno.2008:142**) mengemukakan organisasi adalah pembinaan hubungan wewenang dan dimaksudkan untuk mencapai koordinasi struktural, baik secara vertikal maupun horizontal, diantara posisi-posisi yang telah disertai tugas-tugas khusus yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.


**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumption*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah perusahaan (Sutrisno.2011:2).

Budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai dan harapan (Rivai dan Mulyadi. 2011:256)

Menurut Edgar H Schein (dalam Matondang.2008:65) Budaya organisasi merupakan suatu pola dan seperangkat asumsi-asumsi dasar yang digunakan oleh anggotanya dalam menyelesaikan masalah-masalah adaptasi internal dan eksternal yang berhasil dengan baik dan dianggap sah. Kemudian diajarkan pada anggota baru sebagai suatu cara yang tepat dalam melaksanakan tugasnya. Budaya organisasi adalah suatu output atau hasil kreasi dari proses kepemimpinan dalam suatu organisasi atau kelompok organisasi.

Menurut John P Kottler dan James L Haskett (Matondang.2008:66) Empat faktor perilaku manajemen suatu perusahaan; Budaya organisasi, Struktur, Sistem, Rencana, dan Kebijakan formal; Kepemimpinan; dan lingkungan yang teratur dan bersaing.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Edgar H Schein (dalam **Sutrisno.2008:66**) Budaya organisasi merupakan suatu pola dan seperangkat asumsi-asumsi dasar yang digunakan oleh anggotanya dalam menyelesaikan masalah-masalah adaptasi internal dan eksternal yang berhasil dengan baik dan dianggap sah. Kemudian diajarkan pada anggota baru sebagai suatu cara yang tepat dalam melaksanakan tugasnya. Budaya organisasi adalah suatu output atau hasil kreasi dari proses kepemimpinan dalam suatu organisasi atau kelompok organisasi.

### 2.3.2 Fungsi Budaya Organisasi

Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, (**Sutrisno.2010:10-11**) antara lain:

1. Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal ini berarti bahwa budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi satu dengan lainnya.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.
4. Budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

### 2.3.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (dalam **Sutrisno.2010:26-27**) terdapat sepuluh karakteristik kunci yang merupakan inti dari budaya organisasi, yaitu:

1. *Member Identity* yaitu identitas anggota dalam organisasi secara keseluruhan, dibandingkan dengan identitas dalam kelompok kerja atau bidang profesi masing-masing



#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. *Group Emphasis* yaitu seberapa besar aktivitas kerja bersama lebih ditekankan dibandingkan kerja individual
3. *People Focus* yaitu seberapa jauh keputusan yang diambil untuk mempertimbangkan keputusan tersebut terhadap anggota organisasi
4. *Unit Integration* yaitu seberapa jauh unit-unit didalam organisasi dikondisikan untuk beroperasi secara bersama-sama
5. *Control* yaitu seberapa banyak aturan, peraturan, dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan.
6. *Risk Tolerance* yaitu besarnya dorongan terhadap karyawan untuk lebih agresif, inovatif, dan berani mengambil risiko
7. *Reward Criteria* yaitu seberapa besar imbalan di alokasikan sesuai dengan kinerja karyawan, dibandingkan alokasi berdasarkan senioritas, *faviritsm*, atau faktor bukan kinerja lainnya.
8. *Conflict Tolerance* yaitu seberapa besar karyawan didorong untuk bersikap terbuka terhadap konflik dan kritik
9. *Means-ends Orientation* yaitu seberapa besar manajemen lebih menekankan pada penyebab atau hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mengembangkan hasil
10. *Open-sistem Focus* yaitu seberapa besar pengawasan organisasi dan respon yang diberikan untuk mengubah lingkungan eksternal.

### 2.3.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut **Umar (2008:84)** yang dapat digunakan sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi yaitu:





#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Inisiatif individu, keleluasaan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tingkat tanggung jawab dan kebebasan.
2. Toleransi terhadap tindakan yang berisiko, sejauh mana karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil risiko
3. Arah, kejelasan tentang saran dan harapan atas prestasi yang ingin dicapai organisasi
4. Integrasi, upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antar unit organisasi
5. Dukungan manajemen, para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan
6. Komitmen karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi
7. Toleransi terhadap konflik, sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan pendapat secara terbuka
8. Pola komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang hirarki kewenangan dapat menghalangi terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan, atau bawahan itu sendiri.

#### 2.4 Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Untuk memahami gaya kepemimpinan, terlebih dahulu mengetahui defenisi pemimpin dan kepemimpinan. Kepemimpinan (dalam **Umam.2010:270**) adalah suatu proses dalam mempengaruhi orang lain agar mau atau tidak melakukan sesuatu yang di inginkan. Untuk itu, kepemimpinan membutuhkan kemampuan



#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

secara aktif untuk memengaruhi pihak lain dalam mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut **Kartini Kartono** (dalam **Umam.2010:272**) pengertian kepemimpinan terdapat tiga unsur: (1)kepemimpinan berarti kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok. (2)kepemimpinan berarti mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain. (3)kepemimpinan berarti upaya mencapai tujuan pemimpin.

Selanjutnya, **Umam (2010:273)** menyimpulkan kepemimpinan adalah suatu proses dalam mengerahkan segenap kecakapan seseorang untuk memengaruhi, membimbing, menggerakkan serta mengarahkan orang lain dengan cara memanfaatkan daya, dana, sarana dan tenaga yang tersedia untuk mencapai tujuan

Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan merupakan dua hal yang saling terkait dan saling mempengaruhi tujuan tertentu. Dimana kepemimpinan adalah hubungan interaksi antara pengikut dan pemimpin dalam mencapai tujuan bersama (**Matondang.2008:8**).

Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan berkontribusi dalam mencapai suatu tujuan.

#### 2.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setelah menguraikan pengertian tentang kepemimpinan, selanjutnya menjelaskan definisi gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan adalah pola sikap dan perilaku yang ditampilkan dalam proses mempengaruhi orang lain.

Menurut **Rivai dan Mulyadi (2011:42)** menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka penulis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut **Donni dan Suwatno (2011:140-141)**, kepemimpinan meliputi:

1. Kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan pimpinan.
2. Kepemimpinan mencakup pentingnya proses komunikasi, kejelasan dan keakuratan dari komunikasi mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya.
3. Kepemimpinan memfokuskan pada tujuan yang dicapai, pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2.4.2 Fungsi dan Tipe Gaya Kepemimpinan

### a. Fungsi Kepemimpinan

Secara operasional, dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, (Rivai dan Mulyadi.2011: 34-35) yaitu:

1. Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat satu arah. Pemimpin sebagai komunikator, yang mengarahkan dan menentukan bagaimana, apa dan dimana perintah dikerjakan. Dengan kemampuan menggerakkan, dan memotivasi orang lain agar melaksanakan perintahnya.

2. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Tahap pertama usaha menetapkan keputusan, berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya. Konsultasi dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3. Fungsi partisipasi

Menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya. Bukan berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

4. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan baik melalui



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

persetujuan maupun tanpa persetujuan. Pada dasarnya fungsi ini adalah kepercayaan.

5. Fungsi pengendalian

Fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi ini diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

**b. Tipe Kepemimpinan**

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipilah-pilih maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan pola nya masing-masing. Gaya kepemimpinan tersebut merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mempunyai tiga pola dasar(Rivai dan Mulyadi, 2011: 36) antara lain:

1. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas
2. Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerjasama
3. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Berdasarkan tiga pola dasar tersebut, terbentuk perilaku kepemimpinan yang berwujud pada kategori kepemimpinan yang terdiri dari tiga tipe-tipe pokok kepemimpinan, yaitu:

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

a. Tipe kepemimpinan otoriter

Tipe ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang. Pemimpin sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas karyawan semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pemimpin memandang dirinya lebih dalam segala hal. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

b. Tipe kepemimpinan kendali bebas

Tipe ini merupakan kebalikan dari tipe otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberi kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan. Dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, Pemimpin hanya berfungsi sebagai penasihat.

c. Tipe kepemimpinan demokratis

Tipe ini Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian yang berbeda-beda dan dihargai serta disalurkan secara wajar. Tipe ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam pengambilan keputusan sangat mementingkan musyawarah.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Robbins yang dikutip oleh Donni dan Suwatno (2011:158) gaya kepemimpinan dapat dibagi menjadi empat yaitu :

1) Kepemimpinan Direktif

Kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

2) Kepemimpinan yang Mendukung

Kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

3) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan.

4) Kepemimpinan Berorientasi pada Prestasi

Kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

### 2.4.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Isyandi (2007:162) ada beberapa indikator yang terdapat dalam gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Hubungan pimpinan dengan karyawan. Atasan harus bersifat mendidik dan memberi pengarahan kepada bawahannya, sehingga mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk kerja dan sifat kerja, karena kemajuan bawahan merupakan tanggung jawab atasannya

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Pemberian tugas dan pekerjaan. Karyawan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya.
3. Komunikasi dengan bawahan. Sebagai sarana penyampaian tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dankecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan
4. Pencapaian target perusahaan. Pimpinan berperan aktif dalam meningkatkan produktifitas perusahaan
5. Mendorong dan membina bawahan untuk berkembang, memberi masukan dan saran kepada bawahannya
6. Selalu mencari cara dan gagasan baru. Berperan aktif dalam mencari dan menemukan gagasan baru, dan meminta pendapat pada bawahannya
7. Pengambilan keputusan. Dilakukan bersama dengan bawahannya, melakukan pemilihan dari alternatif yang ada untuk menentukan tujuan yang dicapai dan harus mempertimbangkan segala aspek dan mampu memecahkan masalah dengan mencari alternatif yang ada.

## 2.5 Perspektif Dalam Islam

### 2.5.1 Kinerja Dalam Islam

Q.S Al-Insyirah. Ayat:7

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ

Artinya: “Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain”. (Q.S Al-Insyirah:7)



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Maksudnya: sebagian ahli tafsir menafsirkan apabila kamu (Muhammad) telah selesai berdakwah maka beribadahlah kepada Allah; apabila kamu telah selesai mengerjakan urusan dunia dengan sungguh-sungguh maka kerjakanlah urusan akhirat dengan sungguh-sungguh pula, dan ada lagi yang mengatakan: Apabila telah selesai mengerjakan shalat berdo'alah.

Dan dijelaskan pula dalam surah *At-Taubah*. Ayat: 105, sebagai berikut:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ  
إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: *Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (Q.S At-Taubah:105)*

### 2.5.2 Budaya Organisasi Dalam Islam

Cara-cara, nilai, norma, adat kebiasaan, peraturan, dan kepercayaan bagisetiap individu dalam menjalankan dinamika kerja terhadap tantangan internalmaupun eksternal yang disepakati bersama adalah kita kenal dengan budayaorganisasi. Budaya organisasi memiliki peran yang penting bagi organisasi, karena fungsinya sebagai perekat warga organisasi. Seperti Hadits Rasulullah SAW:

- a) Bagaikan Tubuh

مَثَلُ الْمُؤْمِنِينَ فِي تَوَادُّهِمْ، وَتَعَاطُفِهِمْ، وَتَرَاحُمِهِمْ، مَثَلُ الْجَسَدِ، إِذَا اشْتَكَى مِنْهُ عُضْوٌ تَدَاعَىٰ سَائِرَ الْجَسَدِ بِالسَّهْرِ وَالْحُمَىٰ

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

*“Perumpamaan kaum mukmin dalam sikap saling mencintai, mengasihi dan menyayangi, seumpama tubuh, jika satu anggota tubuh sakit, maka anggota tubuh yang lain akan susah tidur atau merasakan demam.”*  
[HR. Muslim]

b) Bagaikan Bangunan

المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً

*“Orang mukmin dengan orang mukmin yang lain seperti sebuah bangunan, sebagian menguatkan sebagian yang lain.”* [HR. Muslim No.4684]

Dan ayat Al-Qur’an surah *Ar-Ruum* Ayat 22

وَمِنْ آيَاتِهِ خَلْقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَخْتَلَفُ الْأَسْنِينَ وَالْوَنُكْمِ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّلْعَالَمِينَ

Artinya: *“Dan di antara tanda-tanda kekuasaan-Nya ialah menciptakan langit dan bumi dan berlain-lainan bahasamu dan warna kulitmu. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang mengetahui”.*(Q.S Ar-Ruum:22)

Perbedaan asumsi, pendapat, karakter, perilaku dalam sebuah organisasi dapat disatukan dengan budaya yang dianut oleh organisasi tersebut. Bisa dibayangkan apabila suatu organisasi tidak memiliki budayanya sendiri, maka yang terjadi adalah cara bekerja yang tidak efektif.

### 2.5.3 Gaya Kepemimpinan Dalam Islam

Konsep mengenai kepemimpinan dalam perspektif islam berdasarkan Al-Qur’an dan Hadits. Kepemimpinan memiliki enam prinsip antara lain bertanggung jawab dalam organisasi, etika tauhid, keadilan, kesederhanaan (Rivai, 2011:10). Ayat Al-Qur’an mengenai kepemimpinan berdasarkan konsep islam. Surah *Ash-Shaad* Ayat 26:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

يَدَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ  
فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا  
نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ

Artinya: “Hai Daud, sesungguhnya Kami telah menjadikan kamu khalifah (penguasa) dimuka bumi, maka berilah keputusan (perkara) diantara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah SWT. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah SWT akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan. (Q.S Shaad.[38]:26)

## 2.6 Pengaruh Antar Variabel

### 2.6.1 Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Suatu budaya organisasi yang kuat atau kukuh sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi. Budaya organisasi yang kuat ialah budaya yang positif (**Sutrisno.2010:157**)

Menurut Harris dan Moran (dalam **Umam.2010:133**) para eksekutif dan cendekiawan benar-benar memperhatikan faktor budaya organisasi atau budaya perusahaan yang ternyata berpengaruh terhadap perilaku, moral atau semangat kerja dan produktivitas kerja.

Menurut **McShane dan Von Glinow** (dalam **Widodo, 2011**) mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja dan sebaliknya bila budaya organisasinya lemah mengakibatkan kinerja menurun.

Menurut **Rivai dan Basri (2009)** mengatakan bahwa peranan budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan sebab setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi di masa yang akan datang yang

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dinyatakan dalam visi dan misi organisasi. Berhasil tidaknya pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi akan dipengaruhi oleh kinerja karyawan itu sendiri.

Budaya merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, misalnya *alon-alon asal klakon* dan *mangan ora mangan asal ngumpul* mempengaruhi kinerja manusia di Indonesia. Karena budaya tersebut, etos kerja manusia di Indonesia lebih rendah dibanding negara seperti Jepang (Wirawan.2012:8).

Menurut Hottler dan Heskett (dalam Sutrisno.2010:160-162) selama empat tahun melakukan empat studi untuk memperoleh kepastian mengenai hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja, dan kinerja yang diukur ialah: pertumbuhan *net income*, rentabilitas, dan harga saham. Untuk menguji sejauh manakah kebenaran tiga teori yang menghubungkan budaya organisasi dengan kinerja, berikut kesimpulannya:

1. Budaya organisasi dapat berdampak signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang
2. Budaya organisasi mungkin akan menjadi faktor yang lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan
3. Tidak jarang budaya organisasi merintangki kinerja ekonomi jangka panjang; budaya itu dengan mudah berkembang, meskipun dalam perusahaan terdapat cukup banyak orang yang cakap dan baik
4. Meskipun budaya organisasi itu sulit berubah, tetapi dapat dibuat sedemikian rupa untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Jadi, ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja perusahaan. Menurut Denison (dalam **Sutrisno.2010:162**) budaya organisasi itu berpengaruh terhadap efektivitas perusahaan, karena dalam budaya organisasi ada keterlibatan, konsistensi, adaptasi dan kejelasan misi.

### 2.6.2 Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan juga mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan. Kemajuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Oleh sebab itu, perusahaan akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat mencapai hasil kerja yang baik dan memuaskan. Untuk mencapainya memerlukan banyak usaha yang harus dilakukan, baik oleh pimpinan dengan gaya kepemimpinannya maupun para karyawan dengan kinerja yang dihasilkan.

Menurut **Edge dan Derek (2011)**, mengatakan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Dimana perilaku gaya pemimpin memiliki dampak signifikan terhadap sikap, perilaku dan kinerja karyawan.

Menurut **Skansi** (dalam **Mosadeghrad dan Yarmohammadian, 2006**) menyatakan pengaruh yang sangat erat antara gaya kepemimpinan dan kinerja artinya bahwa gaya kepemimpinan sangat menentukan kinerja karyawan. Kepemimpinan memiliki peranan penting karena pemimpin merupakan fungsi manajemen, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerjasehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Menurut **Timple** (dalam **Mangkunegara 2011:15**) kepemimpinan merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dari pendapat-pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin bertugas untuk mempengaruhi dan memotivasi karyawannya dengan cara menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat agar karyawan melaksanakan tugas dengan baik dan menghasilkan tenaga yang efektif

## 2.7 Penelitian Relevan

Sebelum melakukan penelitian, penulis terlebih dahulu mengamati dan mencermati hasil penelitian terdahulu yang relevan, sebagai berikut:

**Tabel 2.1 : Penelitian Relevan**

No	Nama	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Septiarini Svarnabhumi Supariyono (2015)	Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indomarco Adi Prima (Studi Pada Stock Point Hco Samarinda)	Persamaan dalam penelitian ini dengan penulis adalah variabel bebas ( <i>Independent</i> ) Gaya Kepemimpinan dan variabel terikat ( <i>dependent</i> ) Kinerja	Perbedaan penelitian ini dengan penulis, dalam penelitian penulis menambahkan variabel bebas ( <i>independent</i> ) Budaya Organisasi, selain itu perbedaan pada lokasi penelitian	Terdapat hubungan yang cukup antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan pada PT.Indomarco Adi Prima (Stock Point HCO Samarinda). Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara garis lurus. Artinya apabila gaya kepemimpinan dikembangkan maka secara otomatis kinerja karyawan tentunya akan cukup mengalami peningkatan pada PT. Indomarco AdiPrima (Stock Point)HCO Samarinda. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan didalam setiap organisasi memiliki hubungan terhadap aktivitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Nama	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
2	Nur Azizah (2016)	Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Avrist Assurance Pekanbaru	Persamaan dalam penelitian ini dengan penulis adalah variabel bebas ( <i>Independent</i> ) Gaya Kepemimpinan dan variabel terikat ( <i>dependent</i> ) Kinerja	Perbedaan penelitian ini dengan penulis, penambahan variabel bebas ( <i>independent</i> ) Motivasi sedangkan penelitian penulis Budaya Organisasi, selain itu perbedaan pada lokasi penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Avrist Assurance Pekanbaru. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja yaitu variabel motivasi diikuti oleh variabel gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, sebaiknya PT Avrist Assurance mempertahankan dan meningkatkan hubungan pimpinan dan bawahan yang sudah terjalin dengan baik, dan lebih meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan memberikan bonus, upah, insentif serta jaminan hari tua kepada karyawan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Nama	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
3.	<b>Nurdin (2016)</b>	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank BPR Terbina Seraya Mulia Selat Panjang Kab. Meranti	Persamaan dalam penelitian ini dengan penulis adalah variabel bebas ( <i>Independent</i> ) Budaya Organisasi dan variabel terikat ( <i>dependent</i> ) Kinerja	Perbedaan penelitian, variabel bebas ( <i>independent</i> ) hanya Budaya Organisasi sedangkan penulis menambahkan variabel bebas ( <i>Independent</i> ) Gaya Kepemimpinan selain itu perbedaan pada lokasi penelitian	Terdapat korelasi yang sangat kuat antara variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, budaya organisasi yang diterapkan pada Bank BPR Terbina Seraya Mulia memiliki peran yang sangat kuat dalam mengarahkan para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, apabila semakin kuat budaya yang diterapkan maka akan dapat meningkatkan pengembangan perilaku karyawan dalam meningkatkan kinerjanya



## 2.8 Defenisi dan KonsepOperasional Variabel Penelitian

**Tabel 2.2 : Defenisi dan konsep operasional variabel**

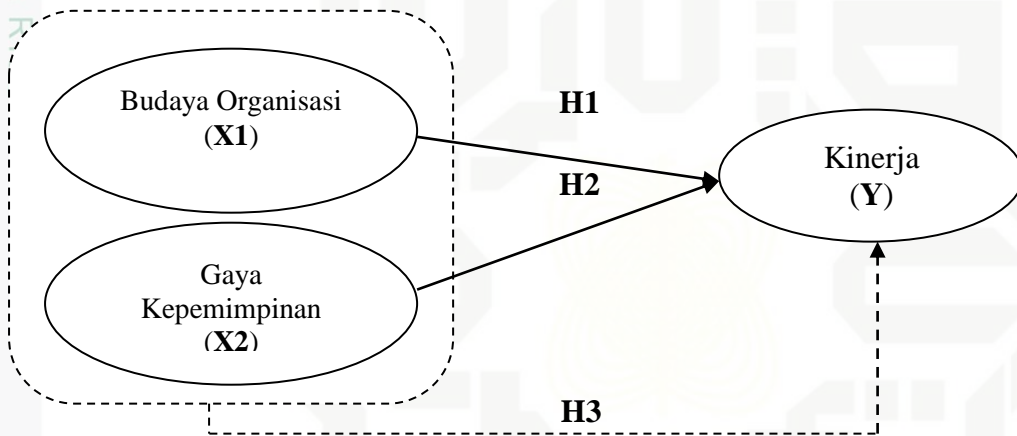
Variabel	Defenisi	Indikator	Skala
Kinerja (Y)	Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan yang dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi (Sutrisno.2011:172).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas kerja</li> <li>2. Kuantitas kerja</li> <li>3. Pengetahuan tentang pekerjaan</li> <li>4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan</li> <li>5. Keputusan yang diambil</li> <li>6. Perencanaan kerja</li> <li>7. Daerah organisasi kerja</li> </ol> (Sutrisno.2011:180)	Likert
Budaya Organisasi (X1)	Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah perusahaan (Sutrisno.2011:2).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inisiatif individu</li> <li>2. Toleransi terhadap tindakan yang berisiko</li> <li>3. Arah</li> <li>4. Integrasi</li> <li>5. Dukungan manajemen</li> <li>6. Komitmen karyawan</li> <li>7. Toleransi terhadap konflik</li> <li>8. Pola komunikasi</li> </ol> (Umar.2008:84)	Likert
Gaya Kepemimpinan (X2)	Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, , sifat, ketrampilansikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahan (Rivai dan Mulyadi2011:42)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hubungan pimpinan dengan karyawan</li> <li>2. Pemberian tugas dan pekerjaan</li> <li>3. Komunikasi dengan bawahan</li> <li>4. Pencapaian target perusahaan</li> <li>5. Mendorong dan membina bawahan untuk berkembang</li> <li>6. Selalu mencari cara dan gagasan baru</li> <li>7. Pengambilan keputusan</li> </ol> (Tika, 2008:162)	Likert

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2.9 Kerangka Penelitian

Untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan maka dibuat suatu kerangka pemikiran. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti, jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen (Sugiyono.2014:88).



**Gambar 2.1 :**  
**Pengaruh Budaya Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja (Y) Pegawai Pada PT Bank BNI Syariah (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Pekanbaru.**  
**Sumber:(Mangkunegara:2011)**

Keterangan :

- - - - - : Pengaruh simultan
- : Pengaruh parsial

## 2.10 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik(Sugiyono.2014:93).



## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berdasarkan identifikasi masalah dan kerangka penelitian yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. **Ho** :Diduga Budaya Organisasi tidak terdapat pengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT Bank BNI Syariah (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Pekanbaru  
**Ha** :Diduga Budaya Organisasi terdapat pengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT Bank BNI Syariah (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Pekanbaru
2. **Ho** : Diduga Gaya Kepemimpinan tidak terdapat pengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT Bank BNI Syariah (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Pekanbaru  
**Ha** :Diduga Gaya Kepemimpinan terdapat pengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT Bank BNI Syariah (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Pekanbaru
3. **Ho** : Diduga Budaya Organisasi pengaruh dan Gaya kepemimpinan tidak terdapat pengaruh secara bersama-sama(simultan) terhadap kinerja pegawai pada PT Bank BNI Syariah (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Pekanbaru  
**Ha** :Diduga Budaya Organisasi dan Gaya kepemimpinan terdapat pengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja pegawai pada PT Bank BNI Syariah (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Pekanbaru.