

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perusahaan memiliki tujuan dasar untuk memperoleh keuntungan. Keuntungan merupakan suatu target paling logis yang dikejar oleh sebuah perusahaan, karena tanpa sebuah keuntungan mustahil perusahaan dapat bertahan. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan suatu sinergitas dari semua unsur perusahaan, terutama sumber daya manusianya. Sulit untuk dipungkiri bahwa sumber daya manusia merupakan faktor vital bagi ketercapaian tujuan perusahaan. Hal ini senada dengan pendapat Trito (2005) bahwa ‘Manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan dengan baik akan memberikan kontribusi yang cukup besar dalam usaha mencapai sasaran organisasi atau perusahaan’.

Kinerja Karyawan merupakan suatu perbandingan antara *job standard* dengan *job performance*. Kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya akan sangat menentukan kinerja dari perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia atau karyawan merupakan salah satu unsur yang membangun suatu perusahaan, oleh sebab itu kinerja dari setiap karyawan akan sangat berdampak terhadap kinerja perusahaan. Jika kinerja karyawan baik (optimal) maka perusahaan akan memiliki kesempatan yang besar untuk berhasil, begitupun sebaliknya.

Pendapat di atas senada dengan pendapat Manulung (2005) bahwa ‘Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh

kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan organisasi’.

Dewasa ini semakin banyak perusahaan/organisasi yang dikelola dengan cara Islami “syariah”. Pengelolaan perusahaan dengan cara Islami secara sederhana merupakan pengelolaan perusahaan yang bertujuan untuk mencapai tujuannya dengan tidak melanggar aturan-aturan agama Islam yang didasarkan kepada Al-Quran dan Hadits. Terdapat perbedaan mendasar dari perusahaan yang dikelola dengan cara Islami dan konvensional dalam melihat keuntungan. Perusahaan yang dikelola secara konvensional hanya mengedepankan keuntungan duniawi yang ternilai dengan nominal atau berupa materil, hal ini sangat berbeda dengan perusahaan yang dikelola secara Islami, keuntungan bukan hanya sekedar urusan duniawi, melainkan keuntungan akhirat yang akan dipertanggungjawabkan di akhirat nanti. Perusahaan yang dikelola dengan cara Islami akan memiliki pandangan yang lebih luas tentang nilai dari sebuah keuntungan dibandingkan dengan perusahaan konvensional pada umumnya.

Perusahaan yang dikelola dengan cara Islami berpandangan bahwa semua kegiatan akan dipertanggungjawabkan di dunia dan di akhirat, sehingga harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab. Dengan menyadari bahwa setiap amal perbuatan akan dipertanggungjawabkan di dunia dan di akhirat, maka setiap unsur perusahaan akan memberikan kemampuan terbaiknya dalam menjalankan amanah, sehingga akan berdampak pada kinerja yang terbaik.

Perusahaan yang dikelola secara Islami mengalami permasalahan yang cukup kompleks. Penerapan nilai-nilai Islami yang kadang tidak mendukung

perkembangan perusahaan yang dipahami secara umum menjadi salah satu permasalahan mendasar. Dimana hampir semua cara dilakukan untuk memenangkan persaingan oleh perusahaan, tanpa memperhitungkan sisi baik/buruk dan halal/haramnya.

Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian awal untuk mengkaji permasalahan di beberapa koperasi syariah di kota Bandung, diantaranya adalah koperasi Itqan yang berkantor pusat di Jl. Padasuka dan koperasi Pondok Pesantren Darut Tauhid (selanjutnya disebut KOPONTREN DT) yang beralamat di Jl. Geger Kalong.



**Gambar 1.1**  
**Koperasi Syariah Itqan**

Dari hasil wawancara dengan Pelaksana Tugas Manajemen Sumber Daya Manusia koperasi Itqan, tidak ditemukan permasalahan kinerja karyawan yang berarti. Hal ini didukung dengan salah satu cerminan kinerja karyawan yaitu absensi di koperasi Itqan, berikut rekapitulasi absensi per Februari-Maret 2016:

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi absen per Februari-Maret BMT Itqan**

Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Terlambat	% Terlambat	Tidak Hadir	% Tidak Hadir
33	660	7	1.06%	3	0.45%

Sumber: Data HRM BMT ITQAN

Dari hasil rekapitulasi absensi tersebut menunjukkan tingkat keterlambatan yang rendah (1.06%) dan ketidakhadiran (0.45%). Hal ini mengindikasikan kedisiplinan karyawan yang tinggi yang secara langsung akan berdampak pada kinerja karyawan.

Selanjutnya peneliti melakukan penelitian awal di KOPONTREN DT untuk mengidentifikasi apakah terdapat permasalahan kinerja di KOPONTREN DT. KOPONTREN DT adalah sebuah organisasi koperasi Islami yang bergerak diberbagai bidang dalam rangka semangat untuk mengembalikan kejayaan dan kemuliaan Islam melalui program pembangunan, dan pemberdayaan potensi ekonomi umat sebagai pilar amal ibadah, memfungsikan diri sebagai khalifah, sekaligus menjadi misi dakwah yang progresif, prestatif, dan komprehensif, KOPONTREN DT didirikan pada tanggal 4 April 1994.



**Gambar 1.2**  
**KOPONTREN DT**

Sebagai sebuah organisasi, KOPONTREN DT tentunya membutuhkan kontribusi yang optimal dari semua unsur organisasi, terutama karyawan. Untuk mengetahui kinerja karyawan KOPONTREN DT selalu melakukan penilaian kinerja karyawan, berikut ini adalah hasil dari pengukuran kinerja karyawan:

**Tabel 1.2**  
**Pengukuran Kinerja KOPONTREN DT**

DIVISI	$\Sigma$ Karyawan	Rata-Rata PK	Skor Tertinggi	% PK
ADPUS	7	7.97	10	79.70%
BMT	15	7.62	10	76.20%
SMM	15	7.73	10	77.30%
COTTAGE	15	7.96	10	79.60%
SEKRETARIAT	10	7.97	10	79.70%

Sumber: HRM KOPONTREN DT

Keterangan: ADPUS (Administrasi Pusat), BMT (Baitul Mal wa Tanwil), SMM (Super Mini Market), COTTAGE (Penginapan). SEKRETARIAT

Dari tabel pengukuran kinerja di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan di KOPONTREN DT belum optimal, hal ini dapat dilihat dari presentase semua divisi tidak ada yang mencapai optimum (100%). Selain hasil pengukuran kinerja, salah satu indikator yang mencerminkan kinerja karyawan adalah absensi. Jika karyawan selalu hadir untuk bekerja tentunya akan berimplikasi pada kinerjanya, begitupun sebaliknya. Berikut ini adalah absensi per bulan Januari-Maret 2016:

**Tabel 1.3**  
**Absensi KOPONTREN DT**

Divisi	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Terlambat	% Terlambat	Tidak Hadir	% Tidak Hadir
ADPUS	7	410	101	24.6%	0	0%
SMM	15	1245	77	6.18%	41	3.29%
BMT	15	1080	280	25.92%	78	7.2%
BIMBEL	2	144	2	1.38%	1	0.69%
COTTAGE	15	1255	64	5.09%	436	34.98%
SEKRETARIAT	10	600	281	46.83%	110	18.33%
TOTAL	64	4734	805 (17%)		666 (14.06%)	

Sumber: HRM KOPONTREN DT

Tabel 1.3 merupakan tabel rekapitulasi Absensi KOPONTREN DT per bulan Januari, Februari, Maret 2016 dengan beberapa divisi, yaitu ADPUS (Administrasi Pusat), BMT (Baitul Mal wa Tanwil), SMM (Super Mini Market), COTTAGE (Penginapan), BIMBEL (Bimbingan Belajar). Dari tabel absensi di atas dapat diartikan terdapat permasalahan kinerja karyawan yang tercermin dari terdapatnya 14.06% karyawan yang tidak hadir, 17% karyawan yang terlambat. Untuk memperjelas permasalahan kinerja di KOPONTREN DT maka penulis melakukan wawancara kepada salah satu pimpinan di KOPONTREN DT, dari hasil wawancara ditemukan permasalahan kinerja, diantaranya:

1. Tidak semua karyawan memiliki inisiatif yang tinggi dalam bekerja.
2. Tidak semua karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja.
3. Tidak semua karyawan mampu bekerjasama dengan baik.
4. Tidak semua karyawan mampu menyelesaikan tugasnya tepat waktu.
5. Tidak semua karyawan dapat mencapai target kerja yang ditetapkan oleh atasan.

Dari hasil penelitian awal atas dua koperasi syariah di atas, penulis menyimpulkan bahwa di KOPONTREN DT terdapat permasalahan kinerja karyawan yang lebih tinggi dibandingkan dengan koperasi Itqan. Hal ini menjadi dasar bagi peneliti untuk melakukan penelitian lanjutan di KOPONTREN DT.

Untuk mengetahui sebab dari permasalahan kinerja di KOPONTREN DT, peneliti melakukan survei pendahuluan untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang menjadi penyebab permasalahan kinerja karyawan di KOPONTREN DT. Survei pendahuluan ini dilakukan dengan menyebar kuisioner berisi 10 variabel

yang memiliki kemungkinan untuk mempengaruhi kinerja karyawan, kuisioner disebar kepada 35 karyawan yang menjadi responden. Berikut ini adalah hasil dari survei pendahuluan yang dilakukan:

**Tabel 1.4**  
**Hasil Survei Pendahuluan di KOPONTREN DT**

No	Nama Variabel	Tingkat Kepentingan Variabel				
		SP	P	KP	TP	STP
1	Kepemimpinan	34	1			
2	Budaya Organisasi	27	7	1		
3	Kompetensi	17	10	8		
4	Motivasi	17	13	5		
5	Kompensasi	19	10	6		
6	Fasilitas Kerja	14	18	3		
7	Jenjang Karir	19	11	5		
8	Beban Kerja	11	16	4	4	
9	Komitmen Karyawan	14	14	7		
10	Kepuasan Kerja	18	10	5	2	

Keterangan, SP: Sangat Penting, P: Penting, KP: Kurang Penting, TP: Tidak Penting, STP: Sangat Tidak Penting

Tabel 1.4 di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi yang paling penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan di KOPONTREN DT. Dari 35 responden semuanya memilih kepemimpinan sebagai variabel yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan, 34 diantaranya memilih budaya organisasi sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan KOPONTREN DT.

Untuk mencapai kinerja yang baik, sebuah organisasi Islami harus dipimpin oleh seseorang yang paham tentang agama Islam dan memiliki akhlak yang menginterpretasikan Al-Quran dan Sunah Rasul. Dalam Al-Quran diterangkan, dalam memilih seorang pemimpin juga harus berani berpegang teguh kepada Allah SWT. Seperti dalam (QS. Ali Imran: 28):

لَا يَتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ فَلَيْسَ مِنَ اللَّهِ فِي شَيْءٍ

إِلَّا أَنْ تَتَّخُوا مِنْهُمْ ثِقَةً وَيُحَذِرَكُمُ اللَّهُ نَفْسَهُ وَإِلَى اللَّهِ الْمَصِيرُ

*“Janganlah orang-orang mukmin mengambil orang-orang kafir menjadi wali dengan meninggalkan orang-orang mukmin. Barang siapa berbuat demikian, niscaya lepaslah ia dari pertolongan Allah kecuali karena (siasat) memelihara diri dari sesuatu yang ditakuti dari mereka. Dan Allah memperingatkan kamu terhadap diri (siksa) Nya. Dan hanya kepada Allah kembali (mu) (QS. Ali Imran: 28)”*

Kepemimpinan semakin dipandang penting karena pemimpinlah yang mengendalikan organisasi dan bagi bawahan harus taat keada pemimpinnya selama tidak menyimpang dari hukum dan nilai agama. Hal ini didasarkan pada firman Allah SWT berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

*"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 (sunahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya” (QS. An-Nisa: 59).*

Suatu lembaga islami membutuhkan seorang pemimpin yang diharapkan mampu melayani serta menolong orang lain untuk maju dengan ikhlas yang sesuai dengan ciri-ciri kepemimpinan Islami. Menurut Fahmi, Dkk (2014: 217)



‘Kepemimpinan islami adalah kepemimpinan yang mengandung aspek-aspek yang terdapat pada pengertian kepemimpinan pada umumnya, namun pada kepemimpinan syariah terdapat nilai-nilai agama yang mendasarinya’.

Dari hasil wawancara dengan beberapa karyawan ditemukan beberapa permasalahan kepemimpinan di KOPONTREN DT, permasalahan yang ditemukan diantaranya adalah:

1. Indikator transparansi
  - a. Pemimpin tidak selalu menyampaikan hal-hal yang seharusnya diketahui bawahannya (perubahan visi-misi, aturan, dll)
2. Indikator tanggungjawab
  - a. Pimpinan tidak selalu melaksanakan tugasnya tepat waktu.
  - b. Pimpinan tidak selalu bekerja sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.
3. Indikator memberi hukuman
  - a. Masih lemahnya pelaksanaan peraturan pemberian hukuman terhadap karyawan yang melanggar aturan.

Selain kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja, budaya organisasi pun memiliki andil yang cukup besar dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi merupakan sistem nilai dan makna bersama yang dianut para anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi, dan tidak terkait dengan apakah karyawan menyukai itu atau tidak.

KOPONTREN DT adalah sebuah organisasi islami sehingga budaya organisasi yang ada juga budaya organisasi islami. Pengertian budaya organisasi islam menurut Sula (dalam Fahmi, 2014: 151) budaya perusahaan/organisasi islami adalah kepercayaan dan nilai-nilai islami yang mewarnai seluruh pola, perilaku, sikap, dan aturan-aturan dalam suatu perusahaan.

Dari hasil wawancara dengan beberapa supervisor dan karyawan ditemukan permasalahan pada budaya organisasi islami di KOPONTREN DT. Permasalahan yang ditemukan diantaranya adalah:

1. Indikator Arah/tujuan:
  - a. Tidak semua karyawan memahami arah/tujuan organisasi.
  - b. Tidak semua karyawan memiliki arah/tujuan yang sama dengan organisasi.
2. Indikator inisiatif individu:
  - a. Tidak semua karyawan memiliki inisiatif untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.
3. Indikator integrasi:
  - a. Tidak semua karyawan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai sistem yang tersedia.
4. Indikator lingkungan kerja yang bersih dan islami:
  - a. Tidak semua karyawan mengucapkan slam saat pertama kali bertemu.
  - b. Tidak semua karyawan menjaga kebersihan dan kerapihan tempat kerja.
  - c. Terdapat karyawan yang melakukan aktivitas lain pada saat jam kerja.

5. Indikator tanggung jawab:
  - a. Tidak semua karyawan mampu bertanggungjawab atas pekerjaannya.
6. Indikator *Amar makruf nahi mungkar*:
  - a. Tidak semua karyawan memiliki inisiatif untuk mengajak kepada perbuatan *makruf* (kebaikan).
  - b. Tidak semua karyawan memiliki keberanian untuk mencegah *kemungkaran* (keburukkan).

Dari uraian latar belakang di atas, penulis bermaksud mengadakan suatu penelitian lebih mendalam tentang Kepemimpinan Islami dan Budaya Organisasi Islami terhadap Kinerja Karyawan yang berjudul “PENGARUH KEPEMIMPINAN ISLAMI DAN BUDAYA ORGANISASI ISLAMI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI KOPERASI PONDOK PESANTREN DARUT TAUHID”

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dipaparkan, maka dapat diidentifikasi rumusan masalah pada penelitian ini, yaitu:

- a. Variabel kinerja karyawan:
  1. Karyawan tidak memiliki inisiatif yang tinggi dalam bekerja.
  2. Karyawan tidak memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja.
  3. Karyawan tidak mampu menyelesaikan tugasnya tepat waktu.
  4. Karyawan tidak dapat mencapai target kerja yang ditetapkan oleh atasan.
- b. Variabel kepemimpinan Islami
  1. Pemimpin tidak selalu menyampaikan hal-hal yang seharusnya diketahui

bawahannya (perubahan visi-misi, aturan, dll).

2. Pimpinan tidak selalu bekerja sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.
3. Masih lemahnya pelaksanaan peraturan pemberian hukuman terhadap karyawan yang melanggar aturan.

c. Variabel budaya organisasi Islami

1. Terdapat karyawan yang tidak memahami arah/tujuan organisasi.
2. Tidak semua karyawan memiliki arah/tujuan yang sama dengan arah/tujuan organisasi.
3. Tidak semua karyawan mampu melaksanakan pekerjaan sesuai sistem yang tersedia.
4. Terdapat karyawan yang melakukan aktivitas selain pekerjaan saat jam kerja.
5. Tidak semua karyawan memiliki inisiatif untuk mengajak kepada perbuatan *makruf* (kebaikan).
6. Tidak semua karyawan memiliki keberanian untuk mencegah *kemungkaran*.

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Kepemimpinan Islami di KOPONTREN DT.
2. Bagaimana Budaya Organisasi Islami di KOPONTREN DT.

3. Bagaimana Kinerja Karyawan di KOPONTREN DT.
4. Seberapa besar pengaruh Kepemimpinan Islami dan Budaya Organisasi Islami terhadap Kinerja Karyawan di KOPONTREN DT.

#### **1.4 Tujuan penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian maka penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kepemimpinan islami di KOPONTREN DT.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana budaya organisasi islami di KOPONTREN DT.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja karyawan di KOPONTREN DT.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh kepemimpinan islami dan budaya organisasi islami terhadap kinerja karyawan di KOPONTREN DT.

#### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun secara praktis, yang diuraikan sebagai berikut:

- a. Secara teoritis Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber pengetahuan, rujukan serta acuan bagi semua pihak yang ingin mendalami ilmu ekonomi Syariah, khususnya bagi pihak KOPONTREN DT dalam memperhatikan penerapan Kepemimpinan Islami dan Budaya Organisasi Islami.

- b. Manfaat praktis, dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk pengembangan pengetahuan dan menjadi rujukan penelitian berikutnya tentang pengaruh Kepemimpinan Islami dan Budaya Organisasi Islami terhadap kinerja karyawan.