

# **DISERTASI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN ISLAMI DAN  
BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP SIKAP KEWIRAUSAHAAN DAN  
KINERJA ISLAMI KARYAWAN PADA BANK ISLAM  
DI PROVINSI SULAWESI SELATAN**



**SUHARDI M. ANWAR**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2013**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN ISLAMI DAN  
BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP SIKAP KEWIRAUSAHAAN DAN  
KINERJA ISLAMI KARYAWAN PADA BANK ISLAM  
DI PROVINSI SULAWESI SELATAN**

**DISERTASI**

**Untuk Memperoleh Gelar Doktor  
Dalam Program Studi Ilmu Ekonomi Islam  
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**

**Telah Dipertahankan Di Hadapan  
Panitia Ujian Doktor Terbuka**

**Pada Hari : Rabu**

**Tanggal : 17 Oktober 2012**

**Pukul : 10.<sup>00</sup> - 12.<sup>00</sup> WIB**

**Oleh :**

**SUHARDI M. ANWAR  
NIM. 090710205 D**

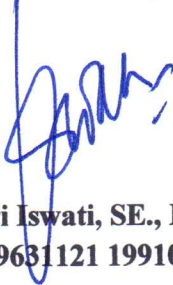
**LEMBAR PENGESAHAN**

**DISERTASI INI TELAH DISETUJUI**

**TANGGAL, 18 Februari 2013**

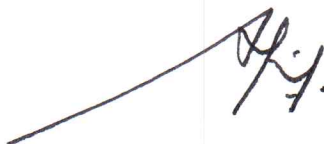
**Oleh:**

**Promotor,**



**Prof. Dr. Hj. Sri Iswati, SE., M.Si., Ak., CMA**  
**NIP.19631121 199103 2001**

**Ko Promotor,**



**Prof. Dr. H. Ali Mufrodi, MA.**  
**19520617 198103 1002**

## **LEMBAR PENETAPAN PANITIA PENGUJI DISERTASI**

**Disertasi ini telah Diuji dan Dinilai  
Oleh Panitia Ujian Tahap I  
Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya  
Pada Tanggal 13 Agustus 2012**

### **Panitia Penguji**

- Ketua** : 1. Prof.Dr.H. Effendie,S.E
- Anggota** : 2. Prof.Dr.Hj. Sri Iswati,S.E.,M.Si.,Ak.,CMA.  
3. Prof.Dr.H. Ali Mufrodi,M.A.  
4. Prof.Dr.H. Sarmanu,drh.,M.S  
5. Prof.Dr.H. Muslich Anshori,M.Ec.Ak.  
6. Prof.Dr.H. Mohammad Saleh,SE.,M.Sc.  
7. Dr.H.Bustani Berachim,Drs.,Ec.

**Ditetapkan dengan Surat Keputusan  
Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya  
Nomor : 1304 /H3.8/PPd/2012  
Tanggal : 24 Agustus 2012**



## UCAPAN TERIMA KASIH

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Pertama-tama saya panjatkan puji syukur ke khadirat Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang atas segala rakmat dan karunia-Nya sehingga disertasi ini dapat diselesaikan. Shalawat dan Taslim semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabiullah Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabat-sahabatnya serta pengikutnya hingga akhir zaman, dan semoga kita semua mendapat syafa'at dari beliau kelak di hari kiamat, aamiin yaa robbal aalamiin.

Terima kasih tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya ucapkan kepada Prof. Dr. Hj. Sri Iswati, S.E.,M.Si., Ak., CMA., Promotor yang dengan penuh perhatian telah memberikan dorongan, bimbingan dan saran sehingga disertasi dapat saya selesaikan.

Terimakasih kasih sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya saya ucapkan kepada Prof. Dr. H. Ali Mufrodi, M.A, Ko-Promotor yang dengan penuh perhatian telah memberikan dorongan, bimbingan dan saran.

Saya ucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada Pemerintah Republik Indonesia cq Kementrian Pendidikan Nasional melalui Tim Manajemen Program Doktor yang telah memberikan bantuan fasilitas pendidikan, sehingga meringankan beban saya dalam menyelesaikan disertasi ini.

Dengan selesainya disertasi ini perkenankanlah saya mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

Rektor Universitas Airlangga, Prof.Dr.H.A.Fasich,Apt. atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada saya untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan pada Program Pascasarjana Univesitas Airlangga.

Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Prof.Dr.Hj.Sri Hajati,SH.,MS atas kesempatan untuk menjadi mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga.

Ketua Program Studi Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam Dr.Moh.Nasih,SE.;MT.,Ak.,CMA atas kesempatan yang diberikan kepada saya untuk mengikuti pendidikan Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam Universitas Airlangga.

Prof. Dr. H. M. Zainuddin, Apt. selaku konsultan yang telah berkenan membimbing dan mengarahkan kami dengan tekun, cermat dan sabar selama dalam penelitian dan penulisan disertasi sehingga disertasi ini dapat selesai.

Prof. Dr. H. Suroso Imam Zadjuli, S.E. mantan Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Islam yang telah mengajak kami untuk mengikuti studi pada Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi Islam di Universitas Airlangga Surabaya, berkat arahan, bimbingan, bantuan dan motivasi serta yang terpenting adalah beliau telah banyak memindahkan ilmunya kepada kami sehingga kami dapat menyelesaikan disertasi ini.

Prof. Dr. H. Effendie, S.E., sebagai Penasehat Akademik yang telah berkenan membimbing, mengarahkan serta memotivasi kami untuk segera dapat menyelesaikan studi pada Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi Islam Universitas Airlangga Surabaya.

Prof. Dr. Muslich Anshori, M.Ec.,Ap. yang telah banyak memberikan koreksi dan saran-saran dalam perbaikan disertasi ini.

Prof. Dr. H. Mohammad Saleh, S.E., M.Sc. yang dengan kesederhanaannya telah berkenan banyak memberikan arahan, bimbingan dan nasehat-nasehat spiritualnya kepada kami sehingga kami tetap sabar dan tabah menghadapi segala kesulitan dalam menempu pendidikan di Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi Islam Universitas Airlangga Surabaya.

Prof. Dr. Hj. Siti Sulasmi, S.E., Psi., M.Sc. yang telah berkenan membimbing dan mengarahkan kami dalam penyelesaian disertasi ini.

Prof. Dr. H. Bisri Affandi, M.A. (almarhum) yang telah berkenan memberikan bimbingan, arahan dan dorongan serta nasehat spiritualnya kepada kami selama menempuh pendidikan pada Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi Islam Universitas Airlangga Surabaya.

Dr. H. Solimun, Ir., Ms. yang telah berkenan mengarahkan dan membimbing kami selama menempuh pendidikan pada Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi Islam Universitas Airlangga Surabaya.

Dr. H. Bustani Berachim, Drs. Ec. yang telah memberikan motivasi, bimbingan dan saran-saran dalam penulisan disertasi ini.

Ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya juga saya sampaikan kepada semua Dosen Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi Islam yang tidak dapat kami sebutkan namanya satu persatu pada kesempatan ini.

Para dosen penguji ujian Tahap I dan Tahap II, terima kasih atas kesediaannya untuk menguji, membimbing, mengarahkan dan memberikan saran untuk kesempurnaan penulisan disertasi ini.

Seluruh staf administrasi pada Program Studi Ilmu Ekonomi Islam Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya yang telah banyak membantu kelancaran perkuliahan dan penyelesaian studi kami.

Kedua oran tua saya, ayah(alm) Mappe Anwar Dg. Pasiar dan ibunda tercinta Hj. Andi Nahari Opu Dg. Ribajang yang telah melahirkan, memelihara, membesarkan dan membimbing saya sehingga bisa menjadi manusia berilmu, beriman dan berguna bagi agama, masyarakat, bangsa dan negara.

Mertua, istri dan anak-anakku serta saudara-saudaraku yang tercinta yang telah rela dan sabar memberikan kesempatan kepada saya bahkan senantiasa memberikan dorongan dan do'a, kepada saya untuk menempuh pendidikan pada Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi Islam Universitas Airlangga Surabaya sampai kepada penyelesaian disertasi ini.

Teman-teman mahasiswa Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi Islam asal Makassar Provinsi Sulawesi Selatan serta kepada teman-teman staf administrasi

dan Dosen di STIE Muhammadiyah Palopo atas bantuan, saran dan dukungannya sehingga disertasi ini dapat selesai.

Sekali lagi terima kasih, semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan Rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Aamiin.

## RINGKASAN

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami Dan Budaya Perusahaan Terhadap Sikap Kewirausahaan Dan Kinerja Islami Karyawan Pada Bank Islam Di Provinsi Sulawesi Selatan**

Bank Islam sebagai bank yang diharapkan dapat turut dan berperan serta dalam mendukung pembangunan perekonomian Negara Republik Indonesia yang kita cintai ini, perlu mendapat perhatian yang serius dalam pertumbuhan dan perkembangannya. Hal yang pertama dan utama penting mendapat perhatian bagi manajemen bank Islam adalah kinerja Islami karyawan, sebagai sumber daya yang mengemban misi dan visi Islami yang tetap memelihara, mempertahankan dan meningkatkan eksistensi bank Islam, yakni segala proses yang dilakukan dalam manajemen perbankan Islam harus diawali dengan niat untuk mengabdikan diri kepada Allah SWT. kemudian mengimplementasikan nilai-nilai al-Qur'an dan as-Sunnah dalam rangka keselamatan dunia dan akhirat. Berkaitan dengan itulah bank Islam membutuhkan pemimpin dan karyawan yang dapat bekerja secara Islami, yaitu bekerja berdasarkan norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah.

Masalah yang dianggap erat kaitannya dengan rendahnya kinerja Islami karyawan adalah rendahnya sikap kewirausahaan Islami karyawan, sebagai suatu sikap yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Untuk itu, diperlukan upaya untuk menumbuhkan atau meningkatkan Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan, di antaranya adalah dengan penerapan metode atau gaya kepemimpinan dan budaya perusahaan berdasarkan pada al-Qur'an dan Sunnah yang dikenal dengan Gaya Kepemimpinan Islami dan Budaya Perusahaan Islami. Gaya Kepemimpinan Islami merupakan faktor terpenting dalam perusahaan, yang dapat menggerakkan, mengarahkan, membudayakan dan mempertahankan serta meningkatkan Perilaku atau Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan menuju pencapaian kinerja yang lebih baik.

Tujuan studi ini untuk mengetahui besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami dan Budaya Perusahaan Islami terhadap Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan dan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan. Variabel eksogen pertama, yaitu Gaya Kepemimpinan Islami, dan variabel eksogen kedua adalah Budaya Perusahaan Islami dan variabel intervening Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan, serta variabel endogen, yaitu Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan. Manfaat studi adalah sebagai referensi penting bagi pengembangan Bank Islam di masa datang khususnya dalam hal penerapan Gaya Kepemimpinan Islami dan penerapan Budaya Perusahaan Islami, kaitannya dengan Sikap Kewirausahaan Islami dan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

Studi ini adalah studi yang masuk kategori *eksplanatory study*, yaitu suatu model studi yang mencari dan menjelaskan hubungan kausal antar-variabel melalui pengujian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, kualitatif sar'i dan intuitif / *kasyf*. Populasi studi ini adalah karyawan tetap pada tiga Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, yaitu karyawan PT. Bank Mu'amalat Indonesia Tbk., Bank Syariah Mandiri dan Bank BNI Syariah dengan total 230 orang



karyawan tetap, jumlah sampel 109 orang karyawan tetap. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner tertutup. Hipotesis diuji dengan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)* untuk memperoleh hasil berupa pengaruh antar variabel. Variabel penelitian diukur dengan menggunakan skala likert pada rentang angka 1 s/d 5 yang disesuaikan dengan; a. pemahaman, b. sikap, dan c. pengalaman (praktek), dengan menggunakan batasan yaitu: sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju, dan sangat setuju. Kemudian dikonversi ke dalam pengukuran variabel laten.

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa: Gaya Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan dengan arah hubungan positif, ini ditunjukkan oleh koefisien jalur (0,7883) bertanda positif dan signifikansi pada alpha 5% dengan nilai  $t_{\text{statistik}} 14,3266 > t_{\text{tabel}} 1,86$ , artinya bila Gaya Kepemimpinan Islami diterapkan dengan baik maka Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan akan semakin tumbuh dengan baik, demikian pula sebaliknya. Hasil analisis studi ini juga telah sesuai dengan riset sebelumnya yang dilakukan oleh Yousef (1998), Nowack (2004), Hakim (2009) dan Sulisty (2009), serta membuktikan kebenaran al-Qur'an dan as-Sunnah tentang Gaya Kepemimpinan Islami kaitannya dengan Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

Budaya Perusahaan Islami berpengaruh signifikan terhadap tumbuhnya Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dengan arah hubungan positif, ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur bertanda positif (0,4791) dan signifikansi pada alpha 5% dengan nilai  $t_{\text{statistik}} 6,0847 > t_{\text{tabel}} 1,86$ , ini artinya apabila Budaya Perusahaan Islami diterapkan dengan baik maka Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan akan semakin tumbuh, demikian pula sebaliknya. Hasil studi ini telah mendukung riset sebelumnya yang dilakukan oleh Winarno (2011), Hakim (2009) dan Muafi (2003), serta membuktikan kebenaran al-Qur'an dan as-Sunnah tentang Budaya Perusahaan Islami kaitannya dengan Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

Gaya Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dengan arah hubungan positif. Ini ditunjukkan oleh koefisien jalur (0,3150) bertanda positif dan signifikansi pada alpha 5% dengan nilai  $t_{\text{statistik}} 2,4911 > t_{\text{tabel}} 1,86$ . Namun bila di bandingkan dengan Pengaruh Sikap Kewirausahaan Islami terhadap Kinerja Islami Karyawan yang memiliki koefisien jalur bertanda positif dan dengan nilai  $t_{\text{statistik}}$  yang cukup tinggi, maka ia menjadi kurang berpengaruh, itu artinya bahwa untuk meningkatkan Kinerja Islami Karyawan maka terlebih dahulu yang harus ditingkatkan adalah Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan. Hasil studi ini telah sesuai dengan riset sebelumnya yang dilakukan oleh Fletcher (1999), Yousef (1998), Nowack dan Hakim (2009). Juga telah membuktikan kebenaran al-Qur'an

dan as-Sunnah tentang Gaya Kepemimpinan Islami kaitannya dengan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

Budaya Perusahaan Islami berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dengan arah hubungan negatif, ini ditunjukkan oleh koefisien jalur bertanda negatif (-0,2759) dan signifikansi pada alpha 5% dengan nilai  $t_{\text{statistik}} 2,0541 > t_{\text{tabel}}$ , dapat dijelaskan bahwa pengaruh Budaya perusahaan Islami terhadap Kinerja Islami adalah signifikan tapi dengan arah yang berlawanan (berpengaruh negatif). Artinya bila Budaya Perusahaan Islami ditingkatkan justru menurunkan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan demikian pula sebaliknya. Untuk itu, maka sebaiknya yang perlu ditingkatkan terlebih dahulu adalah Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan agar mereka dapat beradaptasi dengan Budaya Perusahaan Islami. Jadi hasil studi ini sesuai dengan riset sebelumnya yang dilakukan oleh Winarno (2011), Hakim (2009) dan Muafi (2003). Juga telah membuktikan kebenaran al-Qur'an dan as-Sunnah tentang Budaya Perusahaan Islami kaitannya dengan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini dapat diasumsikan, bahwa pengaruh negatif ini terjadi karena latar belakang pendidikan dan pemahaman karyawan terhadap norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah umumnya masih lemah atau minim, sehingga karyawan masih sangat sulit menyesuaikan diri dengan Budaya Perusahaan Islami yang diterapkan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dengan arah hubungan positif yang memiliki koefisien jalur bertanda positif (0,5479) dan signifikansi pada alpha 5% dengan nilai  $t_{\text{statistik}} 2,8585 > t_{\text{tabel}} 1,86$ , ini artinya apabila Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan tumbuh dengan baik maka Kinerja Islami Karyawan akan meningkat pula dengan baik, demikian pula sebaliknya. Hasil studi ini telah sesuai riset sebelumnya yang dilakukan oleh Winarno (2011), Muafi (2003) dan Hakim (2009). Juga telah membuktikan kebenaran al-Qur'an dan as-Sunnah tentang Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan kaitannya dengan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

Kesimpulan terintegrasi bahwa secara kuantitatif, hasil studi dari disertasi ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Islami dan Budaya Perusahaan Islami yang diterapkan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan telah mengindikasikan pengaruh yang kuat terhadap Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan. Kemudian Gaya Kepemimpinan Islami pengaruhnya kurang kuat terhadap Kinerja Islami Karyawan karena nilai  $t_{\text{statistik}}$  rendah bila dibandingkan dengan pengaruh Sikap Kewirausahaan terhadap Kinerja Islami Karyawan, dan Budaya Perusahaan Islami bahkan berpengaruh negatif terhadap Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan. Untuk itu, demi efektifitas Gaya Kepemimpinan Islami dan Budaya Perusahaan Islami dalam

meningkatkan Kinerja Islami Karyawan maka sebaiknya yang terlebih dahulu ditingkatkan adalah Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan. Secara kualitatif sar'i dan *intuitif/kasyf* penerapan Gaya Kepemimpinan berdasarkan norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan belum dilakukan secara keseluruhan atau *kaffah*, tetapi secara umum telah memiliki dampak yang baik bagi kinerja Islami karyawan.

Sebagai saran dalam studi ini, khususnya kepada manajemen Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan hendaknya ke depan memprioritaskan perekrutan pimpinan dan karyawan yang berasal dari alumni perguruan tinggi Islam atau perbankan Islam, atau dari perguruan tinggi lainnya yang telah memiliki kemampuan yang mumpuni dalam membaca, menerjemahkan dan memahami isi kandungan al-Qur'an dan as-Sunnah, serta mau menerapkannya secara konsisten (*istiqamah*) dan menyeluruh (*kaffah*).

## SUMMARY

### The Influence Of Islamic Leadership Style and Culture Of Corporation To Wards Entrepreneurship Attitude And Islamic Performance Of Islamic Bank Employees In South Sulawesi

Islamic banks which are expected to be able part in supporting economic development of our beloved country Republic of Indonesia should be noted seriously in its growth and development. The first and most important thing should be noted by Islamic bank management is Islamic performance of the employees. As the resources, the employees carry out Islamic vision and mission namely preserving, sustaining and improving the existence of Islamic bank. All processes performed in Islamic bank management must be based on an intention to devote ourselves to Allah SWT and implementing the values of al-Qur'an and as-Sunnah in order to achieve salvation in the world and hereafter. Therefore, Islamic banks need leaders and employees who are able to work in Islamic manner. A problem closely related to Islamic performance of employees is lack of entrepreneurship attitude, an attitude which is required by the corporation. To solve this problem, some efforts are needed to improve Islamic entrepreneurship attitude of the employees such as applying leadership methods based on al-Qur'an and as-Sunnah known as Islamic leadership style in the corporation. Islamic leadership style is the most important factor which generates, directs, develops, and improves Islamic entrepreneurship attitude of employees to achieve a better performance.

The objective of this study is to know the effect of Islamic leadership style and cultural of Islamic corporation to wards Islamic entrepreneurship attitude and Islamic performance of Islamic Bank employees in South Sulawesi Province. The exogenous variables of this study Islamic leadership style and cultural of Islamic corporation, intervening variable Islamic entrepreneurship attitude employees, and Islamic performance of Islamic Bank employees in South Sulawesi as the endogenous variable. The significance of this study is as important reference of the development of Islamic bank in the future, mainly in application of Islamic leadership style and cultural of Islamic corporation which is related to, Islamic entrepreneurship attitude and Islamic performance of Islamic bank employees in South Sulawesi Province.

The study is categorized as explanatory study, study model which is used to find out and explain causal relationship among the variables through some tests using quantitative, *sar'i qualitative*, and intuitive/*kasyfe* approach. The population of this study consists of 230 employees of three Islamic bank South Sulawesi Province, namely PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk., Bank Syariah Mandiri, and Bank BNI Syariah. The sample of this study consists of 109 employees. The data was collected by using closed questionnaire. Hypothesis is tested Partial Least Square (PLS) method to obtain the results in form of influence among variables. Research variables are measured by using Likert scale ranged from 1 to 5 which are customized with understanding, attitude, and experience (practice). The answers are limited into strongly disagree, hesitation, agree, and strongly agree.

Quantitative analysis results shows that Islamic leadership style has positive influence on employees Islamic entrepreneurship attitude indicated by

positive path coefficient (0,7883) and alpha significance 5% with the value of  $t_{\text{statistic}}$  14,3266 higher than  $t_{\text{table}}$  1,86. This results shows that the first hypothesis (H1) is proven and accepted ( $H_0$  is rejected and  $H_a$  accepted). This means Islamic entrepreneurship attitude of Islamic bank employees in South Sulawesi province will grow and increase if Islamic leadership style is applied and vice versa. The result analysis of this study also agrees the previous researches done by Yousef (1999), Nowack (2004), Hakim (2009), and Heru Sulisty (2009) and proves the truth of al-Qur'an and as-Sunnah about Islamic leadership style and Islamic entrepreneurship attitude of Islamic bank employees in south Sulawesi Province.

Islamic corporation cultural has significant influence towards the improvement of Islamic entrepreneurship attitudes of Islamic bank employees in South Sulawesi Province with the direction of the positive relationship indicated by positive path coefficient (0,4791) and alpha significant 5% marked by  $t_{\text{statistic}}$  6,0847 higher than  $t_{\text{table}}$  1,86. This means that the third hypothesis is proven and accepted ( $H_0$  is rejected and  $H_a$  is accepted) which means if Islamic cultural is well implemented, Islamic entrepreneurship attitudes of employees will improve, and vice versa. This finding has supported previous researches done by Winarno (2011), Hakim (2009), and Muafi (2003). The finding has proven the truth of al-Qur'an and as-Sunnah about Islamic corporation cultural perspective and Islamic entrepreneurship attitudes of Islamic bank employees in South Sulawesi Province.

Islamic leadership style has significant influence towards employees Islamic performance with the direction of the positive relationship indicated by positive path coefficient (0,3150) and alpha significance 5% marked by the value of  $t_{\text{statistic}}$  2,4911 higher than  $t_{\text{table}}$  1,86. However, this results seems to be less strong when we compare to the influence of Islamic entrepreneurship attitude towards Islamic performance (H5) with positive path coefficient and  $t_{\text{statistic}}$  2,8585 if we want to improve employees Islamic performance, firstly we need to improve Islamic entrepreneurship attitude. This results analysis agrees the previous researches done by Fletcher (1998), Yousef (1999), and Nowack and Hakim (2004). The result also proves the truth of al-Qur'an and as-Sunnah about Islamic leadership style and Islamic entrepreneurship attitude of Islamic bank employees in South Sulawesi Province.

Meanwhile, Islamic corporation cultural perspective has significant influence towards Islamic performance of Islamic bank employees in South Sulawesi Province with the direction of the negative relationship, indicated by negative path coefficient (-0,2759) and alpha significance 5% marked by the value of  $t_{\text{statistic}}$  2,0541 higher than  $t_{\text{table}}$ . This means that the fourth hypothesis is accepted ( $H_0$  is rejected, and  $H_a$  is accepted). This means well performed Islamic perception cultural decreases Islamic performance of Islamic bank employees in South Sulawesi Province, therefore Islamic entrepreneurship attitudes of the employees should be improved first. This results analysis agrees the previous researches done by Winarno (2001), hakim (2009). And Muafi (2003). The result also proves the truth of al Qur'an and as Sunnah about Islamic corporation cultural and Islamic performance of Islamic bank employees in South Sulawesi Province. From the finding, it can be assumed that the negative influence is caused by educational background of the employees and their lack

of understanding about the norms of al Quran and as Sunnah. Hence, it is difficult for most employees to adapt to Islamic corporation culture which implemented by Islamic bank in South Sulawesi Province.

Islamic entrepreneurship attitudes have significant influence toward Islamic performance of Islamic bank employees in South Sulawesi province with the direction of the positive relationship. It is indicated by positive path coefficient (0,5479) and alpha significance 5% with the value of  $t_{(statistic)}$  2,8585 higher than  $t_{(table)}$  1,86 which means the hypothesis is proven ( $H_0$  is rejected and  $H_a$  is accepted). This means the improvement on Islamic bank employees in South Sulawesi Province, and vice versa. The result of this study is in accordance with the previous researches done by Winarno (2011), muafi (2003) and Hakim (2009). This result of this study also proves the truth of al Quran and as Sunnah about Islamic bank employees in South Sulawesi Province.

Integrated conclusion of this dissertation is the quantitative result of this dissertation shown Islamic leadership style and Islami of Islamic Corporation practiced by Islamic bank in South Sulawesi Province indicates strong influences on Islamic entrepreneurship attitudes. Islamic leadership style less influence toward Islamic performance of the employees. However, this influence seems to be less significant compared to the influence of Islamic entrepreneurship attitudes employees. However, Islamic corporation culture has negative influence towards Islamic performance of the employees. Therefore, for the sake of leadership effectivity and culture which improve Islamic performance of the employees, Islamic entrepreneurship attitude of the employees needs to be improved first for most employees can adapt to Islamic corporation culture which implemented by Islamic Bank in South Sulawesi Province. In qualitative *syar'i* and intuitive/*kasyf* manner, although Islamic leadership style based on the norms of al Quran and as Sunnah has not been applied holistically (*kaffah*) by Islamic bank in South Sulawesi, it has brought best effect.

As the suggestion from this research, during employees and leaders recruitment Islamic bank management in South Sulawesi Province for most employees to adapt to Islamic Corporation Culture should prioritize alumni of Islamic bank, Islamic universities who have good ability in reading, interpreting, and understanding the essence of al Quran and as Sunnah, and also having will to implement these values consistently (*istiqomah*) and holistically (*kaaffah*).



## **ABSTRACT**

### **The Influence of Islamic Leadership Style and Culture of Corporation towards Entrepreneurship Attitude and Islamic Performance of Islamic Bank Employees In South Sulawesi**

The objective of this study is to observe the influence of Islamic leadership style and Islamic corporation cultural towards entrepreneurship attitudes, and Islamic performances of Islamic bank employees in South Sulawesi Province. This study used Islamic leadership style as the first exogenous variable, cultural of Islamic corporation the second exogenous variables, and Islamic entrepreneurship attitudes of the employees as intervening variable, and Islamic performance of the employees as the endogenous variable.

This study was done in three Islamic bank in South Sulawesi Province, namely PT. Bank Muamalat Indonesia. Tbk, Bank Syariah Mandiri, and Bank BNI Syariah. The population of this study consists of 230 employees, and the sample consists of 109 employees. The data were processed and analyzed using Partial Least Square (PLS) statistical method.

In quantitative manner, the results of this study shown Islamic leadership style has positive and significant influence to words Islamic entrepreneurship attitudes. Islamic corporation cultural has strong and significant influence towards Islamic entrepreneurship attitudes of the employees. Islamic leadership style also has positive influence on Islamic performance of employees. However, this influence seems to be less significant compared to the influence of Islamic entrepreneurship attitudes employees. However, Islamic corporation cultural has negative influence towards Islamic performance of the employees. Therefore, Islamic leadership style and Islamic corporation cultural will have more strong positive influence towards Islamic performance employees if Islamic entrepreneurship attitudes of the employees as the intervening variable is improved, that for most employees can to adapt to Islamic Bank Corporation Culture. In qualitative and intuitive/ kasyf manner, Islamic leadership style has not implemented hollistically (kaffah) in Islamic banks in South Sulawesi Province.

Significant findings of this study are Islamic leadership style and Islamic corporation culture has positive influence towards improving Islamic entrepreneurship attitudes, Islamic leadership style less influence towards Islamic performance of the employees. Meanwhile, Islamic corporation cultural has negative influence towards Islamic performance of the employees. These findings indicates that effectivity of Islamic leadership style and cultural of Islamic depends on the capability of Islamic bank leaders in improving Islamic entrepreneurship attitudes of Islamic bank employees in South Sulawesi Province, for most employees can to adapt to Islamic Bank Corporation Culture in South Sulawesi Province.

**Keywords:** *Islamic Leadership Style, Islamic Corporation Culture, Employees Islamic Entrepreneurship Attitudes, Employees Islamic Performance.*

## الخلاصة

التأثير على نمط قيادة الإسلامية وثاقفة الشركات ضد موقو تنظيم المشاريع وعمل الإسلامي للموظفين في البنك الإسلامي في مقاطعة جنوب سولاويزي.

البنك الإسلامي كما يتوقع البنك يمكن أيضا يدور في دعم التنمية الاقتصادية للدولة الإندونيسيا التي نجبها، تحتاج إلى الحصول على إهتمام لخطر في نمو وتنميتها.

أول سنى مهم للحصول على الإهتمام لإدارة الإسلام هو: عمل الإسلامي للموظفين. كمورد أن الرسالة والترواية الإسلامية الذي يحافظ وير تقى وجود المصارف الإسلامية، أي كل العمليات الذي يعمل أجريت في إداية الخدمات المصرفية الإسلامية، لابد أن يسبق مع نية لتكريس أنفسهم إلى الله.

ثم تنفيذ تطبيق قيم القرآن الكريم والسنة لسلامة الدنيا والآخرة. المرتبطة بذلك تحت المصرف الإسلامية القدت والموظفين الذي يمكن أن تعمل في الإسلامية، يعنى لعمل على أساس معايير القرآن والسنة. للمشاكل التي تعتبر وثيقة بالنسبة لأداء الموظف الإسلامية هو عدم موقف تنظيم لمشاريع. المنخفض الإسلامية موقو تنظيم لمشاريع الإسلامية من الموظفين وهذا الموقف ما هو مطلوب من قبل الشركة. لذلك، فمن الضروري لزراعة أو كتحسين الموظف موقف لتنظيم لمشاريع الإسلامية، منهم هو بطريقة أو أسلوب قيادة على أساس القرآن والسنة. المعروفة باسم تصور أسلوب القيادة الإسلامية في الشركة. التصور الإسلامي لأسلوب القيادة هو أهم عامل في الشركة، التي يمكن أن تتحرك، ويوجه ويحافظ ويرتقى موقف المشاريع الإسلامية من لموظفين من أجل تحقيق أفضل أداء.

الغرض من هذه الدراسة إلى إنتاج أومعرفة درجة تأثير النظرة إلى أسلوب القيادة والتصورات للثقافة لشركات إسلامية إلى موقف المبادرة الإسلامية للموظفين والعاملين في أداء البنوك الإسلامية في مقاطعة جنوب سولاويزي. والمتخير الأول خارجية. وهي تصور أسلوب القيادة من جوانب الحياة الإسلامية، والمتغير الثاني الخارجية هو أمر مفهوم الثقافة الإسلامية والموقف الى يادية التدخل من الموظفين، فضلا عن المتغيرات المحلية، أي أداء العاملين في البنوك الإسلامية عن لإسلام في جنوب سولاويزي. الفوائد من هذه الدراسة هو بمثابة مرجع مهم لتطوير العمل المصرفي الإسلامي في المستقبل، خصوصا من حين تطبيق التصور الإسلامي لأسلوب القيادة على القيام الإسلامية وأداء العاملين في لبنوك الإسلامية عن الإسلام في جنوب سولاويزي.

مع مفهوم الثقافة ekplanatory أي البحث عن الدراسة نموذج وشرح العلاقة عادية وصنفت هذه الدراسات كدراسة بين المتغيرات من خلال التجارب باستخدام نهج كمي لأحكام الشريعة الإسلامية، بديهية الشريعة والنوعية/الكاشف. يتم إصلاح هذه الدراسة عدد السكان العاملين في ثلاث البنوك الإسلامية في جنوب سولاويزي، يعنى العاملين في حزب العمال بنك معاملات إندونيسيا tbk المصارف الإسلامية Mandiri وامصارف الإسلامية BNI مع مجموع الموظفين 230 دائم. وعدد عينات من 109 موظف دائم ويتم جمع البيانات بواسطة إستبيان المغلقة ثم اختبار هذه لفرضية من خلال إستخدام أسلوب مرجع جزئى على الأقل (PLS) للحصول على النتائج من الأثر بين المتغيرات. ثم قياس متغيرات لبحث باستخدام أرقام مقياس Likert

على حدود 1 - 5 نقاط يتم تعديلها لاتخاذ موقف، فهم ب، ج تجربة (ممارسة)، وذلك باستخدام التقييد الذي لا أوفق بشدة، أشك، توافق، ولا تفارق بقوة ثم تحويلها إلى قياس المتغيرات الكامنة.

واظهر التحليل لكمي أن: تصور أسلوب القيادة الإسلامية له تأثير إيجابي على موقف المبادرة التي أبدتها مسار معاملات الإسلامية (0.79) هو إيجابي مع ألفا كبيراً بنسبة 5% على قيمة  $t_{statistik} > t_{table}$  14.33 ، مما يعني أن الفرضية الأولى (H1) ثبت وقبلت (H0 رفضت وقبلت ها)، مما يعني أنه إذا تم تطبيق مفهوم أسلوب القيادة الإسلامية إلى موقف كل من المبادرة من العاملين في البنك الإسلامي في جنوب سولاويزي سوف تنمو أوزيادة أو عكسها. هذه الدراسة بتحليل للتائج وفقاً للبحوث، لسابقة التي أجريت من قبل يوسف (1998)، (2004) Nowack ، القاضي (2009) Sulistyو (2009)، وإثبات صحة القرآن وكما يفعل السنة لتصور الإسلامي لأسلوب القيادة مع المبرة موقف الإسلام للموظفين بنك إسلامي في جنوب سولاويزي.

التصور الإسلامي لأسلوب القيادة له تأثير إيجابي كبير على أداء العاملين في البنوك الإسلامية عن الإسلام في جنوب سولاويزي. دل عليه مسار قيمة معامل (0.315) ويشار لإيجابية مع ألفا كبيراً من 5% من قيمة  $t_{statistik} > t_{table}$  1, 86 > 249. فبهذا معناه أن ثبت الفرضية الثانية، وقبلت (H0 قبلت هارفضت) ومع ذلك بالمقارنة مع النقوذ و (H6) من المواقف الإسلامية تجاه أداء العاملين المشاريع الإسلامية الذين لديهم معامل مسار إيجابي (0.55) وأهميتها فإنه 5% من قبل ألفا  $t_{statistik}$  قيمة  $t_{table}$  1.86 < 2.86 ثم يصبح أقل أهمية، فإنه يعني أنه من أجل تحسين أداء العاملين الإسلامية الأولى وينبغي زيادة دلة موقف تنظيم المشاريع الإسلامية من الموظفين، نتائج هذا الدراسة تنفق مع الأبحاث السابقة التي أجرت أيضاً من قبل Fletcher (1999)، Yousef (1998) و Nowack و القاضي (2009) كما أثبتت حقيقة القرآن و السنة و لمنظور الإسلامي للعلاقة بين أسلوب القيادة و إختيار للموظفين في أداء البنوك الإسلامية في مقاطعة جنوب سولاويزي.

تصورات للثقافة الإسلامية له علاقة إيجابية كبيرة على نمو أو زيادة المشاريع موقف الإسلام العاملين في البنك الإسلامي في جنوب سولاويزي. والتي أثار إليها معامل مسار إيجابي (0.4791) وأهميتها في 5% ألفا تدلّ عليه قيمة  $t_{statistik} > t_{table}$  6,085 وهذا يعني أن يثبت الفرضية الرابعة وقبلت (H0 رفضت وقبلت ها) وهذا يعني أنه إذا كان مفهوم للثقافة الإسلامية للشركة تطبيقاً سليماً لموقف إسلامي المشاريع من الموظفين سوف تنمو، أو عكسها وقد دعمت نتائج هذه الدراسة البحثية السابقة التي أجرتها Winarno (2011)، القاضي (2009)، و Muafi (2003) وإثبات صحة القرآن في الإسلام في بنك إسلامي في مقاطعة جنوب سولاويزي. يمكن الافتراض، أن هذا الأثر السلبي يحدث لأن الخلفية التعليمية والتفاهم من الموظفين ضدّ قواعد القرآن و كذلك السنة ضعيفة أو قليلة، بحيث يتسنى لموظف لا يزال من الصعب جداً على التكيف مع ثقافة الشركة تطبق على بنك الإسلامي في مقاطعة جنوب سولاويزي.

المواقف الريادية الإسلامية من الموظفين سيكون له أثر إيجابي كبير على أداء لعاملين في البنوك الإسلامية عن الإسلام في مقاطعة سولاويزي الجنوبية التي لديها معامل مسار إيجابي (0.479) وأهميتها في 5% ألفا بقيمة  $t_{statistik} > t_{table}$  6,087 ، وهذا يعني أن الفرضية السادسة ثبت وقبلت (H0 رفضت و قبلت) وهذا يعني أنه إذا كان الموقف من المشاريع الإسلامية تنمو أو زيادة لموظفين جيداً، ثم أداء ستزيد كذا لك موظفين الإسلامي أيضاً، والعكس. نتائج هذه الدراسة تنفق مع الأبحاث السابقة التي أجرتها Winarno (2011)، Muafi (2003) و

لقاضى (2009)، كما اثبتت حقيقة القرآن و السنة المتعلقة علاقة الموظف لأداء العاملين في البنوك الإسلامية عن الإسلام في مقاطعة سولاويزى الجنوبية.

إحتتام المتكاملة ألتى كميا، فإن نتائج هذه الاطروحة تبين أن تصور أسلوب القيادة الإسلامية كما ينطبت على البنوك الإسلامية في جنوب سولاويزى وأشارت له تأثير قوي على مواقف لموظفين و أداء العاملين الإسلامى المشاريع الإسلامية، ثم الفعالية القيادة و لثقافة الإسلامية في تحسين أداء الموظفين بحيث كان العكس الأول هو تحسين موقف لإسلامى لمشاريع الموظف بطريقة الشرعى أو الكاشف. الكاشف و لشرعى نوعيا والتصورات من أساليب القيادة على أساس تطبيق قواعد القرآن والسنة وكما فى لمصارف الإسلامية في جنوب سولاويزى لم يتم لقيام كافة لكن أيضا كان له أثر إيجابى.

كما إقتراح فى هذه الدراسة، خاصة إلى أن إدارة البنوك الإسلامية في جنوب إقليم سولاويزى إعطاء الأولوية لتوظيف قادة المستقبل والموظفين الذين يأتون من الجامعات لإسلامية أو الخريجين للعمل المصر فى الإسلامى، أو من لجامعات الأخرى الذين لديهم مهارات جيدة فى القراءة والترجمة، وفهم المحتوى من القرآن والسنة وسوف تطبق على نحو إستقامة وكافة.

## خلاصة

تأثير نمط القيادة الإسلامية وثقافة الشركات تجاه المواقف الإيجابية ونوعية الأداء للموظفين في البنوك الإسلامية في سلاويسي الجنوبية.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير نمط القيادة الإسلامية والبيئة الإسلامية الصالحة في الشركة تجاه المواقف الإيجابية ونوعية الأداء للموظفين في البنوك الإسلامية في سلاويسي الجنوبية.

استخدمت هذه الدراسة أربع متغيرات. الأول: نمط القيادة الإسلامية الثاني: البيئة الإسلامية للشركة. الثالث: الموقف الإيجابي للموظفين الرابع: نوعية الأداء للموظفين.

أجريت هذه الدراسة على ثلاثة بنوك إسلامية في سلاويسي الجنوبية. هي بنك المعاملات الأندونيسية، بنك المانديري الإسلامي ( Bank Syariah Mandiri ) البنك الإسلامي الوطني الأندونيسي ( BNI Syariah ) عدد النسمة للدراسة هو 230 موظفا دائما. وقد تم اختيار 109 موظفا لهذه الدراسة. وقد تم التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات لهذه الدراسة باستخدام مبهم ( PLS ) Partian Lost Square.

ونتيجة هذه الدراسة من الناحية الكمية أن نمط القيادة الإسلامية يؤثر تأثيرا إيجابيا إلى حد كبير في تنمية المواقف الإيجابية في تنظيم المشاريع وثقافة الشركة وبيئتها الصالحة الإسلامية في نفوس الموظفين. وتأثر نمط القيادة الإسلامية تأثيرا إيجابيا أيضا في تنمية نوعية الأداء للموظفين ولكن تأثيره أقل إذا ما قورن بتأثير المواقف الإيجابية في تنظيم المشاريع تجاه نوعية الأداء للموظفين. وتصورات الشركة للثقافة الإسلامية تؤثر سلبيا على نوعية الأداء للموظفين. ولذلك فإن نمط القيادة الإسلامية وتصورات الشركة للثقافة والبيئة الإسلامية ستؤثران تأثيرا إيجابيا ثبتت المواقف الإيجابية في تنظيم المشاريع في نفوس الموظفين. هذا يعتبر وسيلة لرفع نوعية أداء الموظفين ومواقفهم الإيجابية في تنظيم المشاريع حتى تمكن الموظفون في مواكبة تطورات الشركة وثقافتها وبيئتها، لاسيما في البنوك الإسلامية التي تمت إجراء الدراسة الميدانية عليها.

ومن الناحية الكمية، فإن نمط القيادة الإسلامية لم يطبق على وجهه المطلوب في البنوك الإسلامية في سلاويسي الجنوبية.

وأهم نتائج هذه الدراسة هي: إن نمط القيادة الإسلامية وتصورات الشركة للثقافة والبيئة الإسلامية لها تأثير قوي وإيجابي في رفع المواقف الإيجابية في تنظيم المشاريع للموظفين، ونمط القيادة الإسلامية لا يؤثر تأثيرا قويا في رفع نوعية الأداء للموظفين. وتصورات الشركة للثقافة والبيئة الإسلامية تؤثر تأثيرا سلبيا في نوعية الأداء للموظفين. فهذه الدراسة تشير إلى فعالية نمط القيادة الإسلامية والبيئة الصالحة للشركة وثقافتها تتوقف على قدرة المسؤولين والقيادات العليا لهذه البنوك في تنمية مواقفهم الإيجابية في تنظيم المشاريع في نفوس الموظفين حتى يتمكنوا من مواكبة التطورات في هذه البنوك.

نمط القيادة الإسلامية – تصورات الشركة للثقافة الإسلامية. المواقف الإيجابية في تنظيم المشاريع للموظفين و نوعية الأداء للموظفين.

## DAFTAR ISI

|                                                        | Halaman |
|--------------------------------------------------------|---------|
| Lembar Sampul Depan.....                               | i       |
| Lembar Sampul Dalam .....                              | ii      |
| Lembar Pengesahan.....                                 | iii     |
| Lembar Panitia Ujian .....                             | iv      |
| Ucapan Terima Kasih .....                              | v       |
| Ringkasan.....                                         | viii    |
| Summary .....                                          | xiii    |
| Abstrak .....                                          | xv      |
| DAFTAR ISI .....                                       | xx      |
| DAFTAR TABEL .....                                     | xxiv    |
| DAFTAR GAMBAR .....                                    | xxv     |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                                  | xxvi    |
| <br><b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>                           |         |
| 1.1. Latar Belakang .....                              | 1       |
| 1.2. Rumusan Masalah .....                             | 28      |
| 1.3. Tujuan Studi .....                                | 30      |
| 1.4. Manfaat Studi .....                               | 31      |
| <br><b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b>                      |         |
| 2.1. Landasan Teori .....                              | 33      |
| 2.1.1. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan .....        | 34      |
| 2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan dan Kepemimpinan ..... | 34      |
| 2.1.1.2 Peranan Kepemimpinan .....                     | 36      |
| 2.1.1.3 Macam-macam Gaya Kepemimpinan.....             | 39      |
| 2.1.1.4 Kepemimpinan Islami .....                      | 47      |
| 2.1.1.5 Persepsi Gaya Kepemimpinan Islami .....        | 49      |
| 2.1.2 Budaya Perusahaan .....                          | 60      |
| 2.1.2.1 Pengertian Budaya Perusahaan .....             | 61      |
| 2.1.2.2 Asumsi-asumsi Dasar .....                      | 62      |
| 2.1.2.3 Kekuatan Budaya Perusahaan .....               | 64      |
| 2.1.2.4 Paradigma Baru Budaya Perusahaan .....         | 68      |
| 2.1.2.5 Persepsi Budaya Perusahaan Islami .....        | 69      |

|              |                                                                                                                |     |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1.3        | Sikap Kewirausahaan yang Islami .....                                                                          | 79  |
| 2.1.4        | Kinerja .....                                                                                                  | 103 |
| 2.1.4.1      | Pengertian Kinerja .....                                                                                       | 101 |
| 2.1.4.2      | Penilaian Kinerja .....                                                                                        | 102 |
| 2.1.4.3      | Kinerja Islami .....                                                                                           | 106 |
| 2.2          | Perkembangan Pemikiran Ilmu Ekonomi Islam dan Mazhab.....                                                      | 116 |
| 2.3          | Penelitian Terdahulu .....                                                                                     | 124 |
| <b>BAB 3</b> | <b>KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>                                                                       |     |
| 3.1.         | Kerangka Konseptual .....                                                                                      | 129 |
| 3.2.         | Hipotesis Studi .....                                                                                          | 135 |
| <b>BAB 4</b> | <b>METODE PENELITIAN</b>                                                                                       |     |
| 4.1.         | Rancangan Penelitian .....                                                                                     | 137 |
| 4.2.         | Populasi, Sampel, dan Besar Sampel .....                                                                       | 138 |
| 4.3.         | Variabel Penelitian .....                                                                                      | 139 |
| 4.3.1.       | Klasifikasi Variabel .....                                                                                     | 141 |
| 4.3.2.       | Definisi Operasional Variabel & Pengukuran variabel .....                                                      | 141 |
| 4.3.3.       | Instrumen Penelitian .....                                                                                     | 147 |
| 4.4.         | Prosedur Pengumpulan .....                                                                                     | 148 |
| 4.5.         | Sumber Data .....                                                                                              | 149 |
| 4.6.         | Teknik Analisis Data .....                                                                                     | 150 |
| 4.6.1.       | Analisis Kuantitatif .....                                                                                     | 150 |
| 4.6.2.       | Analisis Kualitatif dan Intuitif/Kasyf .....                                                                   | 158 |
| <b>BAB 5</b> | <b>ANALISIS HASIL STUDI</b>                                                                                    |     |
| 5.1.         | Gambaran Umum Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.....                                                     | 160 |
| 5.2.         | Karakteristik Sampel.....                                                                                      | 165 |
| 5.2.1.       | Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....                                                        | 166 |
| 5.2.2.       | Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....                                                   | 166 |
| 5.2.3.       | Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Pendidikan<br>Terakhir .....                                         | 167 |
| 5.2.4.       | Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Kerja .....                                                         | 168 |
| 5.3.         | Analisis Statistik Deskriptif .....                                                                            | 169 |
| 5.3.1.       | Persepsi Responden Tentang Gaya Kepemimpinan yang Islami<br>pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan ..... | 169 |



|                                                                                                                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.3.2. Persepsi Responden Terhadap Budaya Perusahaan yang Islami pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan .....                                                                                                   | 176 |
| 5.3.3. Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan .....                                                                                                                         | 179 |
| 5.3.4. Kinerja Islami pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.                                                                                                                                                   | 178 |
| 5.4. Hasil Analisis Model.....                                                                                                                                                                                        | 182 |
| 5.4.1. Hasil <i>Outer Model (Measurement Model)</i> .....                                                                                                                                                             | 182 |
| 5.4.1.1. Uji <i>Convergent Validity</i> .....                                                                                                                                                                         | 183 |
| 5.4.1.2. Uji Reliabilitas / <i>Composite Reliability</i> .....                                                                                                                                                        | 184 |
| 5.4.1.3. <i>Discriminant Validity</i> .....                                                                                                                                                                           | 185 |
| 5.4.2. Pengujian <i>Structural Model (Inner Model Evaluation)</i> .....                                                                                                                                               | 186 |
| 5.5. Uji Hipotesis .....                                                                                                                                                                                              | 187 |
| <b>BAB 6 PEMBAHASAN</b>                                                                                                                                                                                               |     |
| 6.1. Pembahasan Hasil Studi .....                                                                                                                                                                                     | 192 |
| 6.1.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami terhadap Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan .....                                                                               | 192 |
| 6.1.2 Pengaruh Budaya Perusahaan Islami terhadap Sikap Kewirausahaan Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan .....                                                                                      | 196 |
| 6.1.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan .....                                                                                           | 202 |
| 6.1.4 Pengaruh Budaya Perusahaan Islami Terhadap Kinerja Islami Karyawan Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan .....                                                                                                | 208 |
| 6.1.5 Pengaruh Sikap Kewirausahaan Islami terhadap Kinerja Islami Karyawan Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan .....                                                                                              | 218 |
| 6.1.6 Pandangan al-Qur'an dan as-Sunnah tentang Penerapan Gaya Kepemimpinan Islami Kaitannya dengan Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan dan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan..... | 223 |
| 6.1.7 Pandangan al-Qur'an dan as-Sunnah tentang Budaya Perusahaan Islami kaitannya dengan Sikap Kewirausahaan dan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan .....                          | 233 |

|              |                                                                                                                                                                  |            |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.1.8        | Pandangan al-Qur'an dan as-Sunnah tentang Sikap<br>Kewirausahaan Islami kaitannya dengan Kinerja Islami<br>Karyawan Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan..... | 243        |
| 6.1.9        | Penerapan Gaya Kepemimpinan Islami Berdasarkan pada<br>norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah pada Bank Islam<br>di Provinsi Sulawesi-Selatan .....                 | 253        |
| 6.2.         | Kontribusi Teoritis dan Kebijakan Hasil Penelitian .....                                                                                                         | 255        |
| <b>BAB 7</b> | <b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>                                                                                                                                      |            |
| 7.1.         | Kesimpulan .....                                                                                                                                                 | 259        |
| 7.2.         | Saran-saran.....                                                                                                                                                 | 262        |
|              | <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>                                                                                                                                       | <b>265</b> |
|              | <b>LAMPIRAN .....</b>                                                                                                                                            | <b>271</b> |

## DAFTAR TABEL

|                                                                                                                                                       | Halaman |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Tabel 5.1. Profil Unsur Pimpinan yang dipersepsikan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi-Selatan Tahun 2012 .....                                     | 161     |
| Tabel 5.2. Data Jumlah Karyawan Tetap pada 3 Bank Islam Berdasar Jenis Kelamin di Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2012 .....                          | 163     |
| Tabel 5.3. Data Jumlah Karyawan Tetap pada 3 Bank Islam Berdasar Jenjang dan Jenis Pendidikan di Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2012 .....           | 164     |
| Tabel 5.4. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin pada Bank Islami di Provinsi Sulawesi Selatan .....                                               | 166     |
| Tabel 5.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Tahun 2012 .....                                                                    | 166     |
| Tabel 5.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Pendidikan / Disiplin Ilmu Tahun 2012 .....                                                      | 167     |
| Tabel 5.7. Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Kerja Tahun 2012 .....                                                                          | 168     |
| Tabel 5.8. Distribusi Frekuensi Item-Item Gaya Kepemimpinan Islami Pada Bank Islam Di Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2012.....                       | 172     |
| Tabel 5.9. Distribusi Frekuensi Item-Item Persepsi Budaya Perusahaan Islami pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi-Selatan Tahun 2012 .....             | 173     |
| Tabel 5.10. Distribusi Frekuensi Item-Item Persepsi Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan Pada Bank Islam Di Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2012 ..... | 176     |
| Tabel 5.11. Distribusi Item-item Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi-Selatan .....                                           | 180     |
| Tabel 5.12. Hasil Uji Convergent Validity .....                                                                                                       | 184     |
| Tabel 5.13. Composite Realibility .....                                                                                                               | 185     |
| Tabel 5.14. <i>Factor Structure Matrix of Loading and Cross Loadings</i> .....                                                                        | 186     |
| Tabel 5.15. Hasil Pengujian Hipotesis .....                                                                                                           | 188     |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                | Halaman |
|----------------------------------------------------------------|---------|
| Gambar 3.1. Kerangka Proses Berpikir .....                     | 129     |
| Gambar 3.2. Kerangka Konseptual .....                          | 132     |
| Gambar 4.1. Langkah-langkah Analisis PLS .....                 | 153     |
| Gambar 4.2. Rancangan Model Struktural .....                   | 154     |
| Gambar 4.3. Rekonstruksi Diagram Jalur .....                   | 156     |
| Gambar 5.1. Hasil Inner Model (Original Sample Estimate) ..... | 187     |

## DAFTAR LAMPIRAN

|                                | Halaman |
|--------------------------------|---------|
| 1. Surat Pernyataan .....      | 272     |
| 2. Peta Teori .....            | 273     |
| 3. Kuesioner .....             | 277     |
| 4. Hasil Analisis Uji PLS..... | 280     |
| 5. Daftar Wawancara.....       | 292     |
| 6. Curriculum Vitae.....       | 293     |

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Lembaga perbankan merupakan *financial intermediary* yang mempunyai peranan sangat vital dalam struktur perekonomian di setiap negara. Bank menyerap dana masyarakat dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat. Sedemikian penting dan strategisnya peranan bank dalam pembangunan perekonomian suatu negara, sehingga setiap negara berusaha menciptakan suatu sistem perbankan yang sehat, tangguh dan bisa memelihara kepercayaan masyarakat.

Perbankan di Indonesia mengalami masa yang sangat sulit yang cukup membahayakan perekonomian nasional sebagai dampak dari krisis finansial yang terjadi sejak 1997 yang dipicu oleh krisis nilai tukar. Kondisi krisis tersebut menyebabkan dilikuidasinya beberapa bank swasta nasional pada saat itu, dan telah mengakibatkan merosotnya kinerja perekonomian nasional yang menimbulkan efek lanjut krisis berkepanjangan di berbagai sektor. Sehingga kondisi ini, menyebabkan kepercayaan masyarakat kepada bank semakin menurun termasuk bank pemerintah.

Metode bunga yang diimplementasikan oleh bank konvensional selama ini untuk mendorong investasi diharapkan dapat mempercepat laju pertumbuhan ekonomi. Namun harapan itu belum terwujud secara luas bahkan metode bunga justru menimbulkan dampak negatif berupa ketidak stabilan ekonomi, konsentrasi kekayaan pada segelintir golongan, menumpuknya utang negara, ekonomi biaya tinggi, tersendat-sendatnya roda perekonomian nasional.

Permasalahan yang dihadapi perbankan konvensional tersebut melahirkan pemikiran untuk melakukan perombakan metode dasar ekonomi negara agar dapat mengatasi permasalahan yang ditimbulkannya serta mengarahkan suatu metode ekonomi yang baru untuk tujuan keadilan, keamanan dan kemajuan.

Salah satunya adalah dengan mencari solusi sebagai alternatif untuk keluar dari metode bunga yang diterapkan oleh perbankan konvensional selama ini dan meletakkan perekonomian nasional di atas landasan etika dan moral agama, atau dengan kata lain menerapkan perilaku bisnis syariah, yaitu bisnis yang dibangun berdasarkan kaidah-kaidah al-Qur'an dan hadis yang diyakini dapat mengantarkan pelakunya mencapai sukses dunia dan akhirat, sebab dapat diyakini bahwa peristiwa yang menimpa bank konvensional tersebut adalah suatu bentuk teguran atau azab Allah SWT. terhadap praktek-praktek perekonomian yang dilarang dalam agama Islam.

Berdasar pada kejadian tersebut, pemerintah telah mulai kembali memunculkan pemikiran dan langkah-langkah untuk mengembangkan kegiatan perbankan berdasarkan prinsip syariah, yaitu bank yang beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam, khususnya yang berkaitan dengan tata cara bermuamalah berdasarkan al-Qur'an dan al-Hadis atau secara Islami, karena telah terbukti bahwa perbankan syariah tidak goyah oleh terpaan krisis yang baru-baru ini melanda bangsa Indonesia.

Langkah-langkah pemikiran pemerintah ini, ditandai dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1992 tentang Perbankan. Jadi Bank Syariah di Indonesia telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 yang dibuat guna menghadapi perkembangan perekonomian nasional yang senantiasa bergerak

cepat dan kompetitif serta terintegrasi dengan tantangan yang semakin kompleks serta sistem keuangan yang semakin maju.

Sekarang tinggal bagaimana umat Islam khususnya yang berada pada lembaga perbankan Islam untuk menyikapinya? Selama ini, masyarakat umumnya hanya mengetahui bahwa suatu bank secara mutlak adalah identik dengan bunga. Pemahaman nasabah kreditur yang menyimpan dananya di bank akan mendapatkan bunga, begitu juga dengan nasabah debitur yang meminjam dana dari bank juga akan dikenakan bunga, sedangkan bank mendapatkan keuntungan dari *differential interest* sebagai imbalan dari jasa-jasa yang telah diberikan. Untuk itu, harus segera secara terus menerus disosialisasikan dan digencarkan kepada masyarakat agar mereka dapat mengetahui dan memahami bahwa telah hadir lembaga keuangan Islam yang metodenya tidak berdasarkan bunga akan tetapi berdasarkan bagi hasil yang jauh lebih baik dan diridhai oleh Allah SWT. karena bunga dalam agama Islam adalah riba sementara riba itu hukumnya haram, firman Allah SWT dalam QS. al-Baqarah[2]: 275 :

وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا ۚ

Artinya : “Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. (QS. al-Baqarah [2]:275).

Berdasar pada ayat tersebut di atas maka jelas sekali kemurkaan Allah SWT. terhadap perbuatan riba, bahkan mengancam bagi orang yang sudah memahami tentang larangan riba lantas masih melakukannya maka akan kekal di dalam neraka. Kemudian masih tentang riba pada ayat di bawah ini Allah SWT. berfirman:

يَمْحَقُ اللَّهُ الرِّبَا وَيُزَيِّدُ الصَّدَقَاتِ ۚ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ كُلَّ كَفَّارٍ أَثِيمٍ



Artinya: “Allah memusnahkan riba dan menyuburkan sedekah dan Allah tidak menyukai setiap orang yang tetap dalam kekafiran, dan selalu berbuat dosa. (QS.al-Baqarah[2]: 276).

Pada ayat di atas menjelaskan, bahwa orang yang memakan riba itu sudah masuk golongan orang – orang kafir yang berbuat dosa dengan selalu melakukan perbuatan riba. Selanjutnya firman Allah SWT, dalam QS. ar-Rum [30] ayat 39, sebagai berikut:

وَمَا آتَيْتُم مِّن رِّبَا لِّيَرْتُوْا فِيْ أَمْوَالِ النَّاسِ فَلَا يَرْتُوْا عِنْدَ اللَّهِ وَمَا آتَيْتُم مِّن زَكَاةٍ تُرِيدُوْنَ وَجْهَ اللَّهِ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُضْعِفُونَ ﴿٣٩﴾

Artinya: “Dan sesuatu riba (tambahan) yang kamu berikan agar dia bertambah pada harta manusia, Maka riba itu tidak menambah pada sisi Allah dan apa yang kamu berikan berupa zakat yang kamu maksudkan untuk mencapai keridhaan Allah, maka (yang berbuat demikian) itulah orang-orang yang melipat gandakan (pahalanya)”.(QS. ar-Rum[30]:39.)

Pada ayat di atas menjelaskan bahwa sesungguhnya manusia berbuat riba dengan maksud untuk menambah hartanya namun itu sesungguhnya tidaklah bertambah di sisi Allah SWT. walau dari segi materi itu kelihatannya bertambah, an dharta yang didapatkan tidak berberkah bahkan haram,.

Juga dalam beberapa riwayat, Nabiullah Muhammad SAW., telah bersabda tentang larangan untuk melakukan perbuatan yang sifatnya riba, antara lain :

*Jabir berkata bahwa Rasulullah SAW., mengutuk orang yang menerima riba, orang yang membayarnya, dan orang yang mencatatnya, dan dua orang saksinya, kemudian beliau bersabda, “mereka itu semuanya sama.”* (HR.Muslim no.2995, kitab al-Masaqqah) Antonio (2001: 54).

Pada hadis di atas telah menerangkan bahwa bukan saja yang memakan riba yang diharamkan atau bahkan dikutuk oleh Rasulullah SAW akan tetapi

termasuk orang yang membayarnya dan yang menyaksikannya, sehingga dapatlah dikatakan bahwa karyawan yang bekerja pada bank atau lembaga yang melakukan sistim bunga dalam transaksinya adalah termasuk orang-orang yang dibenci oleh Allah SWT.

*Al-Hakim meriwayatkan dari Ibnu Mas'ud bawa Nabi SAW. bersabda, Riba itu mempunyai 73 pintu (tingkatan); yang paling rendah (dosanya) sama dengan seseorang yang melakukan zina dengan ibunya." Antonio (2001:54).*

Demikian pula pada hadis di atas yang telah menggambarkan kepada kita bahwa orang yang melakukan riba adalah perbuatan hina dan sangat menjijikkan, karena dosanya disamakan dengan orang yang berzina dengan ibunya. Kemudian ditegaskan lagi oleh para ulama di Indonesia yang diwakili oleh organisasi Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama yang memiliki jumlah anggota yang terbesar, yang pada prinsipnya bahwa segala jenis bunga adalah riba termasuk bunga bank, sehingga bunga bank itu hukumnya haram, Wibowo (2005:6-7).

Bahkan fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI) yang tercantum dalam fatwa Dewan Syariah Nasional Nomor: 20/DSN-MUI/IV/2001 tentang Pelaksanaan Investasi untuk Reksadana Syariah Bab IV, Pasal 8, Ayat 2 sub b, fatwa tersebut dengan tegas memasukkan *usaha lembaga keuangan konvensional (ribawi), termasuk perbankan dan asuransi konvensional sebagai jenis usaha yang bertentangan dengan syariah Islam*, Dwiono Koesen (2011:33-34).

Jika bunga hukumnya haram, maka bunga menjadi sesuatu yang dibenci dan dimurkai oleh Allah SWT. Secara logika jika Allah SWT. murka terhadap suatu perbuatan manusia, maka tentunya akan turun laknat atau musibah kepada

masyarakat atau lembaga yang terlibat pada perbuatan metode bunga tersebut, seperti apa yang telah dialami oleh perbankan Nasional di tahun-tahun yang lalu.

Walaupun demikian, seperti pada awalnya bahwa bank konvensional masih dibolehkan karena belum ada bank syariah (darurat), sehingga sama halnya sekarang jika di daerah tersebut belum ada bank Islam maka oleh beberapa ulama masih membenarkan. Namun tetap kita perlu hati-hati dengan niat kita, kalau tujuannya menyimpan uang di bank konvensional karena bunganya (*ribawi*) maka sudah pasti hukumnya haram.

Juga dapat disosialisasikan bahwa selain alasan tersebut di atas, sikap kontra terhadap bunga bank telah diisyaratkan oleh banyak ahli. Seperti, Aristoteles menolak pinjam-meminjam uang dengan bunga karena membuat orang tergoda untuk mengejar keuntungan dan menumpuk kekayaan sehingga uang menjadi tidak produktif dan hanya menimbulkan kesenjangan antara yang kaya dan yang miskin, korupsi, dan pemborosan, Soule (1994:59).

Aristoteles juga menyatakan bahwa fungsi uang adalah sebagai alat tukar, bukan untuk menghasilkan tambahan melalui bunga. Uang yang berasal dari uang yang keberadaannya dari sesuatu yang belum tentu pasti terjadi sehingga tidak adil, Antonio (1999:114). Plato juga tercatat dalam kelompok menentang metode bunga. Alasan yang dikemukakannya karena bunga menyebabkan pemecahan dan perasaan tidak puas dalam masyarakat dan dipergunakan oleh orang kaya untuk mengeksploitasi orang miskin, Antonio (1999:82). Thomas Aquenes mengancam bunga atas pinjaman karena uang pada hakekatnya adalah alat tukar, bukan komoditi. Penambahan uang dapat dimaklumi pada penundaan pembayaran (barang diambil baru dibayar), Soule (1994: 15).

Secara kenyataan pendapat-pendapat tersebut adalah benar karena selama ini beberapa kelemahan metode bunga telah terbukti, yaitu metode bunga melanggar keadilan atau kewajaran bisnis; infleksibilitas metode bunga menyebabkan kebangkrutan; selama ini bank senantiasa khawatir kalau-kalau tidak bisa mengembalikan tabungan dan bunga kepada nasabah penyimpan dana; metode bunga juga telah terbukti menghalangi inovasi usaha kecil; dan bank menutup diri dari kemitraan kecuali ada jaminan kepastian pengembalian modal dan pendapatan bunga.

Secara keseluruhan jika kita atau bangsa ini ingin menuai keselamatan di dunia dan di akhirat, maka tidak lain perilaku bisnis syariah mesti diimplementasikan dengan baik dalam kehidupan perekonomian bangsa ini. Adapun Standar etika Perilaku Bisnis Syariah (PBS) menurut Hasan (2009: 187) mendidik agar para pelaku bisnis dalam menjalankan bisnisnya dengan: (1) takwa, adalah seorang Muslim selalu diperintahkan untuk selalu mengingat Allah dalam setiap aktivitasnya (2) aqshid, adalah sederhana, rendah hati, lemah lembut, dan santun/simpatik (3) khidmad, adalah melayani dengan baik (4) amanah, adalah memiliki hati yang "*hidup*" sehingga bisa menjaga hak Allah, hak orang lain dan hak dirinya sendiri.

Berdasar pada firman Allah SWT. dalam al-Qur'an, Hadis Rasulullah Muhammad SAW., Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, dan pendapat para ulama dari dua organisasi agama terbesar di Indonesia, pernyataan yang diisyaratkan oleh banyak ahli yang telah diuraikan di atas. Kemudian ditambah lagi dengan jumlah penduduk muslim adalah terbanyak di Indonesia, bahkan di dunia yakni menurut statistik adalah 88% dari total

penduduk Indonesia saat ini, yaitu kurang lebih 238.453.000 jiwa (BPS:2009). Sungguh semua ini merupakan jaminan dan sekaligus peluang besar, atau potensi pasar yang cukup luar biasa bagi pertumbuhan dan perkembangan bank Islam di Indonesia. Namun kenyataannya tidak demikian, jaminan dan peluang besar atau potensi pasar yang luar biasa itu sepertinya kurang dimanfaatkan seoptimal mungkin oleh pihak pengelola perbankan Islam untuk menjadi sarana efektif dalam meyakinkan masyarakat dalam rangka meraih sebanyak-banyaknya peluang pasar tersebut, termasuk perbankan Islam yang ada di Provinsi Sulawesi Selatan.

Bank Islam di Indonesia diawali dengan berdirinya PT. Bank Muamalat Tbk. Indonesia pada bulan Mei 1992, yang diprakarsai oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI) kemudian diikuti dengan munculnya perbankan Islam lainnya, dimana belakangan ini semakin pesat pendiriannya. Bank Indonesia (BI) mencatat bahwa pertumbuhan aset bank Islam selama lima tahun terakhir sebesar 32%, pada tahun 2009 lebih dari 2.100 kantor cabang bank Islam, pertumbuhan assetnya Rp. 61,4 triliun, sekitar 2,2 % dari seluruh asset perbankan nasional. Bila dilihat dari potensi dan jumlah penduduk muslim saja yang mencapai 88% dari seluruh penduduk yang ada di Indonesia, maka pertumbuhan itu terbilang masih terlalu kecil dan lambat perkembangannya. Walaupun Bank Indonesia (BI) lebih optimis lagi kalau fundamental makro ekonomi cenderung terus semakin membaik maka pangsa pasar bank Islam di Indonesia pada tahun 2010 s/d 2020 akan naik rata-rata 10% pertahun, dan juga tentu syaratnya selain fundamental makro ekonomi, tak kalah pentingnya adalah perbaikan manajemen perbankan Islam itu sendiri, khususnya dalam proses perekrutan dan peningkatan kualitas

sumber daya manusia di bidang ilmu ekonomi dan keuangan syariah (SDM Syariah).

Fakultas Ekonomi UI (2009:164) Institusi-institusi ekonomi syariah, khususnya di bidang keuangan dan perbankan syariah, selain harus layak secara bisnis-komersial, disaat yang sama juga dituntut untuk sesuai syariah (*shari'ah compliant*). Karena itu institusi ini membutuhkan SDM yang memahami ilmu ekonomi-keuangan konvensional yang kuat namun disaat yang sama juga memiliki pengetahuan syariah yang mumpuni. Kualifikasi seperti ini membuat SDM syariah secara ideal akan mampu merealisasikan keunggulan sistem syariah terhadap sistem konvensional dan mampu mendekatkan kesenjangan antara idealita dan realita industri syariah. Secara Ideal, SDM syariah harus memahami doktrin, hukum dan akhlak Islam, sehingga akan mampu memahami substansi dan tujuan syariat Islam.

Kenyataannya, sampai saat ini masih banyak masyarakat belum tahu dan memahami tentang eksistensi dan manfaat menabung di perbankan Islam, mereka umumnya hanya tahu bahwa menabung di bank Islam sama saja dengan menabung di bank konvensional di mana mereka akan mendapatkan keuntungan yang bersifat materi/ manfaat yang kurang lebih sama di bank konvensional.

Lebih parah lagi tidak sedikit yang sudah menjadi nasabah perbankan Islam pindah ke bank konvensional dengan berbagai alasan, terutama karena mungkin mereka memang tidak memahami manfaat menabung di bank Islam, ataukah bisa juga karena mereka tidak menemukan sikap, cara kerja dan pelayanan yang sifatnya Islami, yang tentunya lebih baik dari pada sikap, cara kerja dan pelayanan pada bank konvensional. Dimana sikap, cara kerja dan

pelayanan karyawan pada bank Islam harusnya nampak lebih baik dan memberikan yang terbaik dari pada karyawan yang ada pada bank konvensional. Demikian pula suasana kerja di bank Islam harus berbeda, lebih nyaman, lebih damai dan lebih aman di bandingkan suasana kerja yang ada pada bank konvensional, sehingga dengan demikian orang akan lebih tertarik menabung di bank Islam

Karyawan bank Islam harusnya bisa memanfaatkan peluang pasar yang begitu besar dengan cara memberikan pemahaman atau keyakinan tentang nilai-nilai Islam yang ia miliki kepada masyarakat melalui cara kerja, pelayanan atau dengan cara lain yang bisa dilakukan untuk meyakinkan bahwa bertransaksi atau menjadi nasabah di bank Islam akan jauh lebih aman, nyaman dan baik jika dibandingkan dengan menabung di tempat lain. Karena sesungguhnya Islam adalah keselamatan, kedamaian, solusi untuk keluar dari segala keresahan, kegelisahan atau kesulitan dalam hidup ini. Atau dengan kata lain bahwa karyawan bank Islam harus lebih percaya diri dan memiliki kemampuan yang prima memanfaatkan potensi dirinya untuk menarik simpati, dalam upaya meraih peluang pasar bank Islam yang begitu besar (*Intrapreneurship*).

Namun kenyataannya tidaklah demikian, karyawan yang ada di bank Islam umumnya belum mampu berbuat sesuai gambaran tersebut, bahkan belakangan ini keluhan masyarakat khususnya kaum muslimin tentang cara kerja, pelayanan, dan suasana kerja semakin miring. Mereka belum menemukan sesuatu yang berbeda secara khas dan lebih baik dari bank konvensional, sehingga ada rasa pesimis terhadap eksistensi, bahkan keberlangsungan bank Islam di masa datang.

Boleh jadi, dari segi kuantitas bank Islam dan assetnya belakangan semakin bertambah, tapi dari sisi kehadirannya sebagai lembaga yang betul-betul syariah masih perlu dipertanyakan, mulai dari niat berdirinya, prosesnya dan prolehan hasilnya apakah betul-betul sudah syariah? Untuk itu, masih banyak lagi yang perlu dijawab dan dibenahi dalam manajemen perbankan Islam di tanah air kita ini, agar dapat segera keluar dari penilaian-penilaian negatif seperti tersebut di atas, sehingga citra perbankan Islam di Indonesia khususnya di Provinsi Sulawesi Selatan bisa menjadi baik, kemudian tumbuh dan berkembang secara pesat, meyakinkan, serta diminati oleh masyarakat sehingga keberlangsungannya dapat terjamin.

Demi menjawab penilaian-penilaian atau keluhan dari kenyataan tersebut di atas yang pada intinya menurut pendapat sementara dari berbagai sumber yang didapat melalui observasi, yakni terletak pada kinerja sumber daya manusia karyawannya yang dianggap masih rendah. Hal yang dianggap paling berkaitan dengan masalah kinerja, di antaranya adalah perilaku atau sikap kewirausahaan karyawan (*Intrapreneurship*). Maka kiat yang diperkirakan bisa menjadi solusi bagi pertumbuhan dan pengembangan bank Islam, sehingga bank Islam kelak tidak kehilangan citra dan jati dirinya, yang pada akhirnya jika dibiarkan berlarut-larut akan semakin kehilangan kepercayaan dan ditinggalkan oleh kaum muslimin yang betul-betul ingin bertransaksi secara syari'ah, yaitu dengan upaya menyiapkan sumber daya manusia (SDM syariah) yang berkualitas tinggi, SDM syariah yang memahami ilmu ekonomi konvensional-kuangan konvensional yang kuat namun disaat yang sama juga memiliki pengetahuan, pemahaman dan penghayatan ekonomi syariah yang mumpuni serta didukung oleh sikap



kewirausahaan (*Intrapreneurship*) yang tinggi. Diharapkan dengan jiwa atau sikap kewirausahaan (*Intrapreneurship*) tinggi yang dimiliki oleh karyawan akan berdampak kepada semakin baiknya kinerja karyawan pada bank Islam, khususnya Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

Perbankan Islam memang masih terbilang baru tapi pertumbuhan dan perkembangannya dari segi kuantitas cukup pesat, membuat proses perekrutan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan visi dan misi bank Islam masih sangat sulit didapatkan, salah satunya disebabkan karena keterbatasan institusi pendidikan formal dalam bidang ini.

Menurut FE UI (2010: 166) dengan minimnya pasokan Sumber Daya Manusia ekonomi-keuangan syariah (SDM syariah) ini, akhirnya yang terjadi adalah institusi keuangan syariah merekrut SDM dengan latar pendidikan keuangan konvensional, bahkan "membajak" SDM yang sudah mapan berkarir di industri keuangan konvensional. SDM seperti inilah yang diberi pendidikan dan pelatihan singkat untuk kemudian langsung ke industri keuangan syariah. Akibatnya, kualitas SDM keuangan syariah cenderung tidak ideal. Saleh Kamil, Ketua *General Council of Islamic Banks and Financial Institution*, mengungkapkan hal yang signifikan bahwa hampir 85% dari 300.000 SDM yang bekerja di industri keuangan syariah saat ini tidak memiliki pengetahuan syariah yang memadai.

Riset FEUI pada tahun 2003 menunjukkan bahwa karyawan bank syariah di Indonesia banyak didominasi oleh Sarjana S1 hampir 90%-nya hanya memiliki ilmu konvensional. Banyak juga terlihat karyawan yang berasal dari bank konvensional yang sudah keluar atau pensiun. Berdasar pada gambaran sederhana

ini, bisa dibayangkan bagaimana sulitnya untuk mendapatkan karyawan yang memiliki sikap mental dan kinerja yang sesuai dengan harapan masyarakat tersebut, yaitu karyawan yang paham dan menghayati betul apa sesungguhnya misi dan visi bank Islam itu, serta memiliki sikap mental yang siap menjalankan dan mewujudkan misi dan visi Islam dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Sedemikian pentingnya, sehingga karyawan sebagai salah satu asset dan pelaksana utama perbankan Islam haruslah senantiasa mendapat perhatian yang serius dari pimpinan dan manajemen bank Islam guna menambah jumlah serta meningkatkan kemampuan syariah karyawannya, terutama dalam upaya menumbuhkan atau meningkatkan jiwa atau sikap kewirausahaan Islami (*Islamic Intrapreneurship*) para karyawan bank Islam tersebut, yang diyakini sebagai suatu sikap mental yang bisa secara efektif meningkatkan kinerja Islami para karyawan Bank Islam di Indonesia, khususnya Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

Kini jumlah perbankan Islam khususnya di Sulawesi Selatan terdapat kurang lebih 10 (sepuluh) buah bank Islam dan 4 (empat) buah bank perkreditan rakyat syari'ah, kesemuanya tergabung dalam suatu organisasi perbankan Islam yakni ASBISINDO (Asosiasi Bank Syariah Indonesia) Sulawesi Selatan dengan pencapaian *market share* sebesar 3,5 persen dari total perbankan yang ada di Sulawesi Selatan untuk tahun 2010. Dilihat dari sisi pertumbuhan sampai dengan tahun 2010 adalah rata-rata mencatat *growth* sekitar 10-20 persen jika dibandingkan dengan periode yang sama pada tahun sebelumnya. Menurut Bank Indonesia (2010) jumlah karyawan tetap bank Islam di Sulawesi Selatan sampai dengan tahun 2010 adalah kurang lebih 597 orang, di mana kondisi dan

permasalahan yang dihadapi semuanya hampir sama dengan bank Islam lainnya di Indonesia.

Berkaitan dengan permasalahan sumber daya manusia atau karyawan perbankan Islam, sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya, yang diperkirakan bahwa kinerja Islami karyawan bank Islam masih rendah dikarenakan kualitas SDM syariah, utamanya sikap kewirausahaan Islami yang dimiliki oleh karyawan bank Islam tersebut belum tumbuh dengan baik.

Demi untuk lebih memahami pentingnya sikap kewirausahaan karyawan Islami (*Intrapreneurship*) terhadap kemajuan dan perkembangan bank Islam melalui kinerja Islami karyawannya, maka terlebih dahulu perlu diuraikan atau dijelaskan tentang sikap kewirausahaan (*Intrapreneurship*) tersebut, sebagai berikut; selama ini kita mengenal ada dua macam kewirausahaan, yaitu; pertama kewirausahaan dalam arti *entrepreneurship* dan kedua adalah kewirausahaan dalam arti *intrapreneurship*. Kewirausahaan dalam arti *entrepreneurship* adalah kaum wirausaha yang mengembangkan usaha milik sendiri. Sedangkan kewirausahaan dalam arti *intrapreneurship* atau *internal entrepreneurship* adalah karyawan atau manajer yang membantu pemilik perusahaan dalam memajukan dan mengembangkan usaha dari perusahaan dimana ia bekerja. Walaupun mempunyai orientasi kepemilikan yang tidak sama, akan tetapi keduanya mengarah kepada sifat dan sikap kewirausahaan yang sama, Winarno, (2011: 2).

Sikap kewirausahaan yang tinggi ditandai dengan keberanian mengambil resiko yang sudah diperhitungkan, memiliki semangat kreatif, inovatif dan semangat kemandirian tinggi dan bertanggungjawab, kemampuan membaca dan mencari peluang dan mengembangkan usaha serta mampu mengatasi segala

kesulitan yang dihadapi. Karyawan yang memiliki sikap kewirausahaan (*Intrapreneurship*) yang tinggi akan menyebabkan perusahaan dapat menangkap peluang-peluang pengembangan dan dapat mengantisipasi perubahan-perubahan dan keluhan-keluhan yang akan terjadi dimasa datang. Di tangan karyawan yang memiliki sikap kewirausahaan yang tinggi sesuatu yang kelihatan tidak berguna maka itu akan menjadi berguna atau memiliki nilai (*value*).

Untuk itu, pertumbuhan dan pengembangan sikap kewirausahaan karyawan (*Intrapreneurship*) membutuhkan motivasi yang tinggi dari pihak pimpinan dan suasana yang kondusif dari perusahaan. Mereka dituntut bekerja dan berjuang keras untuk menghadapi segala permasalahan berupa ancaman, gangguan, halangan dan tantangan serta kesulitan lainnya yang kesemuanya itu tentunya akan memberikan beban kerja dan tingkat stres yang cukup tinggi. Namun, jika mereka telah memiliki sikap kewirausahaan (*Intrapreneurship*) yang tinggi yang dilandasi oleh etika dan perilaku bisnis syariah maka hal tersebut akan menghasilkan kepuasan tersendiri, rasa bangga dan rasa terhormat sebagai warga dari perusahaan tersebut sebagai suatu sikap pengabdian pada tempat kerjanya dan sekaligus sebagai pengabdian kepada Allah SWT.

Berdasar pada uraian-uraian di atas sebagai suatu keyakinan kita bahwa walaupun bank Islam secara kuantitas telah tumbuh dan berkembang dengan cukup pesat, khususnya bank Islam yang ada di Sulawesi Selatan tapi tanpa ditopang oleh jumlah dan kualitas SDM ekonomi dan keuangan syariah yang memadai, yang memiliki sikap kewirausahaan (*Intrapreneurship*) yang tinggi, yang dilandasi oleh etika dan perilaku bisnis syariah (sikap kewirausahaan Islami / *Islamic Intrapreneurship*), maka kinerja Islami karyawan akan sulit meningkat. Bahkan jika dibiarkan, dikhawatirkan akan berimplikasi serius dalam jangka

panjang bagi perbankan Islam tersebut, tidak mampu bersaing dengan perbankan konvensional yang semakin gencar dengan berbagai strateginya termasuk strategi bunganya, yang pada akhirnya bank Islam akan sulit mempertahankan eksistensinya, apalagi mau berkembang sesuai harapan masyarakat muslim, bahkan citranya sebagai bank Islam akan terus mengalami kemunduran.

Sekarang yang menjadi permasalahan bagi perbankan Islam pada umumnya dan Bank Islam di Sulawesi Selatan pada khususnya adalah bagaimana cara sehingga karyawan di perbankan Islam tersebut bisa ditingkatkan kualitasnya khususnya sikap kewirausahaan Islaminya? sehingga kinerja Islami karyawan dapat diwujudkan bahkan ditingkatkan.

Banyak faktor yang bisa mempengaruhi kuatnya atau tingginya sikap kewirausahaan Islami seorang karyawan. Namun kaitannya dengan studi ini, faktor yang dianggap penting dan utama untuk dikaji dalam mendorong pengembangan sikap kewirausahaan Islami karyawan di perbankan Islam, khususnya bank Islam yang ada di Provinsi Sulawesi Selatan adalah gaya kepemimpinan Islami yang diterapkan oleh pimpinan dan budaya perusahaan Islami. Menurut Rivai dan Mulyadi (2010:42), gaya digunakan pimpinan mempengaruhi karyawannya sehingga karyawan yang dipimpinnya mau dan senang ikut dalam proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara efektif dan efisien, atau lengkapnya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pimpinan ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan yang otoriter, tertutup, kurang menghargai prestasi, kurang menghormati, tidak memberikan kepercayaan kepada karyawan akan bisa menyebabkan karyawan dalam organisasi atau lembaga tersebut menjadi apatis bermasa bodoh, tidak kreatif, inovatif, takut dan hanya selalu menunggu perintah. Untuk itu, dalam upaya meningkatkan sikap kewirausahaan (*Intrapreneurship*) guna meningkatkan kinerja karyawan maka dibutuhkan pimpinan yang kuat dan tegas, terbuka, disiplin, menegakkan peraturan organisasi atau perusahaan, memberi teladan dalam sifat dan kemampuan kerja, menghargai prestasi, menghormati karyawan, memberikan kepercayaan dan tanggungjawab kepada karyawan serta mengutamakan musyawarah. Secara umum selama ini gaya kepemimpinan yang paling dikenal ada lima gaya, yaitu Birokrasi, massif, Laissez -faire, demokratis, otoritas.

Gaya kepemimpinan Islam tidak masuk dalam salah satu pembagian tersebut, karena kepemimpinan Islami telah memiliki dasar-dasar tersendiri yang sangat kuat dan kokoh. Ia dibangun tidak saja oleh nilai-nilai transendental, namun telah dipraktekkan sejak berabad-abad yang lalu oleh Nabi Muhammad SAW, para sahabat dan al-Khulafa' al-Rasyidin. Pijakan kuat yang bersumber dari al-Qur'an dan al-Hadis serta dengan bukti empiriknya yang telah menempatkan konsep kepemimpinan Islami itu sebagai salah satu model kepemimpinan yang diakui dan dikagumi oleh dunia Internasional.

Persoalan kepemimpinan dalam Islam, menjadi sesuatu yang sangat penting, karena pada prinsipnya dalam Islam manusia itu diciptakan di bumi ini adalah untuk menjadi *khalifah* (pemimpin). Pemimpin bagi diri sendiri, bagi keluarga dan pemimpin bagi yang lainnya, yang merupakan amanah dan

tanggungjawab, dan tidak hanya dipertanggung jawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinnya, akan tetapi terlebih penting juga akan dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT. Sebagaimana diungkapkan dalam sebuah hadis, bahwa Rasulullah pernah bersabda, yang artinya: *“Setiap kalian adalah pemimpin, dan kalian akan dimintai pertanggung jawaban atas kepemimpinannya”* (HR. Bukhari dan Muslim) Mun'im (2009: 277)

Pertanggung jawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat horizontal-formal sesama manusia, tetapi bersifat vertikal-moral, yakni tanggungjawab kepada Allah SWT. di akhirat kelak. Kepemimpinan dalam Islam bukan sesuatu yang mesti menyenangkan, tetapi merupakan tanggung jawab sekaligus amanah yang amat berat yang harus diemban dengan sebaik - baiknya sesuai firman Allah SWT sebagai berikut:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٢٣﴾ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَى صَلَوَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ ﴿٢٤﴾ أُولَٰئِكَ هُمُ الْوَارِثُونَ ﴿٢٥﴾  
 الَّذِينَ يَرِثُونَ الْفِرْدَوْسَ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ﴿٢٦﴾

Artinya : *“Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya. Dan orang-orang yang memelihara sembahyangnya, mereka itulah yang akan mewarisi surga firdaus, mereka akan kekal di dalamnya”*. (QS. al- Muminun [23]:8-11).

Sahabat Ibnu Umar r.a. menceritakan bahwa Nabi Muhammad SAW. bersabda, yang artinya:

*“Apabila amanah disia-siakan maka tunggulah saat kehancuran. Waktu itu ada seorang sahabat bertanya: apa indikasi menyia-nyiakan amanah itu wahai Rasulullah? Beliau menjawab: apabila sesuatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya”* (HR. Bukhari).

Dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan Islami tidak menganut secara tegas salah satu dari kelima model tersebut di atas, akan tetapi ia dibangun dengan

prinsip pertengahan, moderat dalam memandang persoalan. Tidak memberikan kekuasaan secara otoriter, atau kebebasan secara mutlak, sehingga bebas dari nilai. Ia juga bukan model demokrasi yang dapat diterapkan sepanjang sejarah dan perubahan zaman demikian pula bukan birokrasi dan massif.

Gaya kepemimpinan Islami diyakini bisa meningkatkan sikap kewirausahaan Islami karyawan, yang juga sekaligus dapat meningkatkan kinerja Islami karyawan, karena gaya kepemimpinan Islami tersebut sangat akomodatif terhadap bagaimana menghargai bawahan, menghormati hak-hak karyawan, sederhana, memberikan kepercayaan dan tanggungjawab penuh kepada karyawan terhadap apa yang menjadi tugasnya serta senang terbuka dan mengambil keputusan dengan cara musyawarah, serta pemberi maaf atau bijaksana karena semuanya itu dilandasi oleh sifat dan akhlak Rasulullah Muhammad SAW., sebagaimana firman Allah:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٥١﴾

Artinya : *“Sungguh telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan yang banyak mengingat Allah”*. (QS. al-Ahzab [33]: 21).

Juga dalam firman Allah berikut ini:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا

لَنَا عَبِيدٌ ﴿٧٣﴾

Artinya: *“ Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan shalat, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah.”* (QS. Al -Anbiyaa’ [21]: 73).



Berdasarkan ayat di atas menggambarkan kepada kita bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang senantiasa memberikan petunjuk sesuai dengan perintah Allah SWT.

Juga masih dalam firman Allah SWT. sebagai berikut:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya : “ Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya”.(QS. al – Imran [3]:159).

Pada ayat tersebut di atas menjelaskan kepada kita agar manusia atau pemimpin jika ingin berhasil dalam melaksanakan kepemimpinannya maka hendaknya ia menggunakan pendekatan-pendekatan tertentu atau bisa juga dikatakan metode atau cara, oleh Allah SWT. cara tersebut digambarkan sebagai perilaku atau sikap yang lemah lembut, sederhana, berlaku sopan atau santun, pemaaf dan mengutamakan cara-cara musyawarah dalam menyelesaikan suatu masalah.

Budaya perusahaan ialah pola pikir dan perilaku efektif dan efisien yang dilakukan secara berulang-ulang atau terus menerus untuk mencapai tujuan perusahaan melalui kerja karyawan. Sedangkan perusahaan ialah suatu organisasi atau lembaga bisnis untuk mencari keuntungan. Ia diumpamakan sebagai sebuah kapal yang sedang berlayar yang harus dipimpin seorang kapten menuju suatu pulau harapan yang namanya laba. Untuk memperoleh laba, ada empat unsur yang

saling berkaitan di dalamnya, yakni sasaran kerja, alat kerja, metode kerja dan tenaga kerja, dari empat unsur tersebut maka yang terpenting yang mesti mendapat perhatian dari pimpinan perusahaan adalah tenaga kerja atau karyawan. Tanpa tenaga kerja manusia, alat kerja dan metode kerja tidak akan dapat mencapai sasaran kerja. Pemimpin perusahaan pada hakekatnya mengelola tenaga kerja agar bekerja efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai tujuan dan sasaran kerja.

Tujuan dan sasaran perusahaan hanya bisa dicapai bila tenaga kerja atau karyawan mendapatkan kepuasan dalam melaksanakan kerjanya, dalam artian bahwa tenaga kerja atau karyawan mendapatkan imbalan yang layak untuk dipakai hidup, dihargai pikiran dan perasaannya serta mendapatkan suasana atau lingkungan kerja yang aman, nyaman dan damai. Kepuasan tenaga kerja adalah kunci utama keberhasilan manajemen dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Sebaliknya, jika tenaga kerja tidak puas dalam bekerja, yang terjadi adalah penurunan produktivitas kerja, pemborosan, malas dan pengrusakan alat kerja atau dengan kata lain kinerjanya menjadi turun atau jelek. Dampaknya perusahaan akan mengalami kerugian.

Hal lain yang tidak kalah pentingnya yang harus mendapat perhatian dari bank Islam, yakni pelanggan sebagai pemberi pendapatan perusahaan melalui penggunaan daya belinya untuk membeli produk atau jasa perusahaan, masyarakat lingkungan sosialnya agar terjaga kelestarian lingkungan material dan non-materialnya (adat istiadat) dan pemerintah demi untuk kelancaran birokrasi berupa pembayaran pajak dan sejenisnya. Budaya perusahaan mencakup nilai-nilai yang dipegang bersama, keyakinan dan sikap bersama. Jika budaya perusahaan itu dianggap baik dan cocok bagi karyawan maka diperkirakan akan dapat membuat

karyawan tersebut lebih termotivasi, dan bisa menumbuhkan sikap kewirausahaan (*Intrapreneurship*) yang tinggi bagi karyawan tersebut, dan akan melahirkan kinerja karyawan yang baik, yang pada akhirnya mendatangkan keuntungan bagi perusahaan. Kaitannya dengan budaya perusahaan Islami, dimana usaha atau bisnis yang bisa dilakukan adalah usaha atau bisnis yang banyak mengandung nilai-nilai spiritual dan sosial, yang memiliki perbedaan dalam pengorganisasiannya, yang mengutamakan apa yang dinamakan etika dan akhlak atau perilaku bisnis syariah.

Dalam budaya perusahaan Islami ditegaskan pentingnya etika dan akhlak atau perilaku bisnis syariah diimplementasikan. Artinya etika dan akhlak diimplementasikan ke dalam suatu sikap bersama guna menanamkan rasa memiliki dan peduli kepada organisasi atau perusahaan. Budaya yang patut diciptakan dan ditumbuhkembangkan dalam diri karyawan adalah budaya disiplin, membangun kebersamaan dan persaudaraan atau silaturrahiim, tolong menolong, saling menghargai, saling percaya, menyayangi dan peduli kepada sesama dengan selalu senyum dan mengucapkan salam, bahkan sering bekerja sama dan membiasakan untuk selalu bersama-sama (*jamaah*). Mereka harus meyakini bahwa organisasi atau perusahaan tempat bekerja adalah amanah dari pemilik perusahaan dan pemilik mutlak segala yang ada di alam semesta ini yaitu Allah SWT., yang kelak akan dipertanggung jawabkan baik kepada pemilik perusahaan di dunia ini terlebih kepada pemilik mutlak perusahaan yakni Allah SWT.

Al-Qur'an telah memberi petunjuk agar dalam berbisnis tercipta hubungan yang harmonis, saling ridha dan tidak ada unsur eksploitasi. Sebagaimana firman Allah di bawah ini:

يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ  
وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا ﴿٢٩﴾

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama-suka di antara kamu dan janganlah kamu membunuh dirimu; Sesungguhnya Allah adalah Maha Penyayang kepadamu". (QS.an-Nisa : 29).

Mengenai pentingnya untuk bekerja sama ini, juga ditegaskan dalam hadis Qudsi sebagaimana sabda Rasulullah, yang artinya: Sesungguhnya Allah SWT. berfirman:

Artinya "Aku adalah pihak ketiga dari dua orang yang berserikat (bekerja sama) selama salah satu pihak dari keduanya tidak mengkhianati pihak lainnya, dan bila salah satu pihak yang berkhianat kepada pihak lainnya, Aku keluar dari perserikatan tersebut" (HR. Abu Daut dan Abu Hurairah). Sabiq (2010:305).

Allah SWT., juga sangat menyenangkan orang yang bekerja keras atau berusaha dengan teratur atau rapi, bersatu atau bekerjasama dalam organisasi atau perusahaan, sebagaimana dalam firman-Nya:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُومٌ ﴿٦١﴾

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh." (QS.as-Saff [61]: 4).

Dalam hadis yang diriwayatkan oleh Bukhari yang berkaitan dengan kemandirian dan kinerja, Rasulullah di bawah ini bersabda yang artinya:

"Tangan di atas lebih baik dari pada tangan di bawah." dan "Sebaik-baik usaha adalah usaha seorang pekerja yang dilakukan secara tulus." (HR. Ahmad). Ahnan Asy (2003:232)

Nilai-nilai Islam yang ditanamkan dalam perusahaan atau disebut budaya perusahaan Islami sebagaimana yang telah di uraian di atas, diharapkan akan lebih memotivasi para karyawan untuk meningkatkan sikap kewirausahaan Islami yang ia miliki sekaligus meningkatkan kinerja Islami karyawan. Dua faktor tersebut yang telah diuraikan di atas, yakni gaya kepemimpinan Islami dan budaya perusahaan Islami, diperkirakan memiliki pengaruh atau hubungan yang sangat kuat terhadap peningkatan atau tumbuhnya sikap kewirausahaan Islami karyawan, yang sekaligus dapat meningkatkan kinerja Islami karyawan, dapat dijelaskan dengan dasar pemikiran sebagai berikut:

Gaya kepemimpinan Islami yang diterapkan pada bank Islam tersebut, kaitannya dengan sikap kewirausahaan Islami karyawan dan kinerja Islami karyawan, yaitu gaya kepemimpinan berdasarkan al-Qur'an dan as-Sunnah yang senantiasa mengutamakan keterbukaan dan musyawarah dalam mengambil keputusan, senantiasa bisa menjadi teladan bagi bawahannya, senang memberi petunjuk, berpenampilan sederhana dan bijaksana karena gaya kepemimpinan yang diterapkan memang didasarkan pada etika dan akhlaq Rasulullah Muhammad SAW (kepemimpinan Islami), sehingga dengan gaya kepemimpinan seperti itu akan dapat mendorong tumbuhnya sikap kewirausahaan Islami karyawannya, yakni karyawan akan selalu bertawakkal, berpandangan optimis, kreatif dan inovatif, berani, mandiri, dan mampu menangkap, mencari serta memanfaatkan peluang baru, bersifat amanah/ bertanggungjawab terhadap pekerjaannya, jujur dan sabar. Keadaan yang demikian, juga akan berdampak pada terwujudnya kinerja Islami yang lebih baik bagi karyawan bank Islam berupa peningkatan kualitas kerja, pelayanan yang baik terhadap nasabah dan tumbuhnya keikhlasan untuk senantiasa bershadaqah, berinfaq, dan berzakat.

Begitu pula dengan budaya perusahaan yang Islami dalam kaitannya dengan sikap kewirausahaan karyawan dan kinerja karyawan. Apabila dalam perusahaan dibudayakan kedisiplinan, kebersamaan dan persaudaraan, saling menolong atau bekerjasama, saling percaya serta saling menghargai dan menyayangi dalam bentuk kebiasaan saling memberi senyum dan salam kepada sesama dalam perusahaan tersebut. Keadaan demikian juga akan mendorong tumbuhnya sikap kewirausahaan Islami karyawan dan akan berdampak pada semakin membaiknya kinerja Islami karyawan pada bank Islam tersebut, berupa peningkatan kualitas kerja, pelayanan yang baik terhadap nasabah, dan tumbuhnya keikhlasan untuk senantiasa bershadaqah, berinfaq, dan berzakat.

Berdasar pada fenomena dan faktor-faktor yang telah diuraikan secara panjang lebar di atas, maka tugas utama manajemen perbankan Islam adalah menjaga kelangsungan hidup perusahaan, guna mencapai tujuan yang sebenarnya, yakni sebagai bank yang membawa berkah bagi masyarakat dan perekonomian nasional, atau sebagai *rahmatan lil alamin*, yaitu bank yang dapat mengatasi segala permasalahan ekonomi masyarakat bangsa Indonesia yang kita cintai, karena niat dan operasionalisasinya didasarkan pada etika dan akhlaq atau perilaku bisnis syariah.

Namun itu, bukan tugas yang gampang karena manajemen perbankan Islam pasti mengalami berbagai masalah, baik masalah yang datang dari dalam perusahaan itu sendiri atau *internal* perusahaan, maupun yang datang dari luar perusahaan atau *eksternal* perusahaan. Menghadapi masalah *internal* perusahaan tentunya lebih mudah untuk mengatasinya dibandingkan dengan masalah *eksternal* perusahaan yang begitu sulit diprediksi dan kadang-kadang sulit

dipastikan. Salah satu masalah *internal* yang dihadapi perbankan Islam seperti yang telah diperkirakan pada uraian sebelumnya adalah masalah kualitas SDM syariah, yaitu rendahnya kinerja Islami karyawan yang diperkirakan akibat dari belum tumbuhnya dengan baik sikap kewirausahaan Islami karyawan pada bank Islam tersebut.

Karyawan merupakan unsur yang sangat vital dan menentukan bagi terwujudnya tujuan perbankan Islam maka harus mendapat perhatian serius dari pihak manajemen perusahaan. Khususnya dalam upaya menumbuhkan sikap kewirausahaan Islami karyawan guna meningkatkan kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

Gaya kepemimpinan Islami dan budaya perusahaan Islami menjadi sangat penting bagi tumbuhnya sikap kewirausahaan Islami karyawan (*Islamic Intrapreneurship*) dan lahirnya atau meningkatnya kinerja Islami karyawan yang baik, karena sikap kewirausahaan Islami karyawan dan kinerja Islami karyawan diyakini sangat erat kaitannya.

Selanjutnya, berdasar pada latar belakang yang telah diuraikan secara panjang lebar di atas, maka untuk lebih menajamkan permasalahan yang berkaitan dengan studi ini maka disusunlah uraian singkat sebagai berikut, yakni bahwa yang dilihat dalam studi ini adalah pengaruh variabel gaya kepemimpinan yang Islami dan budaya perusahaan yang Islami terhadap sikap kewirausahaan Islami karyawan dan kinerja Islami karyawan bank Islam. Diharapkan dengan penerapan gaya kepemimpinan yang Islami dan budaya perusahaan Islami pada bank Islam dapat mendorong tumbuhnya sikap kewirausahaan Islami karyawan, yang juga

sekaligus dapat meningkatkan kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

Berangkat dari pemikiran yang sangat sederhana dari kata "pemimpin" yang "Islami", yakni pemimpin = *khalifah* dan Islam = selamat. Jadi singkatnya kepemimpinan yang Islami adalah manusia/pemimpin yang disertai amanah untuk membawa keselamatan di dunia sampai akhirat (*Khalifatan fil ardhi*). Lebih jelasnya, hal ini sesuai dengan salah satu dari beberapa makna tentang Islam maka seperti yang telah dikemukakan di atas Islam adalah berarti "Selamat". Adapun dalam keselamatan mengandung unsur kedamaian, kebahagiaan, kesejahteraan dan kemuliaan. Sedangkan orang yang mempercayai dan meyakiniya disebut muslim yaitu orang-orang yang selamat, damai, bahagia, sejahtera, dan mulia dalam mengarungi hidup di dunia dan selamat sampai pada tujuan di akhirat ketika harus menghadap Sang Maha Esa. Tugas seorang muslim (*khalifah*) dimana saja berada adalah untuk mengislamkan lingkungan baik pada skala mikro maupun pada skala makro, dalam surah al-Baqarah ayat 30, manusia (*khalifah*) diamanahi untuk menata kehidupan agar menjadi damai, tentram, bahagia dan mulia untuk segenap alam semesta beserta isinya manusia, tumbuh-tumbuhan dan sumberdaya alam lainnya.

Untuk itulah, diharapkan melalui kepemimpinan yang Islami pada bank Islam akan membawa keselamatan (kebahagiaan, ketentraman, kedamaian dan kesejahteraan) bagi karyawannya dan terlebih kepada nasabahnya, yaitu dengan menerapkan model, pola atau gaya kepemimpinan yang Islami dapat meningkatkan semangat bekerja keras atau berusaha (sikap kewirausahaan Islami) bagi karyawannya, guna mewujudkan kinerja yang baik, yang Islami dari karyawannya (kinerja Islami). Demikian pula dengan budaya/ nilai-nilai Islam



yang ditanamkan dalam perusahaan akan memberi rasa aman, nyaman, tentram dan bahagia karena tumbuhnya rasa kebersamaan/persaudaraan (budaya perusahaan yang Islami) yang juga bisa menumbuhkan sikap kewirausahaan Islami karyawannya guna mewujudkan kinerja yang baik bagi karyawannya, yang Islami (kinerja Islami karyawan).

Namun suatu kenyataan yang amat ironis dalam kehidupan di tengah masyarakat yang mayoritas muslim kehadiran bank Islam yang nota bene akan membawa nasabahnya kepada keselamatan dunia dan akhirat, secara umum belum mendapat tempat yang layak di hati kaum muslimin. Ini dapat dilihat dari eksistensi masing-masing bank Islam di tengah-tengah masyarakat muslim dibandingkan dengan bank konvensional, suatu hal yang masih sangat memprihatinkan. Mungkinkah ini karena gaya kepemimpinan yang Islami dan budaya perusahaan yang Islami belum diterapkan secara *kaffah* pada bank Islam tersebut, sehingga sikap kewirausahaan Islami karyawan belum tumbuh, yang kemudian berdampak pada kinerja Islami karyawan yang belum mampu secara optimal memenuhi apa yang diharapkan oleh kaum muslimin/ nasabah, ataukah ada masalah yang lain. Untuk itu perlu dikaukan pembuktian melalui penelitian.

Berdasar pada uraian latar belakang dari studi ini, maka ditetapkanlah judul disertasi "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami Dan Budaya Perusahaan Terhadap Sikap Kewirausahaan dan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam Di Provinsi Sulawesi Selatan*".

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasar pada latar belakang dan judul disertasi ini maka disusunlah rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Gaya kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan?
2. Apakah Budaya Perusahaan Islami berpengaruh signifikan terhadap Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan?
3. Apakah persepsi Gaya Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan?
4. Apakah Budaya Perusahaan Islami berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan?
5. Apakah Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan?
6. Bagaimana pandangan al-Qur'an dan as-Sunnah tentang penerapan Gaya Kepemimpinan Islami kaitannya dengan Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan, dan Kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan?
7. Bagaimana pandangan al-Qur'an dan as-Sunnah tentang penerapan persepsi Budaya Perusahaan Islami kaitannya dengan Sikap Kewirausahaan Islami karyawan dan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan?
8. Bagaimana pandangan al-Qur'an dan as-Sunnah tentang Sikap Kewirausahaan Islami karyawan kaitannya dengan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan?

9. Apakah Gaya Kepemimpinan Islami berdasarkan al-Qur'an dan as-Sunnah telah dipraktekkan secara *kaffah* pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan?

### 1.3. Tujuan Studi

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami terhadap Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Budaya Perusahaan Islami terhadap Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.
4. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Budaya Perusahaan Islami terhadap Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.
5. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan terhadap Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.
6. Untuk mengkaji pandangan al-Qur'an dan as-Sunnah tentang penerapan Gaya Kepemimpinan yang Islami kaitannya dengan Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan dan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan

7. Untuk mengkaji pandangan al-Qur'an dan as-Sunnah tentang Budaya Perusahaan Islami kaitannya dengan Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan dan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.
8. Untuk mengkaji pandangan al-Qur'an dan as-Sunnah tentang Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan kaitannya dengan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.
9. Untuk mengkaji apakah Gaya Kepemimpinan Islami berdasarkan al Qur'an dan as-Sunnah telah diperaktekkan secara *kaffah* pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

#### **1.4. Manfaat Studi**

Dari hasil studi diharapkan dapat bermanfaat untuk :

1. Untuk para Pimpinan Perbankan Islam, hasil studi ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi untuk kebijakan dalam pengembangan kepribadian pimpinan dan karyawan perbankan Islam baik untuk saat sekarang maupun pada saat yang akan datang, demi untuk kemajuan dan kejayaan perbankan Islam khususnya Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Untuk para akademisi hasil studi ini dapat dipergunakan sebagai masukan guna pengembangan keilmuan di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan Islam dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebagai khalifah di dunia ini.

3. Bagi para peneliti dapat dipakai sebagai bahan motivasi untuk melakukan penelitian selanjutnya terhadap perbankan Islam di Indonesia dan khususnya dalam Wilayah Provinsi Sulawesi Selatan.
4. Dapat memperkaya *hasanah* pengembangan “Ilmu Ekonomi Islam” di Indonesia secara umum dan Provinsi Sulawesi Selatan pada khususnya sehingga Ilmu Ekonomi Islam semakin dapat diterima secara luas di setiap lapisan masyarakat dan di setiap institusi baik pemerintah maupun swasta.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2. 1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah fakta sosial yang tidak bisa dihindarkan untuk mengatur hubungan antar individu yang tergabung dalam suatu organisasi atau perusahaan. Dimana masing-masing individu memiliki tujuan kolektif yang ingin diwujudkan bersama dalam organisasi atau perusahaan. Seorang pemimpin diharapkan memiliki kemampuan mengarahkan dan memimpin bawahannya untuk maju dalam meraih tujuan kolektif yang diimpikan bersama. Hal ini tidak mungkin diwujudkan pemimpin tanpa adanya interaksi sosial yang intens dengan para pengikutnya atau bawahannya. Sehingga, mereka akan bekerja sama layaknya sebuah tim yang solid guna mewujudkan impian bersama. Seorang pemimpin adalah bagian dari organisasi atau perusahaan dan tidak bisa dipisahkan dari mereka. Anggota organisasi atau perusahaan percaya terhadap apa yang dilakukan oleh pemimpin, demikian pula sebaliknya. Apa yang menjadi tanggungjawab pemimpin akan menjadi tanggungjawab anggota organisasi atau perusahaannya. Namun demikian, seorang pemimpin harus mampu menjadi teladan dan panutan bagi anggota dimana ia memimpin, ini semua dalam rangka meraih tujuan bersama. Untuk mampu membawa anggota organisasi atau perusahaan bekerja sama meraih tujuan bersama tersebut adalah sangat tergantung kepada bagaimana cara atau metode pemimpin organisasi atau perusahaan tersebut mempengaruhi orang lain atau karyawannya sehingga mau ikut pada proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, cara yang digunakan sering kita kenal

dengan sebutan model atau gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin dalam upaya mempengaruhi karyawan tanpa menggunakan metode, cara atau gaya tertentu yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi karyawan atau organisasinya, maka pemimpin tersebut dapat dipastikan akan mengalami kesulitan atau bahkan bisa gagal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **2.1.1.1. Pengertian Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan pada dasarnya adalah suatu proses mempengaruhi orang lain agar orang lain itu suka dan mau ikut kepada tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai sebuah proses, kepemimpinan adalah penggunaan pengaruh tanpa paksaan (*noncoercive*) untuk membentuk tujuan-tujuan grup atau organisasi, memotivasi perilaku ke arah pencapaian tujuan-tujuan tersebut, dan membantu mendefinisikan kultur grup atau organisasi. Untuk itu, pemimpin (*leader*) adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin, Griffin (2004: 68). Jadi dari pengertian ini penekanannya ada pada kalimat “mempengaruhi orang lain”, yang di dalamnya mengandung unsur hubungan, proses dan aktivitas. Pada saat kita ingin mempengaruhi orang lain pasti terbetik dalam hati bagaimana caranya, bagaimana sikap kita atau pola atau pendekatan apa yang kita gunakan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan kita sehingga ia suka dan mau ikut terhadap apa yang kita inginkan atau telah tetapkan bersama. Jadi cara, pola, atau sikap yang digunakan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan, dalam organisasi disebut pula dengan gaya.

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pimpinan ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya, Mulyadi dan Rivai, (2010:42). Seorang pemimpin dalam rangka mewujudkan tujuan bersama perlu menggunakan gaya kepemimpinan. Gaya tersebut biasanya direalisasikan dalam bentuk memberikan petunjuk, mengarahkan, dan membina yang berhubungan dengan tugas dan tanggungjawabnya, Winarno (2011: 49). Jadi metode yang digunakan oleh pemimpin dalam memberikan petunjuk, mengarahkan dan membina sebagai usaha mempengaruhi bawahannya atau karyawannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama dapat disebut sebagai gaya kepemimpinan. "Gaya" ternyata merupakan ringkasan bagaimana pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar Rivai (2009: 304). Menurut Sutarto dalam Sutrisno (2011:222) pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan.

Kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi, dan mempengaruhi orang lain agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan, Nawawi (1997: 8). Bahwa seorang akan menjadi pemimpin yang efektif apabila secara genetika telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan; bakat-bakat tersebut dipupuk dan dikembangkan melalui kesempatan untuk menduduki jabatan kepemimpinan; ditopang oleh pengetahuan



teoritis yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan, baik yang bersifat umum maupun yang menyangkut teori kepemimpinan, S.P. Siagian (2003:12-13).

Berdasar pada beberapa pendapat tersebut di atas tentang pengertian kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa pada intinya gaya kepemimpinan adalah merupakan upaya mempengaruhi dan menggerakkan orang lain dengan sikap, metode atau cara tertentu untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **2.1.1.2. Peranan Kepemimpinan**

Kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan memegang peranan yang sangat penting. Pentingnya kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan terkait dengan strategi fungsi kepemimpinan. Menurut Wirawan (2002: 95-108) ada delapan fungsi kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

##### **1) Menciptakan Visi**

Visi adalah apa yang diimpikan, keadaan masyarakat yang dicita-citakan, apa yang dicapai oleh pemimpin dan pengikutnya di masa yang akan datang. Visi merupakan tujuan yang ingin dicapai, suatu fokus pikiran yang akan dicapai oleh pemimpin dan pengikutnya.

##### **2) Mengembangkan budaya organisasi**

Untuk merealisasikan visi, pemimpin dan para pengikutnya harus berpikir, bersikap, dan berperilaku tertentu dalam melaksanakan tugasnya. Agar para pengikutnya berpikir, bersikap, dan berperilaku tertentu, pemimpin perlu menetapkan pedoman perilaku dalam bentuk norma-norma. Pemimpin mengumpulkan nilai-nilai yang ada di masyarakat atau mengembangkan nilai-nilai baru. Nilai-nilai itu kemudian dipergunakan oleh pemimpin untuk

memotivasi dan menggerakkan para pengikutnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### 3) Menciptakan Sinergi

Sistem sosial yang oleh pemimpin, beranggotakan para pengikut pemimpin (mereka yang perilaku dan sikapnya terpengaruh oleh pengaruh pemimpin), mereka yang menolak kepemimpinan pemimpin. Mereka membentuk kelompok-kelompok sosial yang sering memiliki tujuan, latar belakang budaya, pendidikan, kelas sosial yang berbeda. Keadaan ini, terutama jika norma-norma demokratis tidak diterapkan, punya potensi untuk menimbulkan konflik. Jika terjadi konflik dan berkembang menjadi konflik destruktif, konflik tersebut akan mengganggu proses kepemimpinan, untuk itu perlu diciptakan sinergi antar anggota dan antar anggota dengan pemimpin organisasi. Merupakan tugas rutin seorang pemimpin untuk manajemen konflik agar konflik berkembang kearah konflik yang konstruktif yang dapat menciptakan sesuatu yang baru. Dari sini kemudian mempersatukan para pengikutnya agar mampu menciptakan sinergi yang positif.

### 4) Memberdayakan pengikut

Pemberdayaan merupakan tindakan membangun, mengembangkan, dan meningkatkan daya atau kekuasaan melalui kerja sama, berbagi, dan bekerja sama. Memberdayakan merupakan proses interaktif berdasarkan aktifitas sinergis. Pemberdayaan perlu dilaksanakan pemimpin secara sistematis.

### 5) Menciptakan perubahan

Kepemimpinan selalu diartikan untuk menciptakan perubahan dan pemimpin selalu disebut sebagai agen perubahan. Perubahan mencakup perilaku, struktur, prosedur dalam organisasi.

#### 6) Memotivasi pengikut

Salah satu tugas yang paling sulit para pemimpin adalah memotivasi para pengikutnya agar mau bergerak mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri pengikut. Pengikut dengan kesadaran tinggi melakukan tugas karena memang telah menjadi tugasnya. Pengikut tidak melakukannya karena paksaan atau ingin dipuji atau ingin mendapat imbalan. Bagi orang yang beretos tinggi, bekerja merupakan kewajiban, sesuatu yang harus dilakukannya. Sedangkan motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang berasal dari luar diri individu. Orang bekerja karena mengharapkan imbalan, gaji, pangkat, atau penghargaan.

#### 7) Mewakili sistem sosialnya

Seorang pemimpin mewakili sistem sosial yang dipimpinnya. Dalam kapasitas ini pemimpin bertindak sebagai tokoh dan simbol sistem sosialnya. Ia berkewajiban untuk memikul sejumlah tanggung jawab kedinasan, tanggung jawab sosial, seremonial, dan legal. Pemimpin bertindak sebagai wakil atau *liason* masyarakat yang dipimpinnya dalam kaitannya dengan pihak luar yang berada di lingkungan eksternal sistem sosialnya.

#### 8) Membelajarkan organisasi

Organisasi merupakan sistem sosial yang ada untuk mensejahterakan masyarakat. Organisasi yang belajar terus menerus akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

### 2.1.1.3. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Hal yang banyak menarik perhatian para ahli mengenai kepemimpinan ialah mengenai perilaku kepemimpinan atau disebut juga dengan gaya kepemimpinan (*leadership style*). Menurut Rivai (2009: 305-306) oleh para ahli ada lima macam gaya kepemimpinan yang paling dikenal selama ini, yaitu: *birokratis*, *permissif* (serba membolehkan), *laissez - faire*, *partisipatif*, dan *otokratis*.

- a) *Birokratis*. Ini adalah suatu gaya yang ditandai dengan keterikatan terus menerus kepada aturan-aturan organisasi. Gaya ini menganggap bahwa kesulitan-kesulitan akan dapat diatasi apabila setiap orang mematuhi aturan.
- b) *Permissif*. Di sini keinginannya adalah membuat setiap orang dalam organisasi tersebut menjadi puas. Membuat orang-orang tetap senang adalah aturan mainnya. Gaya ini menganggap bahwa apabila orang-orang merasa puas dengan diri mereka sendiri dan orang lain, maka organisasi tersebut akan berfungsi, dengan demikian pekerjaan akan bisa diselesaikan. Koordinasi sering dikorbankan dalam gaya ini.
- c) *Laissez-faire*. Gaya ini membiarkan segala sesuatu berjalan dengan sendirinya. Pemimpin hanya melakukan fungsi pemeliharaan saja. Gaya ini kadang-kadang dipakai oleh pemimpin yang sering bepergian atau hanya bertugas sementara.
- d) *Partisipatif*. Gaya ini dipakai oleh mereka yang percaya bahwa cara untuk memotivasi orang-orang adalah dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini diharapkan akan menciptakan rasa memiliki sasaran dan tujuan bersama.

- e) *Otokratis*. Gaya ini ditandai dengan ketergantungan kepada yang berwenang dan biasanya menganggap bahwa orang-orang tidak akan melakukan apa-apa kecuali jika diperintahkan. Gaya ini tidak akan mendorong adanya pembaruan. Pemimpin menganggap sangat diperlukan. Keputusan dapat dibuat dengan cepat.

Dalam Indrawijaya (1986:145) Duncan, menyebutkan bahwa ada tiga gaya kepemimpinan, yakni otokratis, demokratis dan gaya bebas (*the laissez faire*).

Gaya kepemimpinan otokratis pada dasarnya adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin banyak mempengaruhi atau menentukan perilaku pengikutnya. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak memperhatikan pencapaian dan tercapainya tujuan. Untuk itu ia lebih banyak menentukan apa yang harus dicapai dan dilaksanakan serta bagaimana mencapainya.

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya yang banyak menekankan pada partisipasi pengikut dari kecenderungan pemimpin untuk menentukan sendiri. Para anggota atau pengikut selalu diberi kesempatan menentukan apa yang akan dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Gaya kepemimpinan ini pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pada pendapat sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggungjawab dari pelaksanaannya. Asumsi lainnya adalah bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri mereka sendiri.

Gaya kepemimpinan yang bebas (*Laissez faire*) adalah gaya kepemimpinan yang lebih banyak menekankan kepada keputusan kelompok. Dalam gaya ini, seorang pemimpin akan menyerahkan keputusan kepada keinginan kelompok. Apa yang menurut kelompok, itulah yang menjadi

keputusan. Bagaimana pelaksanaannya pun tergantung kepada kemauan kelompok. Menurut Soetopo (2010:217) secara umum ada dua klasifikasi gaya yang menggambarkan kepemimpinan, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yaitu kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada tingkah laku pemimpin yang mengarah pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola organisasi, saluran komunikasi, metode kerja, dan prosedur pencapaian tujuan.
2. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia atau hubungan, yaitu kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada tingkah laku pemimpin yang mengarah pada kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan penuh kehangatan dalam hubungan antara pimpinan dan anggota stafnya.

Masih dalam Soetopo (2010: 217) Theodore T. Herbert (1918) secara terperinci menunjukkan ciri-ciri dua gaya kepemimpinan itu, sebagai berikut:

- 1) *"Task-Oriented Leadership"*:  
Covers task-related behaviors, such as assigning roles and duties to group members, scheduling work assignments, defining goals and establishing task procedures, setting standards, and evaluating followers performance.
- 2) *"Relationship-Oriented Leadership"*.  
The sowing of understanding, concern, and sympathy for the feelings and opinions of followers, being considerate of their needs and well-being, and willingness to explain what the leader does. (Theodore T. Herbert, 1981).

Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia telah banyak ahli yang membahasnya dengan istilah yang berbeda-beda. Sebagai contoh, Chester I. Bernard mengklasifikasikan kepemimpinan yang berorientasi pada *"effectiveness"* dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia sebagai kepemimpinan yang berorientasi pada *"eficiency"*. (Bernard, 1988) dalam Soetopo (2010:218).

Karakteristik bawahan juga sangat menentukan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh seorang pemimpin. Apakah seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan *supportive* (sejalan dengan kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antar-manusia) atau gaya kepemimpinan *directive* (yang sejalan dengan kepemimpinan yang berorientasi pada tugas) sangat bergantung pada karakteristik bawahan. Pernyataan ini dilandasi oleh pandangan Gordon (1991) dalam Soetopo (2010: 237) bahwa :*“the appropriate leadership style is influenced by subordinates’ characteristics, particularly subordinates’ abilities.”* Bahkan Greenberg (1995) dalam Soetopo (2010: 237) menggunakan ungkapan *“the style of leadership choice is strongly affected by several characteristics of subordinates.”* Hal ini memperkuat bahwa karakteristik bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan.

Sebagai perumpamaan pada uraian di atas, bawahan dengan kemampuan yang tinggi tidak cocok jika diterapkan gaya kepemimpinan direktif, tetapi gaya suportif akan lebih cocok (*preferable menurut istilah Greenberg*). Begitu sebaliknya, bawahan yang mempunyai kemampuan rendah sangat memerlukan bantuan, bimbingan, dan pengarahan dalam melaksanakan tugas sehari-hari, Sehingga cocok jika diterapkan gaya kepemimpinan yang direktif. Dapat disimpulkan bahwa karakteristik bawahan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin. Kesimpulan ini di landasi oleh teori kepemimpinan situasional yang memandang karakteristik bawahan sebagai bagian dari situasi yang mempengaruhi gaya kepemimpinan.

Selain pendapat para ahli tersebut di atas, juga dikenal pendekatan gaya kepemimpinan Informatif, Aspiratif, Transformatif, Transaksional dan Kharismatik.

Kepemimpinan Informatif adalah pemimpin yang memiliki 20 kebiasaan, Soejitno (2010:1) sepuluh di antaranya, dikemukakan dalam penulisan ini, yakni;

1. Menjelaskan hasil apa yang diharapkan dari anak buah ( target ),
2. Memberitahu kedudukan bawahan dalam organisasi,
3. Memberitahu bagaimana tugas harus dilakukan,
4. Mensosialisasikan kondisi perusahaan/departemen secara periodik,
5. Memberikan informasi terlebih dahulu jika akan melakukan perubahan,
6. Memberitahu bawahan bagaimana mengembangkan dirinya,
7. Memberi tahu akibat jika target tidak tercapai,
8. Memberi contoh bagaimana membina hubungan pribadi,
9. Senantiasa berkonsultasi dengan bawahan terkait dengan kesulitan yang dihadapi perusahaan,
10. Tidak pernah bosan dalam memberikan arahan demi lancarnya tugas organisasi tersebut.

Kepemimpinan Aspiratif/ Partisipatif adalah kepemimpinan yang melibatkan rakyatnya / bawahannya untuk berpartisipasi, tidak menjadikan rakyat atau bawahan sebagai komoditas kepemimpinannya, pemimpin yang menerima dengan baik saran dan keritikan, Nurfatoni (2009:3). Kepemimpinan Transformatif mendelegasikan wewenang kepada karyawan atau bawahannya, mempercayai, dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk melakukan pekerjaan kreatif dan dinamis. Karyawan tidak hanya bekerja dengan semangat *business as usual*, melainkan berorientasi pada apa yang terbaik bagi perusahaan atau organisasi sejalan dengan talenta yang dimilikinya, Xaverius (2008:2).

Ada empat pola perilaku kepemimpinan Transformatif, yakni:

Pertama, memiliki pengaruh. Seorang pemimpin memiliki pengaruh yang besar terhadap karyawannya. Ia memiliki semacam kharisma dan menjadi model positif (panutan) bagi karyawan atau bawahannya.



Kedua, memberi Inspirasi (*inspirational motivation*). Pemimpin mengedepankan nilai-nilai budaya perusahaan, termasuk di dalamnya visi yang inspiratif. Upaya-upaya pembumian budaya tersebut dapat dilakukan melalui simbol atau lambang. Pemimpin berperan sebagai pembangkit semangat *teamwork*, antusiasme, dan optimisme di antara sesama rekan kerja.

Ketiga, memberi arah, suluh, pedoman. Dia laksana seorang guru yang mengajar dengan baik, mampu memberi dorongan bagi para pengikutnya untuk bekerja mencapai tujuan bersama.

Keempat, cerdas intelektual dan emosi. Dia dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk memandang permasalahan dengan perspektif dan kesadaran yang jernih. Bawahan mampu berpikir positif, berpikir tentang solusi, Xaverius (2008:2).

Pemimpin transformasional (*transformational leaders*) adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya; mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru; serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama, Robbins & Judge (2008: 90).

Dalam melaksanakan gaya kepemimpinan seseorang pimpinan akan mendapatkan penilaian dari bawahannya atau karyawannya. Penilaian atau evaluasi berarti penentuan sampai seberapa jauh sesuatu berharga, bermutu atau bernilai, W.S.Winkel (199:313). Penilaian adalah suatu program untuk

memberikan pendapat dan penentuan arti atau faedah sesuatu, Omar Hamalik (2003:157). Berarti proses penetapan seberapa jauh tujuan yang telah dirumuskan dapat dicapai, dengan menggunakan cara bekerja, alat dan personal tertentu. Ini berarti evaluasi bermaksud menilai keseluruhan proses kerja dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan, Hadari (1997: 8).

Gaya kepemimpinan Transaksional, inti dari teori gaya kepemimpinan transaksional adalah hubungan antara pimpinan dan pengikut merupakan hubungan transaksi, yaitu menukarkan sesuatu yang dibutuhkan pemimpin dengan sesuatu yang dibutuhkan pengikut. Transaksi sering sering didahului dengan negosiasi atau tawar-menawar. Situasi negosiasi bisa dalam keadaan bersahabat dan bisa dalam ketegangan dan konflik. Ada dua karakteristik utama gaya kepemimpinan transaksional, yaitu (1) manajer menggunakan serangkaian imbalan (*rewards*) untuk memotivasi karyawan, dan (2) manajer hanya melakukan tindakan koreksi apabila bawahannya gagal mencapai sasaran prestasi yang diharapkan, Winarno, (2011: 63).

Teori-teori gaya Kepemimpinan dalam Winarno (2011:63), yakni teori karismatik menurut Max Weber(1947) bahwa kepemimpinan karismatik memiliki kapasitas untuk mengubah sistem sosial yang ada, berdasarkan persepsi pengikut yang percaya bahwa pemimpin ditakdirkan memiliki kemampuan istimewa. Pemimpin karismatik akan muncul jika terjadi krisis sosial dengan visi yang radikal dan menjanjikan solusi terhadap krisis. Teori Kepemimpinan X dan Y yang dikembangkan oleh Douglas McGregor (1985), dalam Teori X diasumsikan bahwa (1) manusia pada dasarnya tidak suka bekerja, dan apabila mungkin akan menghindari kerja; (2) karena sifat manusia tidak suka bekerja, maka kebanyakan manusia harus dipaksa, dikontrol, diancam dengan hukuman agar mereka mau berusaha mencapai sasaran organisasi, (3) pada umumnya manusia lebih suka

diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, memiliki sedikit ambisi, dan lebih dari segalanya, menginginkan keamanan. Teori Y intinya bahwa manusia pada dasarnya baik jadi tidak usah dipaksa, dikontrol karena ia bisa mengontrol dirinya sendiri. Teori Kepemimpinan Z oleh William G. Ouchi merupakan teori yang diterapkan dalam organisasi tipe Z, yaitu gabungan antara organisasi tipe J (Jepang) dan organisasi tipe A (Amerika).

Berdasar dari sekian gaya yang dikemukakan para ahli tersebut, untuk menilai mana gaya kepemimpinan yang terbaik untuk dilaksanakan, tentunya hal itu sulit dilakukan. Karena sifat pemimpin itu sendiri berbeda-beda, demikian juga dengan pengikutnya. Ini merupakan cara lain untuk mengatakan bahwa situasi-situasi tertentu menuntut suatu gaya kepemimpinan tertentu, sedangkan situasi lainnya menuntut gaya yang lain pula. Pada suatu waktu tertentu kebutuhan-kebutuhan kepemimpinan dari suatu organisasi atau perusahaan mungkin berbeda dengan waktu lainnya. Karena organisasi-organisasi/ perusahaan akan mendapatkan kesulitan apabila terus-menerus berganti pimpinan, maka para pemimpinlah yang membutuhkan gaya yang berbeda. Gaya yang cocok sangat tergantung pada tugas organisasi/ perusahaan, tahapan kehidupan organisasi/ perusahaan, dan kebutuhan-kebutuhan pada saat itu. Idealnya, seorang pemimpin harus memiliki berbagai macam gaya. Ia harus siap menghadapi segala keadaan. Secara tegas Teori Fiedler dalam Sutrisno (2011:224), tidak ada seseorang yang dapat menjadi pemimpin yang berhasil dengan hanya menerapkan satu macam gaya kepemimpinan untuk segala situasi. Untuk itu, sekali lagi pemimpin yang berhasil harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan situasi yang berbeda-beda pula.

Berangkat dari uraian tentang teori gaya kepemimpinan di atas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan adalah penilaian karyawan terhadap atasannya dalam mempengaruhi karyawan tersebut untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Adapun indikator-indikatornya secara umum meliputi perbaikan kinerja, mengilhamkan visi bersama, memberdayakan bawahan, menjadi teladan, membimbing, memberi petunjuk, membesarkan hati bawahan, dan lain sebagainya.

Kemudian, setelah menyimak macam-macam gaya kepemimpinan di atas maka timbul pertanyaan, sesungguhnya gaya kepemimpinan Islami letaknya dimana? Untuk menjawab pertanyaan tersebut maka sebaiknya kitak simak dulu secara saksama uraian pada bagian berikut ini.

#### **2.1.1.4. Kepemimpinan Islami**

Kedudukan manusia sebagai khalifah di muka bumi ini adalah memiliki fungsi sebagai pengemban amanat Allah SWT. untuk memakmurkan kehidupan di bumi ini. Jadi manusia telah diberikan kewenangan mutlak oleh Allah SWT. untuk mengelola bumi demi untuk kesejahteraan di dunia maupun diakhirat namun demikian harus disadari pula oleh manusia bahwa pemberian kuasa atau kewenangan tersebut adalah merupakan ujian Allah SWT kepada hambanya yang kelak di kemudian hari akan dimintai pertanggung jawabannya atas pelaksanaan amanat tersebut sebagai bahan evaluasi untuk menentukan apakah manusia tersebut lolos atau dapat selamat baik di dunia maupun di akhirat. Sebagaimana beberapa firman Allah SWT. di bawah ini:

هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خُلَفَاءَ فِي الْأَرْضِ ۖ

Artinya: *Dialah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi ini.* (QS. Fathir[35]: 39).

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ

سَرِيعُ الْعِقَابِ إِنَّهُ يَغْفِرُ ذُنُوبَكُمْ

Artinya: *“Dan dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang”.* (QS. al-An'am[6]:165)

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Artinya: *“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu Mengetahui”.* QS. al-Anfaal[8]:27.

Untuk mewujudkan amanat-amanat Allah tersebut dan agar manusia bisa lolos dari ujian sebagaimana firman Allah tersebut di atas, maka Allah juga sudah memberikan perintah-Nya atau petunjuk-Nya dalam al-Qur'an, yaitu hendaklah kita menjadikan Rasulullah Muhammad SAW. sebagai teladan, panutan, dan pedoman dalam segala aspek kehidupan kita di dunia ini. Firman Allah SWT.:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

Artinya: *“Sesungguhnya Telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah”.* QS. al-Ahzab[33]:21.

Kaitannya dengan studi ini dalam rangka efektifitas dan efesiensi pencapaian tujuan organisasi khususnya pada bank Islam maka hendaknyalah pimpinan dan karyawan yang ada dalam bank Islam mengikuti perintah Allah

dalam al-Qur'an dengan metode, cara atau pola hidup yang telah dijalankan oleh Rasulullah Muhammad SAW. yang disebut dengan Sunnah Rasul, termasuk di dalamnya adalah gaya kepemimpinannya, budaya perusahaannya, sikap kewirausahaan dan kinerjanya.

#### 2.1.1.5. Gaya Kepemimpinan Islami

Untuk mengetahui dengan pasti tentang posisi gaya kepemimpinan Islami dari macam-macam gaya kepemimpinan yang umum selama ini, yang biasa dikenal dengan istilah gaya kepemimpinan konvensional seperti yang telah diuraikan sebelumnya, maka berikut ini kita uraikan tentang prinsip-prinsip kepemimpinan menurut Islam yang menjadi landasan dasar bagi umat Islam dalam melaksanakan kepemimpinannya, yang secara garis besarnya adalah musyawarah, adil dan kebebasan berpikir, Rivai (2009: 154).

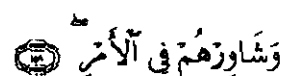
##### 1. Musyawarah

Musyawarah adalah prinsip yang harus diutamakan dalam kepemimpinan Islam. Al-Qur'an dengan jelas menyatakan bahwa seorang yang menyebut dirinya sebagai pemimpin wajib melakukan musyawarah dengan orang yang berpengetahuan atau orang yang berpandangan baik. Sebagaimana dalam firman Allah:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya: "Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah antar mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang kami berikan kepada mereka." (QS. Asy-Syuura [42]: 38).

Demikian pula halnya orang-orang yang menyambut baik panggilan Allah SWT., kepada agama-Nya seperti mengesakan-Nya, menyucikan Zat-Nya dari penyembahan selain Dia, mendirikan shalat fardu tepat pada waktunya dengan sempurna untuk membersihkan hati dari iktikad yang bathil dan menjauhkan diri dari perbuatan munkar, baik yang nampak maupun yang tidak nampak, dia selalu bermusyawarah untuk menetapkan sikap dalam menghadapi masalah yang pelik dan penting. Sebagaimana firman Allah sebagai berikut:



Artinya: "...dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu...". (QS. Ali 'Imran[3]: 159).

Melalui musyawarah memungkinkan seluruh komunitas Islam akan ikut serta berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, menerima pendapat dan pikiran orang lain atau bawahannya, dan sementara itu pada saat yang sama musyawarah sekaligus dapat berfungsi sebagai tempat untuk mengawasi perilaku para pimpinan jika menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan.

Namun dalam pelaksanaannya, memungkinkan pemimpin untuk tidak harus selalu bermusyawarah dalam menyelesaikan masalah. Tergantung dari kondisi yang ada dari permasalahan tersebut. Untuk hal-hal yang rutin biasanya diselesaikan atau ditanggulangi secara berbeda disesuaikan dengan permasalahannya, sedangkan menyangkut pembuatan kebijakan maka itu selalu harus melalui musyawarah. Apa yang rutin dan apa yang tidak harus diputuskan dan dirumuskan oleh masing-masing pihak yang terlibat sesuai dengan ukuran, kebutuhan, sumber daya manusia, lingkungan dan kondisi yang ada. Pemimpin harus mengikuti dan melaksanakan keputusan yang telah ditetapkan secara bersama dalam musyawarah. Harus dia menghindarkan dirinya dari manipulasi

atau bermain dengan kata-kata untuk hanya menonjolkan pendapatnya atau berusaha mengungguli keputusan yang telah dibuat bersama dalam musyawarah.

## 2. Adil

Pemimpin harus mampu memperlakukan semua orang secara adil artinya dia tidak memihak atau berat sebelah. Tidak diskriminatif lepas dari perasaan kesukuan, tidak melihat warna kulit, keturunan atau golongan, strata di masyarakat apalagi agama. Dalam al-Qur'an Allah memerintahkan, sebagai berikut:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ۝ ﴾

Artinya: “*sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan menyuruh kamu apa bila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepada kamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat*”. (QS. an-Nisa’[4]:58).

Pengertian “amanat” dalam ayat di atas, adalah sesuatu yang dipercayakan kepada seseorang untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Kata “amanat” dengan pengertian ini sangat luas, meliputi amanat Allah SWT. kepada hamba-Nya, amanat seseorang kepada sesamanya dan terhadap dirinya sendiri. Amanat Allah terhadap hamba-Nya yang harus dilaksanakan antara lain adalah melaksanakan apa yang diperintahkan-Nya dan menjauhi apa yang dilarang-Nya. Semua nikmat yang diberikan oleh Allah SWT., berupa apa saja kepada kita hambanya haruslah kita mensyukurinya dan memanfaatkannya untuk *taqarrub* atau lebih mendekatkan diri kepada-Nya. Sedangkan amanat manusia kepada sesamanya yang harus dilaksanakan antara lain adalah mengembalikan titipan



kepada yang punya dengan tidak kurang sedikitpun, tidak menipunya atau membohonginya, memelihara rahasia dan lain sebagainya.

Hadis Rasulullah yang sangat menegaskan mengenai keadilan adalah sebagai berikut: *“Andaikata putriku Fatima mencuri, niscaya saya potong tangannya”*. (HR. al-Bukhari dan Muslim).

Amanat manusia terhadap dirinya sendiri, yaitu melakukan sesuatu yang bermanfaat dan dapat menguntungkan dirinya sendiri dalam persoalan dunia dan akhirat. Atau janganlah berbuat kerusakan di muka bumi ini yang bisa merugikan dirinya sendiri baik untuk kehidupannya di dunia maupun untuk kehidupannya kelak di akhirat.

Untuk itu, ajaran Allah SWT yang sangat baik ini, yaitu menjalankan amanat dan hukum yang seadil-adilnya, hendaknya janganlah sekali-sekali diabaikan, akan tetapi dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dalam kehidupan sehari-hari agar kehidupan yang bahagia di dunia dan akhirat dapat tercapai. Sebagaimana firman Allah SWT:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا كُوْنُوْا قَوَّٰمِيْنَ لِلّٰهِ شُهَدَآءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَتَاەنُ قَوْمٍ عَلٰٓى اَلَا تَعْدِلُوْا اَعْدِلُوْا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى ۚ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿٥﴾

Artinya: *“Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada taqwa. Dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”*. (QS. al- Maidah [5]: 8).

### 3. Kebebasan Berpikir/ Mengeluarkan Pendapat.

Sudah berbagai macam peringatan Allah SWT. di dalam al-Qur'an, baik berupa perbandingan terhadap sesuatu atau dalam bentuk cerita. Hal ini dimaksudkan sebagai cerminan atau pedoman perbandingan manusia, sebab manusia itu diberi kelebihan akal pikiran yang tidak dimiliki oleh binatang. Mulai dari binatang-binatang kecil seperti nyamuk, semut, lalat dan lebah, sampai benda-benda alam yang besar seperti gunung-gunung dan samudra dijadikan contoh untuk menarik perhatian manusia. Namun demikian, manusia itu adalah makhluk yang paling suka membantah. Artinya, ketika Allah SWT. menyadarkan akal pikiran dan budi luhur manusia itu dengan berbagai macam perumpamaan itu, merekapun mencari-cari dalih atau alasan untuk mengingkari dan tidak mau mematuhi. Hal ini patut dipahami bahwa itu adalah pekerjaan dan tipu daya setan dan iblis, sehingga kesombongan dan hawa nafsu manusia menjadi tidak terkendali. Ayat yang turun akibat manusia tidak mengindahkan peringatan Allah SWT., adalah sebagai berikut:

وَلَقَدْ صَرَّفْنَا فِي هَٰذَا الْقُرْآنِ لِلنَّاسِ مِنْ كُلِّ مَثَلٍ ۚ وَكَانَ الْإِنْسَانُ أَكْثَرَ شَيْءٍ جَدَلًا ﴿٥٤﴾

Artinya: “ Dan sesungguhnya Kami telah mengulang-ulangi bagi manusia dalam Alquran ini bermacam-macam perumpamaan. Dan manusia adalah makhluk yang paling banyak membantah.” (QS. al-Kaff [18]:54).

Dalam QS. al-Baqarah [2]: 260 menjelaskan tentang bagaimana Nabi Ibrahim as. memohon kepada Allah SWT. untuk diperlihatkan bagaimana Allah SWT. menghidupkan orang mati kemudian beliau ditegur Allah SWT. tentang keyakinannya atas kekuasaan Allah SWT., namun terjadi dialog antara Allah SWT. dengan Nabi Ibrahim as. yang pada akhirnya Allah SWT. mengabulkan permohonan Nabi Ibrahim as. dengan menyuruhnya mengambil burung untuk di

bawa ke beberapa puncak gunung yang tinggi dan pada saat dipanggil burung tersebut yang tadinya mati datang dalam keadaan hidup, sebagai contoh bagaimana Allah SWT. nanti menghidupkan manusia kelak di akhirat. Hal ini merupakan upaya Allah SWT. untuk menambah keyakinan Nabi Ibrahim as. Hikmah yang dapat dipetik dari ayat Allah dalam peristiwa tersebut adalah betapa Allah SWT. memberikan contoh untuk kebebasan berpikir, berbuat dan berpendapat kepada manusia.

Berdasar pada uraian dan penjelasan di atas dapat disimpulkan sekaligus untuk menjawab pertanyaan dimana sesungguhnya posisi gaya kepemimpinan Islami. Jadi gaya kepemimpinan Islami adalah suatu gaya yang dibangun dengan prinsip pertengahan moderat dalam memandang permasalahan. Tidak memberikan kekuasaan secara otoriter, atau kebebasan secara mutlak, sehingga bebas dari norma atau nilai. Ia bukan pula gaya kepemimpinan demokrasi yang secara mutlak dapat diterapkan sepanjang masa.

Gaya kepemimpinan Islami bukanlah kepemimpinan tirani tanpa koordinasi. Gaya pemimpin Islami, selalu mendasari dirinya dengan prinsip – prinsip Islam, bermusyawarah secara objektif, dan penuh rasa hormat, membuat keputusan seadil - adilnya, bertanggungjawab bukan hanya kepada pengikutnya, tetapi juga yang lebih penting adalah kepada Allah SWT. Rivai (2009:168). Hal yang lebih penting lagi dipahami adalah bahwa semua yang masuk dalam prinsip gaya kepemimpinan tersebut di atas adalah prinsip kepemimpinan yang telah dilaksanakan oleh Rasulullah Muhammad SAW. yang diperintahkan oleh Allah SWT. untuk dijadikan teladan bagi umat manusia, sebagaimana firman-Nya, sebagai berikut:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Artinya: “Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan banyak mengingat Allah.” (QS. al - Ahzab [33]:21).

Keseluruhan uraian di atas berdasarkan pada al-Qur'an dan al-Hadis guna kepentingan dalam studi ini, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator Gaya Kepemimpinan Islami karyawan dalam studi ini di antaranya adalah sebagai berikut:

*Tabligh*, pemimpin senantiasa menyampaikan atau menginformasikan, atau menjelaskan tentang sesuatu permasalahan yang berkaitan dengan keberadaan, fungsi, tugas dan tanggungjawab karyawan dalam perusahaan. Jika kita menyimak teori kepemimpinan konvensional pada pembahasan terdahulu maka bisa disamakan dengan gaya kepemimpinan informatif.

*Syawirhum*, selalu mencari dan mengutamakan cara-cara dan musyawarah, bertukar pikiran/ pendapat dengan karyawan untuk memecahkan setiap permasalahan yang dihadapi dalam perusahaan. Dapat disamakan dengan gaya kepemimpinan aspiratif.

*Ushwatun*, dapat menjadi panutan/ menjadi model positif atau teladan bagi karyawan/ bawahannya, selalu mendelegasikan wewenang kepada karyawan atau bawahannya, mempercayai, inspiratif, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berkreasi dan berinovasi serta berpikir positif. Tipe ini dapat disamakan dengan gaya kepemimpinan transformatif.

*Al-Irsyad*, kemampuan untuk memberi petunjuk kepada bawahannya, yaitu mana yang bisa dikerjakan dan mana yang tidak boleh dikerjakan berdasarkan perintah dan larangan Allah SWT. .

*Aghasid*, sederhana yaitu pemimpin yang berperilaku simpatik karena rendah hati dan santun serta berbicara dengan ucapan dan ungkapan yang baik walaupun dengan siapa saja dan berpenampilan yang tidak mewah atau berlebihan (sederhana).

*Ariif/ Hakim*, bijaksana dalam bertindak, pemimpin yang senang memberikan kemudahan-kemudahan kepada karyawannya, dalam hal memberikan sanksi ia terlebih dahulu melihat situasi dan kondisi dari sebab kejadian itu.

Jadi Gaya Kepemimpinan Islami adalah gaya atau pola, sikap atau perilaku kepemimpinan yang dilaksanakan dengan berlandaskan pada al-Qur'an dan Sunnah Rasul. Gaya Kepemimpinan ini dapat digambarkan dengan menyimak perintah Allah SWT. dalam ayat-ayat yang terdapat dalam al-Qur'an tentang metode, sikap, atau pola kepemimpinan yang telah dilakukan Nabi Muhammad SAW. (Sunnah Rasul), yang telah dilukiskan dalam beberapa Hadis dan telah dirumuskan atau dipersepsikan sebagai gaya kepemimpinan Islami, yaitu Kepemimpinan yang senantiasa menyampaikan, memberitahukan, mengarahkan secara jelas dan terbuka tentang sesuatu hal mengenai kekurangan dan kebaikan-kebaikan yang telah dicapai dan yang akan dicapai dalam perusahaan dipersepsikan sebagai kepemimpinan yang terbuka/ Informatif (*Tabligh/ bilhikmah*). Kepemimpinan yang senantiasa mengajak atau melibatkan karyawan untuk berdiskusi/ bermusyawarah mengeluarkan pendapat/ ide-ide atau gagasan-gagasannya sebelum menetapkan keputusan atau mengambil tindakan dipersepsikan sebagai kepemimpinan musyawarah Patisipatif/ Aspiratif (*Syawirhum*).

Kepemimpinan yang senantiasa mendorong karyawannya untuk berbuat/ bekerja dengan memberikan contoh yang baik, menghargai dan menghormati

karyawan, suka membina, peduli kepada keadaan karyawan, memperlihatkan kasih sayang kepada karyawan, menciptakan suasana atau rasa senang, aman dan nyaman bagi semua karyawannya dipersepsikan sebagai kepemimpinan yang teladan / Transformatif (*Ushwatun Khasanah*). kepemimpinan yang mampu dan senang memberikan petunjuk kepada bawahannya tentang mana perbuatan yang bisa dikerjakan dan mana yang tidak boleh dikerjakan dipersepsikan sebagai pemimpin pemberi petunjuk (*al-Irsyad*), pemimpin yang berpenampilan sederhana dipersepsikan sebagai pemimpin sederhana (*Agshid*), kepemimpinan yang dalam bertindak atau memberi sanksi senantiasa melihat situasi dan kondisi dari kejadian tersebut dipersepsikan sebagai pemimpin yang bijaksana (*Ariif/ Hakiim*).

Adapun ayat dan Hadis yang melukiskan indikator-indikator gaya kepemimpinan tersebut di atas sebagai berikut: Qur'an Surah Ibrahim [14]:4

وَأَتُوا النِّسَاءَ صَدُقَاتِهِنَّ مِحْلَةً فَإِنْ طِبْنَ لَكُمْ عَنْ شَيْءٍ مِنْهُ نَفْسًا فَكُلُوهُ هَنِيئًا مَرِيئًا ﴿٤﴾

Artinya: "Dan Kami tidak mengutus seorang rasulpun, melainkan dengan bahasa kaumnya, supaya ia dapat memberi penjelasan dengan terang kepada mereka. Maka Allah menyesatkan siapa yang dia kehendaki, dan memberi petunjuk kepada siapa yang dia kehendaki. dan Dia-lah Tuhan yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana".(QS. Ibrahim[14]:4).

Jadi hikmah yang bisa diambil pada ayat di atas adalah bahwa seorang pemimpin harus mampu menyampaikan sesuatu dengan jelas dan secara transparan yang mudah dipahami oleh orang lain atau bawahan, sehingga dapat menjadi pemimpin yang dipercaya, dan tujuan perusahaan dapat dicapai secara efektif. Qur'an Surah ali- Imran[3], ayat 159 :

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ  
وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَمَا وَرَهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: "Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali Imran[3]:159.).

Pada ayat tersebut di atas Allah SWT. juga telah mengajarkan kepada kita bahwa agar seorang pemimpin bisa sukses dalam kememimpinannya, dengan kata lain pemimpin itu bisa diikuti oleh bawahannya maka ia harus memiliki pendekatan, cara, metode atau gaya, di antaranya seperti apa yang telah diajarkan oleh Allah SWT pada firman-Nya di atas, yaitu hendaknya pemimpin belaku lemah lembut, sederhana, bijaksana dengan tidak bersikap keras dan berhati kasar, selalu mau memaafkan, mau bersabar serta mengharagai bawahan dengan senantiasa mengajak bawahannya untuk bermusyawarah, kalau tidak maka orang akan menjauhinya atau kepemimpinannya menjadi gagal.

Pemimpin harus cepat tanggap terhadap keadaan pengikutnya karena dia harus memberikan pengarahan (petunjuk) jika bawahannya menyimpang, lamban, atau bermasa bodoh. Dalam surah Ali Imran[3]: 104 disebutkan:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْعُرْفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ  
وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

Artinya: *"Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar[217]; merekalah orang-orang yang beruntung".*(QS. Ali Imran[3]:104).

Dalam Qur'an Surah ali- Imran[3]:31:

قُلْ إِنْ كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ اللَّهُ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿٣١﴾

Artinya: *Katakanlah: "Jika kamu (benar-benar) mencintai Allah, ikutilah aku, niscaya Allah mengasihi dan mengampuni dosa-dosamu." Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang".*(QS. Ali Imran[3]:31).

Maksud dari ayat di atas, jika kita ingin sukses dan dikasihi oleh Allah SWT. maka ikutilah apa yang telah diajarkan atau dicontohkan oleh Rasulullah Muhammad SAW. dan yang penting adalah ampunan-Nya. Demikian pula dalam beberapa hadis dijelaskan sebagai berikut :

Aisyah ra ia berkata,terjemahannya: *"Perkataan Rasulullah SAW adalah sangat jelas, dimana setiap orang yang mendengarnya dan dapat memahaminya".*[HR. Abu Daud]. Diriwayatkan dalam Kitabull Hujjah dengan sanad yang shahih, Umar berkata dalam kisah musyawarah mengenai para tawanan perang Badr, terjemahannya: *"Rasulullah SAW cenderung kepada pendapat Abu Bakar dan tidak cenderung kepada pendapatku."* [Hadis Hasan shahih]. Jabir ra. berkata, *"Rasulullah SAW. telah mengajarkan kepada kami supaya beristikhara dalam segala urusan sebagaimana beliau mengajarkan sebuah surat dari al-Qur'an.* [HR.Bukhari]

Beliau bersabda, terjemahannya: *"Apabila salah seorang di antara kamu mempunyai rencana dalam suatu urusan, maka hendaklah ia shalat dua rakaat, kemudian membaca do'a, "Ya Allah, sesungguhnya aku minta pilihan yang tepat kepadaMu. dengan ilmu pengetahuanMu dan Aku mohon ketepatan (untuk mengatasi persoalanku) dengan ke-Maha KuasaanMu...."*[HR.Bukhari].



Gaya kepemimpinan yang senantiasa terbuka, bermusyawarah meminta pendapat dari karyawannya, memberi teladan dan petunjuk serta senantiasa tampil sederhana dan bijaksana dalam bertindak akan membuat karyawan senantiasa bersemangat, percaya diri, optimis dan akan menjadi karyawan yang inovatif, kreatif dalam melihat peluang dan memanfaatkannya atau sikap kewirausahaan Islaminya menjadi tumbuh/ bangkit. Keadaan seperti itu, menyebabkan karyawan bisa bekerja dengan penuh disiplin, membangun kebersamaan di antara sesama karyawan sehingga mereka merasa senasib dan sepenanggungan, bekerjasama dengan baik, saling membantu/ menolong satu dengan lainnya dalam menyelesaikan suatu masalah atau budaya perusahaan Islami dapat tercipta dengan baik dan kondusif. Kemudian dengan keadaan seperti itu pula, mengakibatkan karyawan dapat memberikan layanan yang terbaik kepada nasabah dengan cara yang ramah, senyum, cepat menyapa atau menegur, serta bekerja dengan semakin cepat tanggap dan selesai/ tuntas dan tepat waktu, serta senantiasa ikhlas membersihkan diri dan hartanya dengan Zakat, Infaq, dan Shadaqah atau karyawan bisa berkinerja sangat baik (kinerja Islami karyawan menjadi meningkat).

### **2.1.2. Budaya Perusahaan**

Banyak perusahaan besar yang bisa bertahan cukup lama bahkan ada sampai ratusan tahun karena mereka memiliki budaya perusahaan yang sangat baik, dengan bagusnya budaya perusahaan yang ditanamkan dalam perusahaan itu maka dapat menyebabkan sikap arang-orang yang ada dalam perusahaan itu menjadi baik, dan karyawan dapat bekerja dengan baik dan hasilnya perusahaan dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang baik pula.

Budaya perusahaan merupakan ideologi bagi semua orang yang ada dalam perusahaan tersebut, yang harus diyakini dan dilaksanakan sebagai pedoman dalam beraktifitas atau melakukan kegiatan perusahaan tersebut. Karena budaya perusahaan menentukan struktur organisasi perusahaan, strategi, kebijakan dan program kerja. Bahkan selanjutnya menentukan budged, pelaksanaan, evaluasi, kontrol dan umpan balik untuk penyempurnaan visi, misi dan strtaegi perusahaan, olehnya itu, budaya perusahaan merupakan hal cukup vital bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan sehingga ia harus mendapat perhatian yang serius.

#### **2.1.2.1. Pengertian Budaya Perusahaan**

Istilah budaya berasal dari Antropologi Sosial, yang mempelajari *way of life* suku bangsa yang berbeda-beda; perbedaan itu ditentukan oleh kondisi riil kehidupan masyarakat pada kurun ruang dan waktu tertentu, bukan dtentukan oleh perbedaan ilmu dan teknologi antara Barat dan Timur. Budaya didefenisikan sebagai keseluruhan kehidupan sosial yang ditransformasikan dalam pola-pola perilaku, seni, kepercayaan, lembaga sosial seluruh hasil kerja manusia, dan ciri-ciri pemikiran suatu komunitas atau masyarakat, Darsono (2009: 258).

Budaya mengandung dua unsur penting yaitu nilai dan pola perilaku. Budaya sebagai nilai dijadikan acuan berperilaku bersifat tidak nampak (*unvisible*), merupakan sesuatu yang sulit diubah walaupun kondisi riil kehidupan sosial telah berubah. Sedangkan budaya sebagai pola perilaku bersifat nampak (*visible*), merupakan suatu yang mudah untuk diubah dan disesuaikan dengan perubahan kehidupan riil masyarakat, Darsono (2009: 258).

Jadi budaya perusahaan dapat diartikan sebagai seperangkat nilai, norma, persepsi dan pola perilaku yang dibuat dan dikembangkan dalam sebuah

perusahaan untuk menjadi pedoman dalam mengatasi setiap persoalan yang muncul dalam suatu perusahaan.

#### **2.1.2.2. Asumsi-Asumsi Dasar**

Dalam buku Winarno, (2001: 44) Schein, mengungkapkan cara untuk menganalisis budaya perusahaan adalah dengan mengamati *culture content*-nya yang meliputi tiga aspek, yaitu (1) bagaimana bertahan (*survival*) dalam lingkungan eksternal; (2) bagaimana mengintegrasikan organisasi manusianya; (3) bagaimana asumsi-asumsi dasarnya mengenai realitas, waktu, ruang, kebenaran, sifat alamiah manusia, dan hubungan manusia.

Aspek asumsi-asumsi dasar meliputi konsep hubungan manusia dengan alam, sifat dari realitas dan kebenaran; sifat alamiah manusia; sifat hubungan manusia (internal dan eksternal) serta pandangan tentang waktu dan ruang. Budaya perusahaan pada gilirannya melahirkan budaya kerja. Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja, Triguno (1997: 3).

Budaya perusahaan sebagai nilai artinya bahwa perusahaan itu menilai kinerja diukur dengan satuan uang, teknologi tinggi, atau dari sudut kesejahteraan karyawan. Sedangkan budaya perusahaan sebagai pola perilaku atau sebagai gaya organisasi, artinya bahwa kinerja perusahaan itu dilihat dari sudut perilaku karyawannya bekerja keras, atau dilihat dari sudut kemampuan pegawai atau karyawan baru menyesuaikan diri dengan pegawai yang sudah lama, atau dilihat dari sudut persahabatan antara pegawai lama dan baru (baik atau acuh tak acuh),

Darsono (2009: 258-259). Budaya perusahaan merupakan aplikasi budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha. Budaya perusahaan mencakup nilai-nilai yang dipegang bersama, keyakinan dan sikap perilaku bersama. Budaya perusahaan merumuskan “cara kita mengerjakan segala sesuatu di sini”, Ndraha(1997: 4). Budaya perusahaan ialah pola pikir dan perilaku efektif dan efisien yang diulang terus menerus untuk mencari laba melalui kerja buruh. Buruh menggerakkan alat produksi untuk memproduksi barang dagangan untuk memenuhi permintaan pasar; perusahaan memperoleh laba, Darsono (2009: 249). Budaya perusahaan harus dipahami oleh seluruh sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Ada dua jenis budaya perusahaan, yaitu budaya *entrepreneur* dan budaya administratif, Susanto (1997:15-16).

Perusahaan yang memiliki jenis budaya *entrepreneur* dalam setiap aktifitasnya selalu memfokuskan pada peluang-peluang baru. Hal ini tercermin dalam jiwa kewirausahaan yang selalu menganggap bahwa dengan menemukan dan memanfaatkan peluang-peluang baru tersebut perusahaan akan selalu survive dan terdorong untuk selalu berusaha mencapai sasaran yang berbeda-beda dari satu periode ke periode berikutnya. Karena itu, kegiatan operasional yang terjadi di dalam perusahaan ini cukup dinamis dan membutuhkan sumber daya manusia yang cukup cepat dalam mengantisipasi perubahan yang terjadi baik dari dalam perusahaan maupun yang berasal dari luar perusahaan. Sementara itu, perusahaan akan berusaha memenuhi sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk merealisasikan kegiatan dalam menggaet keberhasilan dan peluang baru tersebut. Juga dibutuhkan struktur organisasi yang sesuai dengan budaya yang dianut, karena apabila hal-hal ini tidak disesuaikan dengan budaya yang ada maka perusahaan tidak akan pernah memperoleh peluang-peluang baru, dan juga tidak akan pernah berhasil mempertahankan peluang yang sudah ada. Sedangkan

perusahaan yang memiliki budaya administratif justru ia lebih condong mengkonsentrasikan diri pada peluang yang sudah ada.

Budaya perusahaan pada dasarnya merupakan sistem *cybernetic* sama dengan juru mudi yang berarti bahwa budaya mampu mengemudikan dirinya sendiri dan akan mempertahankan arah yang telah ditentukan, tidak peduli ada hambatan atau gangguan. Semua sistem *cybernetic* mengolah umpan balik mengenai perubahan di dalam lingkungan dan membuat koreksi semestinya mengenai arah yang benar, Turner, 1990 dalam Winarno (2011: 47).

Akan ada kecenderungan di masa yang akan datang masyarakat menuntut diciptakannya budaya yang tidak hanya mampu memiliki proses produksi tanpa cacat, pemasaran yang efisien, dan pelayanan yang lengkap, akan tetapi akan melibatkan komitmen penuh tanggung jawab kepada semua orang dengan siapa perusahaan menjalin bisnis. Pemilik perusahaan atau pemilik modal juga telah dituntut tanggung jawab sosial dan konservasi lingkungan hidup. Berangkat dari teori-teori dan pendapat pada uraian di atas maka dapatlah dikatakan bahwa budaya perusahaan adalah aturan perilaku, interaksi, peraturan perusahaan dan identitas yang berlaku dalam perusahaan tersebut.

#### **2.1.2.3. Kekuatan Budaya Perusahaan**

Budaya yang kuat ditentukan oleh pemimpin, bukan ditentukan oleh sistem atau struktur perusahaan. Pemimpinan yang memiliki kearifan dan kebijaksanaan mencipta struktur yang cocok dengan keterampilan dan kemampuan orang-orang yang hidup dalam sistem tersebut. Di samping itu mereka mencipta tata pikir yang berupa dogma dan doktrin dan tata perilaku yang

dituangkan dalam struktur organisasi sebagai pedoman berperilaku dan merupakan garis pertanggung jawaban atas perilakunya, Darsono (2009: 264).

Budaya perusahaan berdasarkan asumsi-asumsi mengenai pelanggan, pesaing, dan masyarakat. Ketika asumsi-asumsi itu dihayati secara luas oleh seluruh karyawan, maka dapat dikatakan budaya perusahaan itu sangat kuat. Para ahli organisasi memandang budaya perusahaan yang kuat sangat dibutuhkan karena adanya karyawan memiliki pandangan yang sama mengenai perusahaan dan lingkungannya dapat membuat organisasi lebih efektif. Tapi, jika budaya perusahaan juga terlalu kuat maka hal itu akan bisa mengakibatkan matinya kreatifitas karyawan dalam perusahaan tersebut. Menentukan struktur organisasi formal, dimana struktur merupakan pola perilaku dan pola pertanggungjawaban orang-orang yang ada dalam organisasi, itu dibentuk berdasarkan budaya yang diterapkan pada organisasi atau perusahaan tersebut.

Pada organisasi formal struktur dibentuk atas dasar perkembangan dan perubahan, ekonomi dan politik dimana perusahaan itu berada akan tetapi yang terjadi di perusahaan yang informal strukturnya dibentuk berdasarkan budaya setempat.

Perusahaan harus memiliki budaya karena:

1. Interaksi sesama karyawan harus diatur dengan nilai dan norma tertentu yang memiliki satu makna untuk menjadi pedoman bertindak
2. Dalam pemecahan masalah diperlukan nilai dan norma yang memiliki makna yang sama untuk lebih cepat memecahkan masalah
3. Dalam mengambil keputusan juga harus dituntun oleh nilai dan norma yang dimiliki satu makna agar cepat dan tepat dalam mengambil keputusan,

misalnya dalam mengambil keputusan meningkatkan promosi, maknanya adalah untuk meningkatkan penjualan dan meningkatkan laba, Darsono (2009:259).

Perusahaan itu harus memiliki budaya yang kuat karena budaya itu berpengaruh langsung terhadap karyawan, persaingan, dan perubahan lingkungan. Suatu perusahaan yang mempunyai budaya yang kuat tentunya akan menghasilkan kinerja yang baik dalam waktu yang lama. Karena seperti yang telah dikemukakan pada uraian terdahulu bahwa budaya yang kuat artinya seluruh karyawan memiliki satu persepsi yang sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Kesatuan persepsi tentunya didasarkan pada kesamaan nilai yang diyakini, norma yang dijunjung tinggi dan pola perilaku yang ditaati. Nilai, norma, dan perilaku merupakan satu kesatuan yang membentuk watak manusia yang ada dalam perusahaan. Menyatunya ketiga unsur itu dalam kehidupan perusahaan, membuat makin kuatnya budaya perusahaan tersebut.

Secara ideal perusahaan yang memiliki budaya yang kuat dapat menciptakan kinerja yang bagus, ditandai bahwa perusahaan itu memiliki:

1. Tujuan yang jelas
2. Karyawan memiliki motivasi yang tinggi, loyal, kerja keras, karena mereka merasa senang bekerja di perusahaan tersebut.
3. Struktur dan kontrol yang luwes.
4. Karyawan yang memiliki kesadaran yang tinggi tentang kelangsungan hidup perusahaan.

Jika kita ingin melihat budaya perusahaan yang kuat, maka itu tergambar dari tindakan manajemen dalam komunikasi dengan karyawannya secara kolegial dan non-formal, saling mengerti, dan saling memberi pendidikan filsafat

manajemen, mengadakan kegiatan ritual bersama pada saat meluncurkan jasa produksi, mengadakan rekreasi bersama, dan lain sebagainya tindakan-tindakan yang bertujuan memberikan dorongan kepada karyawan perusahaan untuk bekerja lebih baik dan lebih keras lagi untuk meningkatkan produktifitas. Dan menanamkan semboyan-semboyan yang dapat menambah semangat dan kebanggaan karyawan.

Manajemen perusahaan menciptakan suatu suasana hidup diperusahaan sehingga dalam perusahaan membudaya hidup saling menghargai, harkat dan martabatnya terangkat, menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuannya. Karyawan harus dididik untuk memahami betapa pelanggan merupakan sumber kehidupan dan keberlangsungan perusahaan, karyawan harus dibebaskan untuk dengan caranya, inisiatifnya yang baik guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Jadi kembali ditegaskan bahwa budaya yang kuat ditentukan oleh pimpinan bukan ditentukan oleh sistem atau struktur perusahaan. Pimpinan yang memiliki kearifan dan kebijaksanaan mencipta struktur yang cocok dengan keterampilan dan kemampuan orang-orang yang hidup dalam sistem tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik. Selain itu, mereka menciptakan pola pikir berupa dogma, doktrin dan tata perilaku yang dituangkan dalam suatu struktur perusahaan sebagai pedoman dalam berperilaku dan merupakan garis pertanggungjawaban atas perilaku orang-orang dalam perusahaan tersebut. Pimpinan perusahaan yang memiliki perilaku yang arif dan bijaksana sebagai pencipta budaya akan menjadi pemimpin yang diteladani oleh bawahannya, akan membentuk dan menumbuhkan sikap kewirausahaan bawahannya, sehingga bawahan akan dengan sadar dan senang hati bekerja keras dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggannya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Bagi



karyawan, budaya perusahaan adalah pedoman dalam berperilaku; budaya yang kuat menentukan tujuan perusahaan yang jelas, meningkatkan motivasi dan kontrol yang luwes. Jika budaya perusahaan kuat maka sikap kewirausahaan karyawan meningkat dan karyawan akan cenderung ingin memahami dan melaksanakan budaya perusahaan tersebut.

#### **2.1.2.4. Paradigma Baru Budaya Perusahaan**

Paradigma lama budaya perusahaan adalah mencari laba melalui kepuasan pelanggan. Sedangkan paradigma baru adalah mencari laba melalui kepuasan karyawan, Darsono (2009: 270). Karyawan yang puas tentunya sikap kewirausahaannya akan meningkat, kinerjanya meningkat dan pada akhirnya kinerja perusahaan akan meningkat pula. Betapa tidak karena karyawan yang menggerakkan seluruh peralatan perusahaan untuk mencari laba melalui kepuasan konsumen. Jadi pada hakekatnya budaya perusahaan adalah pola pikir dan perilaku efektif dan efisien, dan produktif dalam memperoleh keuntungan melalui: disiplin dan kerja keras karyawan dan memenangkan persaingan bisnis dengan kompetitor lainnya.

Perusahaan yang dapat mempertahankan kelangsungan dan mengembangkan hidupnya adalah perusahaan yang selalu menjaga agar supaya tidak terjadi konflik pada perusahaan tersebut baik konflik yang akan diakibatkan oleh internal perusahaan, yaitu antara pemilik dengan karyawannya maupun konflik dengan pihak eksternalnya. Dan perusahaan tersebut mampu mengalahkan atau mengendalikan perusahaannya dengan cara yang baik. Sebab tidak bisa dibantah bahwa keberhasilan suatu bisnis ditentukan oleh faktor internal (pemilik, pimpinan/ manajer/ karyawan, alat kerja, dan sasaran kerja) dan faktor

eksternalnya, yaitu konsumen pesaing, pemerintah dan lain sebagainya, kondisi yang berada di luar perusahaan termasuk faktor alam. Namun yang paling penting untuk senantiasa diperhitungkan dan yang paling menentukan hidup matinya perusahaan adalah karyawan dan konsumen. Jika perusahaan hanya memperhatikan kepentingan kepuasan pelanggan sementara kepentingan karyawan diabaikan, karyawan tidak terpuaskan di perusahaan itu lambat atau cepat konflik internal pasti terjadi maka alamat perusahaan itu sudah diambang kehancuran dan tidak bisa hindari jika dibiarkan perusahaan akan tutup.

#### 2.1.2.5. Budaya Perusahaan Islami

Budaya Perusahaan Islami adalah budaya bisnis yang diciptakan dan dikembangkan berdasarkan norma atau kaidah-kaidah al-Qur'an dan hadis. Firman Allah SWT. yang dapat menjadi landasan dari Budaya Perusahaan Islami adalah QS. as - Saff [61]: 4, yang berbunyi sebagai berikut :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنِينَ مَرْصُورِينَ ﴿٤﴾

Artinya : “ *Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh* “ (QS. as-Saff [61]: 4).

Maksud dari ayat ini adalah bahwa Allah sangat menyenangi organisasi yang teratur punya struktur yang baik, visi dan misi yang jelas dan anggota yang berada di dalamnya bersatu, dalam arti kata ada kerjasama dan kebersamaan di dalamnya, maka Allah menjamin organisasi tersebut akan kokoh, tidak bisa atau sulit untuk runtuh atau roboh, jika diterpa berbagai masalah. Kemudian QS. al-Hujaraat[49]:13:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Artinya: “Hai manusia, Sesungguhnya kami menciptakan kamu dari laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal”. (QS.al-Hujaraat[49]:13)

Dalam ayat di atas, secara tegas dinyatakan bahwa manusia diciptakan terdiri dari laki-laki dan perempuan, bersuku-suku dan berbangsa-bangsa, agar mereka saling mengenal potensi masing-masing dan dapat memanfaatkannya semaksimal mungkin, dengan demikian , jelaslah bahwa secara *fitri* manusia diciptakan sebagai mahluk sosial dan hidup secara bermasyarakat/ berorganisasi merupakan suatu keniscayaan. Penting untuk dipahami dan dihayati bahwa yang paling mulia di antara mereka itu bukan karena jenis sukunya atau bangsanya, bukan karena jenis kelaminnya, bukan karena jabatan/ pangkat dan hartanya, melainkan karena ketakwaannya atau keimanannya kepada Allah SWT..

Hal tersebut di atas, jika diterapkan pada organisasi bisnis seperti perbankan Islam maka dapat disebut dengan Perilaku Bisnis Syariah yang akan mengantarkan para pelakunya mencapai sukses dunia dan akhirat. Adapun Standar etika Perilaku Bisnis Syariah (PBS) mendidik agar para pelaku bisnis dalam menjalankan bisnisnya dengan: (1) *taqwa* (taat/loyal), (2) *aqshid* (sederhana), (3) *khidmad* (melayani dengan baik), (4) *amanah* (penuh rasa tanggungjawab), Hasan (2009: 187).

### ***Takwa (Taata/loyal)***

Seorang muslim diperintahkan untuk senantiasa mengingat Allah SWT dalam setiap aktivitas mereka. Ia mestinya sadar betul dan tanggap terhadap prioritas-prioritas yang telah ditentukan oleh Sang Maha Pencipta. Kesadaran akan Allah ini

hendaklah menjadi sebuah kekuatan pemicu (*driving force*) dalam segala tindakan. Artinya semua kegiatan transaksi bisnis hendaklah ditujukan untuk tujuan hidup yang lebih mulia. Umat Islam diperintahkan untuk mencari kebahagiaan akhirat dengan cara menggunakan nikmat yang Allah berikan kepada umat manusia dengan jalan yang sebaik-baiknya di dunia ini. Karenanya budaya perusahaan Islami terbebas dari sifat-sifat kecurangan, kebohongan, kelicikan, dan penipuan dalam melakukan bisnis. Firman Allah SWT dalam QS. Ali Imran[3]:159, artinya: “...*sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang senantiasa bertawakkan kepada-Nya.*”

#### **Aqshid (Sederhana)**

Aqshid adalah sederhana, rendah hati, lemah lembut, santun (dalam bahasa konseling memberi pertolongan non materi-disebut simpatik). Dalam banyak ayat al-Qur'an, kita temukan perintah untuk tampil simpatik, firman Allah:

وَآخْفِضْ جَنَاحَكَ لِلْمُؤْمِنِينَ ﴿٨٨﴾

Artinya: “*dan berendah dirilah kamu terhadap orang-orang yang beriman*”.(Qs-al Hijr[15]: 88).

Al-Qur'an juga mengajarkan kita untuk senantiasa rendah hati dan bertutur kata yang manis:

وَلَا تُصَغِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ ﴿١٩﴾ وَأَقْصِدْ فِي مَشْيِكَ ۖ وَأَغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ ۚ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ ﴿٢٠﴾

Artinya: “*Dan janganlah kamu memalingkan mukamu dari manusia (karena sombong) dan janganlah kamu berjalan di muka bumi dengan angkuh. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong lagi membanggakan diri. Dan sederhanalah kamu dalam berjalan dan lunakkanlah suaramu. Sesungguhnya seburuk-buruk suara ialah suara keledai*”. (QS. Lukman[31]: 18-19).

### ***Khidmad (Melayani dengan baik)***

Khidmad artinya melayani dengan baik. Sikap melayani merupakan sikap utama dari pebisnis, tanpa sikap melayani jangan menjadi pebisnis, dan bagian penting dari sikap melayani ini adalah sopan santun, rendah hati. Orang yang beriman diperintahkan untuk bermurah hati, sopan dan bersahabat dengan mitra bisnisnya. Menjadi pebisnis muslim harus santun manakala berbicara dan melayani pelanggan, perhatikan cuplikan ayat berikut ini:

وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا ﴿٨٣﴾

Artinya: "...serta ucapkanlah kata-kata yang baik kepada manusia...." (QS. al-Baqarah [2]: 83).

Tidak hanya sekedar santun dan lemah lembut dalam melayani tetapi juga mengembangkan sikap toleransi (*tasamuh*). Dalam transaksi maupun pinjam-meminjam bentuk toleransi ini adalah kesediaan untuk memperpanjang rentang waktu sehingga memudahkan orang lain bukan menyengsarakan orang lain, misalnya saja pada saat seharusnya pelanggan harus membayar utang, cicilan kredit dan sebagainya karena sudah jatuh tempo, tetapi karena dia sedang kesulitan, berdasarkan al-Qur'an yang bisa dilakukan adalah menangguhkan bahkan jika bisa diputihkan saja sebagai sedekah guna mengharap ridha Allah, sesuai firman Allah SWT sebagai berikut:

وَإِنْ كَانَ ذُو عُسْرَةٍ فَنَظِرَةٌ إِلَىٰ مَيْسَرَةٍ وَأَنْ تَصَدَّقُوا خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٢٨٠﴾

Artinya: "Dan jika (orang yang berhutang itu) dalam kesukaran, maka berilah tangguh sampai dia berkelapangan. dan menyedekahkan (sebagian atau semua utang) itu, lebih baik bagimu, jika kamu mengetahui". (QS. al-Baqarah[2]: 280).

Sedangkan dalam salah satu hadisnya, Rasulullah Muhammad SAW. mempromosikan kepada manusia sebagai berikut : *“Barang siapa yang menolong orang mukmin yang sedang mengalami kesulitan untuk membayar utang atau tidak memintanya sama sekali, Allah akan menolong kesulitannya di hari akhirat* (HR. Muslim).

Rasulullah juga bersabda sebagai berikut : *“Barang siapa membebaskan seorang mukmin dari kesusahannya atau menolong orang teraniaya, Allah SWT memberikan kepadanya 73 ampunan.”* (HR. Bukhari Muslim).

#### ***Amanah (bertanggungjawab/ dipercaya)***

Agama Islam menginginkan agar pebisnis mempunyai hati yang *“hidup”* sehingga bisa menjaga hak Allah, hak orang lain dan haknya sendiri, dapat memproteksi perilaku yang merusak amanah yang diberikan kepadanya, mampu menjaga dan mempertanggungjawabkannya di hadapan Allah. Sebagaimana firman-Nya:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَوَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ ﴿٩﴾  
أُولَٰئِكَ هُمُ الْوَارِثُونَ ﴿١٠﴾ الَّذِينَ يَرِثُونَ الْفِرْدَوْسَ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ﴿١١﴾

Artinya: “8. Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya. 9. Dan orang-orang yang memelihara sembahyangnya. 10. Mereka Itulah orang-orang yang akan mewarisi, 11. (yakni) yang akan mewarisi syurga Firdaus. mereka kekal di dalamnya.”. (QS. al-Mukminun[23]:8-11).

Sebaliknya bagi manusia yang menghianati amanah, maka Allah menyebutnya sebagai manusia yang amat zalim dan bodoh, sebagaimana firman Allah berikut ini:

وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿٧٦﴾

Artinya: “*dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh*”.(QS. al-Ahzab[33]:72).

Sifat amanah haruslah dimiliki oleh pebisnis muslim, sebab tidak hanya untuk kepentingan muamalah semata tetapi berkaitan dengan status iman seseorang sebagaimana Rasulullah Muhammad SAW mengingatkan yang artinya: “*Tidak sempurna iman seseorang yang tidak mempunyai sifat amanah, dan juga tidak sempurna keIslaman seseorang yang tidak mempunyai komitmen*”. (HR. Ahmad).

Sifat amanah seharusnya menghiasi seorang muslim dalam setiap aktifitasnya terlebih dalam perilaku bisnisnya, baik itu dia sebagai pemilik usaha maupun sebagai karyawan. Sifat jujur terkadang dianggap mudah untuk dilaksanakan manakala tidak dihadapkan pada ujian atau tidak dihadapkan pada godaan duniawi, tetapi kejujuran yang sejati sebagaimana kata *amiinu*=dapat dipercaya dalam QS. al-Qashash[28]:26i semua orang, akan menimbulkan kepercayaan bagi semua orang dan tidak jarang investor memberikan kepercayaan atau modal tanpa jaminan dengan sistem bagi hasil (*profit sharing*) — setidaknya itulah yang dialami oleh Rasulullah Muhammad SAW sebelum menjadi nabi -- memperoleh tawaran dari Siti Khadidjah-konglomerat Arab saat itu. Ketika amanah telah menjadi denyut nadi seseorang (*amanah itu turun ke relung hati*-HR. Bukhari), ia mampu menjaga hak Allah, hak manusia dan memelihara dirinya sendiri dari kehinaan.

Selanjutnya, selain apa yang telah dikemukakan pada uraian terdahulu maka dalam Islam juga sangat ditekankan suatu budaya yang senantiasa mengembangkan budaya persatuan, yang ditandai dengan organisasi yang rapi dan sikap kerja sama dan kebersamaan, saling menghargai, saling menghormati,

terbuka dan saling mempercayai, tidak satupun ada yang berkhianat di dalamnya sehingga dalam organisasi tersebut tercipta suasana yang sejuk dan menyenangkan semua orang yang bekerja di dalamnya, mendorong orang atau karyawan untuk bekerja keras secara ikhlas, kreatif dan inovatif. Firman Allah dan al-Hadis yang menjelaskan hal tersebut:

Kemudian ayat lain yang erat kaitannya budaya perusahaan Islami, yakni: yang berkaitan dengan kedisiplinan dalam menggunakan waktu dan kesempatan, (QS. al-Ashr[103]:1-3):

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لِفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Artinya: "1. Demi masa. 2. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, 3. Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran". (QS. al-Ashr[103]:1-3).

Ayat-ayat yang menyangkut keutamaan untuk senantiasa saling menolong ke jalan yang baik dan menjalin persudaraan/silaturahmi adalah sebagai berikut, QS. al-Ma'idaah[5]:2:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾

Artinya: "dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya." (QS. al-Ma'idaah[5]:2).

Pada ayat di atas jelas sekali Allah memerintahkan kepada manusia untuk saling tolong menolong atau bekerja sama dalam perbuatan yang baik dan melarang untuk saling menolong atau kerja sama dalam kemungkar atau



perbuatan dosa, tentunya agar manusia tetap bersatu dan hidup secara harmonis dan senantiasa bertaqwa kepada Allah SWT. agar tujuan hidup dapat tercapai dengan baik dan bisa selamat di dunia dan akhirat. Kemudian dalam QS. al-Hujaraat[49]: 10:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلَحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: “ *Orang-orang beriman itu Sesungguhnya bersaudara. sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat*”. (QS. al-Hujarat[49]:10).

Pada ayat di atas Allah menyatakan bahwa kaum Muslimin itu adalah bersaudara sehingga tentunya harus saling menyayangi, saling menghargai dan saling membantu dalam kesulitan sehingga persatuan dan kesatuan ummat Islam dapat terpelihara. Juga dalam QS. an-Nisaa[4]:1, Allah SWT berfirman:

وَالْأَرْحَامُ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا ﴿١﴾

Artinya: “*dan (peliharalah) hubungan silaturrahim. Sesungguhnya Allah selalu menjaga dan Mengawasi kamu*”. (QS.an-Nisaa[4]:1).

Pada ayat tersebut di atas Allah memerintahkan kepada kaum muslimin untuk senantiasa menjalin silaturrahim dengan sesama sehingga Allah akan selalu mengawasi dan menjaga hidup dan kehidupannya, tentunya agar umat Islam selamat dunia dan akhirat karena penjagaan-Nya, terlepas dari permasalahan yang sulit dihadapinya dan mencukupkan kebutuhannya dari kekurangan, termasuk kebutuhan dalam organisasi atau perusahaan.

Beberapa hadis yang berkaitan dengan budaya perusahaan Islami adalah sebagai berikut:

Dalam Hadis Qudsi Rasulullah Muhammad SAW. menjelaskan tentang pentingnya budaya kerja sama dan tidak saling mengkhianati dalam perusahaan, sebagai berikut :

*“Sesungguhnya Allah SWT. berfirman: Aku adalah pihak ketiga dari dua orang yang berserikat (bekerja sama) selama salah satu pihak dari keduanya tidak mengkhianati pihak lainnya, dan bila salah satu pihak yang berkhianat kepada pihak lainnya, Aku keluar dari perserikatan tersebut”*(HR.Abu Daut dan Abu Hurairah).

Hadis yang berkaitan dengan budaya tolong menolong dan kasih sayang dalam kebajikan, yaitu;

Hadis di Riwayatkan oleh Abu Dawud dan Ahmad, al-Bukhari, sebagai berikut: *“Kamu melihat kaum Mukminin dalam kasih sayang dan sepenanggungan mereka laksana tubuh yang bila satu anggota tubuh darinya sakit, maka seluruh tubuh merasakannya dengan tidak bisa tidur dan demam”*.

Berkaitan dengan disiplin/menghargai waktu: *Dari Ibnu Umar ra. Rasulullah bersabda ” Jika kamu berada di waktu petang, jangan kamu menunggu datangnya pagi, dan jika kamu berada di waktu pagi jangan kamu menunggu datangnya waktu petang. Pergunakan waktu sehatmu untuk menyongsong sakitmu dan pergunakan hidupmu untuk menyongsong kematianmu.”*[HR.Bukhari]

Dari Anas ra. Nabi Muhammad bersabda, *”tidak sempurna Iman seseorang di antaramu sehingga ia mencintai saudaranya sebagaimana ia mencintai dirinya sendiri”*. [Muttafaq Alaih, HR. Bukhari & Muslim].

Rasulullah Muhammad bersabda : *”siapa yang ingin rezekinya dilapangkan Allah atau usianya ingin dipanjangkan, maka hendaklah ia menyambungkan silaturrahim”* [HR.Muslim].

Dari Abu Hurairah ra. Bahwasanya Rasulullah SAW bersabda, *” jauhilah olehmu berprasangka, karena sesungguhnya prasangka itu adalah sedusta-dustanya pembicaraan”*. [Muttafaq Alaih, HR. Bukhari & Muslim].

Selanjutnya menurut Zainuddin (2005: 57) ada beberapa indikator variabel budaya organisasi Islami antara lain sebagai berikut:

1. Sikap dan kebiasaan seseorang dalam lingkungan masyarakat / organisasi.
2. Tepat waktu artinya selalu menghargai dan mwmanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya.
3. Menciptakan atau membangun suasana kerja yang kondusif/penyayang dan lemah lembut pada setiap orang.
4. Penampakan wajah yang selalu tersenyum (*tabassum*) pada orang lain.
5. Perofesional artinya bekerja dengan penuh maksimal.
6. Menyesuaikan dengan kemampuan, artinya bahwa seseorang bekerja dengan penuh ketekunan.
7. Menjauhkan diri dari perkataan dan perbuatan yang tidak berguna.
8. Memelihara janji-janji yang dipikunya.

Berdasarkan pada uraian tentang budaya perusahaan yang Islami, yang telah dijelaskan secara panjang lebar di atas, maka dapat dikemukakan beberapa indikator mengenai buadaya perusahaan yang Islami dalam studi ini, sebagai berikut:

*Azam* (disiplin), karyawan senantiasa menepati waktu dan ketentuan/ aturan yang telah ditetapkan dalam perusahaan. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tercapainya tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

*Silaturrahim/ ukhuwah* (Persaudaraan/ kebersamaan), menjalin rasa persaudaraan yang tinggi antara sesama karyawan, sehingga muncul suasana kebersamaan, menghargai dan menghormati sesama karyawan dalam perusahaan.

*Ta'awamu alalbirri/ Fastabiqul Khaerat* (tolong menolong dalam kebaikan), tolong menolong sesama karyawan dalam menghadapi kesulitan termasuk kesulitan dalam menjalankan fungsi dan tugasnya agar dapat tercapai tujuan dan kebaikan bersama dalam perusahaan.

*Husnuldzon* (selalu berprasangka baik), akibat adanya silaturahmi maka karyawan di dalam perusahaan akan selalu saling berprasangka baik, dan dengan demikian akan menghilangkan klik-klik dalam perusahaan, sehingga karyawan akan selalu merasa aman dan nyaman dalam bekerja.

*Tabassum* (selalu tersenyum) adalah suatu sikap atau kebiasaan yang menumbuhkan rasa cinta kasih, baik itu sesama karyawan maupun kepada orang lain terutama kepada nasabah.

*As-Salam* (ucapan Salam) adalah suatu sikap atau kebiasaan yang mendatangkan kedamaian, suasana kerja yang baik karena masing-masing mendo'akan untuk keselamatan dan kesejahteraan.

*Berjamaah* (selalu bersama-sama atau bersatu), adalah suatu kebiasaan untuk selalu bersama-sama atau bersatu dalam berbagai perbuatan kebaikan, hal ini menunjukkan adanya kekompakan atau tekad bersama dalam mencapai tujuan bersama baik di dunia maupun di akhirat, suatu kebiasaan yang sangat dicintai oleh Allah SWT.

### **2.1.3. Sikap Kewirausahaan (*Entrepreneurship* dan *Intrapreneurship*)**

Ada dua macam kewirausahaan yang dikenal selama ini, yaitu pertama adalah kewirausahaan dalam arti *entrepreneurship*, yakni wirausaha yang mengembangkan usaha miliknya sendiri. Kedua, kewirausahaan dalam arti *intrapreneurship* (*Internal entrepreneurship*), yakni karyawan atau manajer yang

memajukan usaha dari perusahaan dimana ia bekerja. Meskipun memiliki orientasi kepemilikan perusahaan yang berbeda, tapi keduanya menunjuk kepada sifat-sifat dan sikap kewira-usahaan yang sama (Winarno, 2011:1-2). Sikap kewirausahaan ditandai dengan adanya semangat inovatif, kreatif, dan selalu mencari peluang untuk memajukan usaha, serta mengatasi segala kesulitan yang dihadapi, Kao, 1989:91 dalam Winarno (2011:2).

Sikap kewirausahaan karyawan ini sangat perlu untuk dikaji agar manajemen perusahaan dapat melakukan berbagai perubahan atau strategi antisipasi untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan terhadap pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Sikap kewirausahaan karyawan sangat penting untuk diperhatikan dan ditingkatkan guna meningkatkan kemampuan perusahaan menghadapi masa-masa krisis yang sulit diprediksi datangnya.

#### **2.1.3.1. Pengertian Kewirausahaan**

Konsep kewirausahaan memiliki kisaran arti yang luas. Di satu sisi ekstremnya, wirausahawan orang yang memiliki dorongan kuat untuk merintis perubahan, memiliki karakteristik yang hanya ditemukan dalam sebagian kecil dari populasinya. Disi ekstrem yang lain, wirausahawan adalah orang yang ingin bekerja bagi dirinya sendiri. (QuickMBA.com.2004).

Kewirausahaan atau biasa juga disebut wiraswsatawan. Istilah wiraswastawan ada yang menghubungkannya dengan istilah saudagar. Walaupun sama artinya dalam bahasa Sansekerta, tetapi maknanya berlainan. Wiraswasta terdiri atas tiga kata: *wira*, *swa*, dan *sta*, masing-masing berarti *wira* adalah manusia unggul, teladan, berbudi luhur, berjiwa besar, berani, pahlawan/pendekar kemajuan, dan memiliki keagungan watak; *swa* artinya sendiri; *sta* artinya berdiri

Alma (2010:17). Kewirausahaan berasal dari istilah kata wira dan usaha. *Wira* berarti pejuang, manusia unggul, teladan, berbudi luhur, gagah berani dan berwatak agung. *Usaha* adalah perbuatan amal, bekerja, dan berbuat sesuatu. Jadi wirausaha adalah pejuang atau pahlawan yang berbuat sesuatu, (Kasmir:2007: 27-28). Kata *entrepreneur* berasal dari bahasa Perancis *entreprendre*, yang berarti berusaha atau pengusahaan (*undertake*). Dalam konteks bisnis berarti memulai suatu usaha. *Merriam-Webster Dictionary* menuliskan definisi *entrepreneur* sebagai seorang yang mengorganisasi, mengelola dan memperhitungkan risiko dari suatu bisnis atau perusahaan (Winarno, 2011: 8).

Kewirausahaan sebagai proses penciptaan sesuatu yang berbeda nilainya dengan menggunakan usaha dan waktu yang diperlukan, memikul resiko finansial dan kepuasan pribadi (Wiratmo, 1996: 2).

Bertolak dari pengertian - pengertian di atas maka wirausahawan atau wiraswastawan adalah orang yang memiliki sifat berani, keutamaan serta keperkasaan dalam memenuhi kebutuhan serta memecahkan permasalahan hidup dengan kekuatan yang ada pada dirinya sendiri. Manusia yang memiliki kekuatan mental yang tinggi sehingga memungkinkan ia melompat dan meluncur maju ke depan di luar kemampuan rata – rata.

### **2.1.3.2. Pengembangan Sikap *Entrepreneurship* dan *Intrapreneurship***

#### **1. Sikap *Entrepreneurship***

*Entrepreneur* akan memperlihatkan semangat inovatif (memiliki *innovation quotient* tinggi), keseimbangan antara intuisi dan rasional, *visioner*, pemimpi, *inovator* dan pencipta, dan pemimpin karismatik. Sikap inovatif wirausaha adalah kecenderungan bertindak inovatif atau adaptif dari wirausaha (Riyanti, 2003).

Adapun sifat-sifat *entrepreneur* yang umum diketahui di antaranya adalah berani, penolong, ramah, sopan, baik hati, bekerja berdasarkan hati nurani, tuntas, seimbang, memiliki tujuan yang jelas, bertindak luhur, cerdas, cerdas dalam artian tidak hanya memiliki kemampuan analitis akan tetapi memiliki kemampuan secara aktif menemukan sesuatu yang baru (*inovatif*) atau sintesis dengan sentuhan kreatifitas, banyak ide atau rencana yang layak.

Dalam pendapat lain yang dikemukakan oleh Kasmir (2007: 28), sikap wirausahawan adalah sebagai berikut:

1. Disiplin

Dalam melaksanakan kegiatannya, seorang wirausahawan harus memiliki kedisiplinan yang tinggi. Arti dari kata disiplin itu sendiri adalah ketepatan komitmen wirausahawan terhadap tugas dan pekerjaannya. Ketepatan yang dimaksud bersifat menyeluruh, yaitu ketepatan terhadap waktu, kualitas pekerjaan, sistem kerja dan sebagainya. Ketepatan terhadap waktu, dapat dibina dalam diri seseorang dengan berusaha menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang direncanakan. Kedisiplinan terhadap komitmen akan kualitas pekerjaan dapat dibina dengan ketaatan wirausahawan akan komitmen tersebut. Wirausahawan harus taat azas. Hal tersebut akan tercapai jika wirausahawan memiliki kedisiplinan yang tinggi terhadap sistem kerja yang telah ditetapkan. Ketaatan wirausahawan akan kesepakatan-kesepakatan adalah contoh dari kedisiplinan akan kualitas pekerjaan dan sistem kerja.

2. Komitmen Tinggi

Komitmen adalah kesepakatan mengenai sesuatu hal yang dibuat oleh seseorang, baik terhadap dirinya sendiri maupun orang lain. Dalam melaksanakan

kegiatannya, seorang wirausahawan harus memiliki komitmen yang jelas, terarah dan bersifat progressif (berorientasi kepada kemajuan). Komitmen dengan dirinya sendiri dapat dibuat dengan identifikasi cita-cita, harapan dan target-target yang direncanakan dalam hidupnya. Sedangkan contoh komitmen wirausahawan terhadap orang lain terutama konsumennya adalah pelayanan prima yang berorientasi pada kepuasan konsumen, kualitas produk yang sesuai dengan harga produk yang ditawarkan, penyelesaian bagi masalah konsumen, dan sebagainya. Seorang wirausahawan yang teguh menjaga komitmennya terhadap konsumen, akan memiliki nama baik di mata konsumen yang pada akhirnya wirausaha tersebut akan mendapatkan kepercayaan dari konsumen, dengan dampak pembelian akan terus meningkat sehingga target perusahaan dapat tercapai yaitu memperoleh laba yang diharapkan.

### 3. Jujur

Kejujuran merupakan landasan moral bagi seorang wirausahawan. Kejujuran dalam berperilaku bersifat kompleks. Kejujuran mengenai karakteristik produk (barang dan jasa) yang ditawarkan, kejujuran mengenai promosi yang dilakukan, kejujuran mengenai pelayanan yang prima jual yang dijanjikan dan kejujuran mengenai segala kegiatan, yang terkait dengan penjualan produk yang dilakukan oleh wirausahawan.

### 4. Kreatif dan Inovatif

Untuk memenangkan persaingan maka seorang wirausahawan harus memiliki daya kreativitas yang tinggi. Daya kreativitas tersebut dilandasi oleh cara berpikir yang maju, penuh dengan gagasan-gagasan baru yang berbeda dengan produk-produk yang telah ada selama ini di pasar. Gagasan-gagasan yang kreatif umumnya tidak dapat dibatasi oleh ruang, bentuk ataupun waktu. Justru seringkali



ide-ide jenius yang memberikan terobosan-terobosan baru dalam dunia usaha awalnya adalah dilandasi oleh gagasan-gagasan kreatif yang kelihatannya mustahil.

## 5. Mandiri

Seseorang dikatakan “mandiri” apa bila orang tersebut dapat melakukan keinginan dengan baik tanpa adanya ketergantungan pihak lain dalam mengambil keputusan atau bertindak, termasuk mencukupi kebutuhan hidupnya, tanpa adanya ketergantungan dengan pihak lain. Kemandirian merupakan sifat mutlak yang dimiliki oleh wirausahawan. Pada prinsipnya seorang wirausahawan adalah orang memiliki sikap mandiri dalam memenuhi kegiatan usahanya.

## 6. Realistis

Seorang dikatakan realistis bila orang tersebut mampu menggunakan fakta/realita sebagai landasan berpikir yang rasional dalam setiap pengambilan keputusan maupun tindakan/perbuatannya. Banyak calon wirausahawan yang berpotensi tinggi, namun pada akhirnya mengalami kegagalan hanya karena wirausahawan tersebut tidak realistis, obyektif dan rasional dalam pengambilan keputusan bisnisnya. Karena itu dibutuhkan kecerdasan dalam melakukan seleksi terhadap masukan-masukan/sumbang saran yang ada keterkaitan erat dengan tingkat keberhasilan usaha yang sedang dirintis.

## 2. Sikap *Intrapreneurship*

Pada prinsipnya sikap *Intrapreneurship* sama saja dengan sikap yang ada pada *entrepreneurship*, perbedaannya hanya terletak pada orientasi kepemilikan saja. Kalau *entrepreneur* berorientasi bagaimana bekerja dengan giat untuk mendapatkan hasil dari usaha yang dilakoninya, maka *intrapreneur* adalah

bagaimana ia mengerahkan segala potensi kewirausahaan yang dimilikinya untuk memberikan hasil yang terbaik bagi pemilik usaha tersebut, sehingga dari keberhasilan usaha tersebut iapun akan mendapatkan manfaat atau hasil untuk dirinya (*reward*), Winarno (2011: 21). Dollinger (2003: 333) *Intrapreneurship* dapat didefinisikan sebagai berikut (*Intrapreneurship can be defined as*):

- a. *entrepreneurship within an existing business*
- b. *the the development within a corporation of internal markets or autonomous business units that produce products, services, or technologies in a unique way*
- c. *an opportunity for corporate managers to take initiative and try new ideas*
- d. *an internal corporate venture (ICV).*

Kemudian dalam Alma (2010: 48), Hisric menyatakan: *Intrapreneurship is one method for stimulating and then capitalizing on individuals in an organization who think that something can be one differently and better.*

Jadi dengan pendapat di atas sudah semakin jelas tentang *Intrapreneurship*, yaitu bahwa *Intrapreneurship* adalah merupakan satu metode mendorong serta memberikan fasilitas, membuka kesempatan bagi seseorang dalam organisasi untuk menciptakan, mengerjakan sesuatu yang berbeda dari yang lain secara lebih baik dan bertanggungjawab. Terbukanya peluang semacam ini sangat menjanjikan satu kemajuan bagi sebuah perusahaan karena munculnya kreatifitas, inovasi. Dalam organisasi yang biasa, aktivitas semacam ini sulit muncul karena suasana yang kaku, tidak ada kebebasan berkreasi bagi karyawannya. Selanjutnya Alma (2010:48) menyatakan bahwa bagi sebuah perusahaan sangat perlu mengembangkan spirit *entrepreneurship* ini, inilah yang dimaksud dengan istilah *intrapreneurship*. Dengan spirit ini akan meningkatkan pengembangan produk, deversifikasi, meningkatkan pelayanan dan produktivitas.

Dalam buku Winarno (2011:21), P.G.W. Jansen mengungkapkan bahwa *enterprise, entrepreneurship, dan intrapreneurship* adalah sesuatu yang otomatis berkaitan dengan orang. Orang itu bisa memiliki ide, visi, dan dorongan, serta memiliki banyak keahlian yang mengesankan. Namun demikian, yang terpenting orang itu pasti memiliki kepribadian atau watak tertentu. Masih dalam Winarno (2011: 21), Kenneth Walters menjabarkan adanya karakteristik dari manajer *entrepreneur (intrapreneur)* yang sukses, meliputi sebagai berikut;

*Pertama*, keterampilan pribadi, yaitu (a) gaya berpikir: menciptakan visi bersama yang realistis, masuk akal, dan masa depan yang menarik bagi perbaikan organisasi; (b) bekerja berdasarkan sumber daya emosi dan spiritual dari pada seperti manajer tradisional yang berdasarkan sumber daya jasmaniah; (c) memiliki visi yang terformulasi, yang mencakup bagaimana visi-visinya sesuai dengan lingkungan organisasi, tidak melanggar kebijakan, tradisi dan budaya, persaingan global, mencermati dan memahami respons pesaing, mampu berubah ketika inovasi berlangsung; (d) kemampuan komunikasi; (e) tekun; (f) dapat dipercaya; (g) terus-menerus belajar dan memperbaharui diri.

*Kedua*, keterampilan antarpribadi, yaitu (a) membangun koalisi antara orang dan dana, sumber informasi, juara dan dukungan manajemen tingkat atas; (b) memahami proses inovasi dan perubahan organisasi.

Karakteristik kewirausahaan tersebut di atas adalah lebih mengarah kepada aspek individual dan lebih mengantisipasi pada kondisi yang tidak menentu di masa datang. Sehingga dari berbagai pendapat dan definisi tentang sikap kewirausahaan oleh para ahli maka di sini dapat disimpulkan bahwa, kewirausahaan karyawan adalah kecenderungan berfikir (*kognitif*), merasa (*afektif*) dan berperilaku (*konatif*) dari karyawan dalam bekerja yang mengarah kepada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi dan

produk baru, meningkatkan efisiensi, memberikan pelayanan yang lebih baik dan atau memperoleh keuntungan yang lebih besar.

Untuk dimensi kognitif, indikator-indikatornya adalah berpandangan optimis dan obyektif dalam memandang dengan mengamati situasi dan kondisi yang akan terjadi. Dimensi afektif, indikatornya adalah berani mengambil risiko yang telah diperhitungkan sebelumnya, senang mencari peluang baru, menghargai umpan balik. Dimensi konatif, indikatornya adalah bertanggungjawab terhadap tugas dan pekerjaannya, proaktif dalam manajemen perusahaan.

### 2.1.3 Sikap Kewirausahaan yang Islami

Sikap kewirausahaan Islami merupakan sikap yang dimiliki oleh manusia yang sangat meyakini bahwa nasib seseorang adalah hanya akan berubah kalau dia bekerja keras atau berusaha dengan sungguh-sungguh dan kemudian menyerahkan hasilnya kepada Allah SWT. Sikap yang menghindarkan diri dari perbuatan menghalalkan segala cara untuk meraih sesuatu dalam hidupnya, kalau dia berdagang maka dia tidak melakukan segala cara untuk mendapatkan laba yang besar. Menurut Tasmara (2002:107) orang memiliki jiwa wiraswasta yang tinggi, yaitu kesadaran dan kemampuan yang sangat mendalam (*ulil albab*) untuk melihat segala fenomena yang ada di sekitarnya, merenung, kemudian bergelora semangatnya untuk mewujudkan setiap perenungan batinnya dalam bentuk yang nyata dan realistis. Sebagaimana kata '*alaamah* (kesempatan, tanda, atau isyarat) yang mempunyai akar kata yang sama dengan '*amal*, '*ilmu* dan '*alaam*, mereka mendayagunakan kemampuannya, ilmu, dan pengalamannya untuk mencari '*alaamah* atau *iqra*'. Sebagaimana firman Allah SWT. :

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ ﴿٢٠﴾

Artinya: *"Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan silih bergantinya malam dan siang terdapat tanda-tanda bagi orang-orang yang berakal"* (QS. Ali Imran[3]:190)

Nuraninya sangat halus dan tanggap terhadap lingkungan dan setiap tindakannya diperhitungkan dengan laba-rugi, manfaat, mudharat (*entrepreneurship*). Sabda Rasulullah Muhammad SAW dalam sebuah hadis, *"Innallaha yuhibul mukminal mukhtarif* 'sesungguhnya, Allah sangat cinta kepada seorang mukmin yang bepenghasilan' ".

Orang yang memiliki sikap kewirausahaan yang Islami akan berbuat seperti itu karena dalam segala usahanya selalu didasarkan pada al-Qur'an dan al-Hadis. Di antaranya sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya: *"Sesungguhnya Allah tidak akan pernah mengubah nasib suatu kaum, kecuali mereka berusaha sungguh-sungguh mengubah sebab-sebab kemunduran dirinya sendiri"* (QS. ar - Ra'ad [13]:11).

Berdasar pada ayat di atas, sungguh-sungguh mengubah sebab-sebab kemunduran dirinya sendiri dapat diartikan bahwa manusia dalam berusaha merubah keadannya dari makhluk yang lemah menjadi kuat atau tidak berdaya menjadi berdaya, manusia atau masyarakat terkebelakang (tradisional) menjadi manusia/masyarakat yang maju (modern) harus dapat memanfaatkan segala potensi yang diberikan oleh Allah kepada dirinya untuk maju, yakni akal untuk berfikir berinovasi, berkreasi dan meperhitungkan dengan matang segala hal yang bisa membuat dia berhasil dan gagal dalam setiap usahanya, fisik dilatih untuk trampil dan bekerja keras, jiwa diasah dengan ketaqwaan dan kepedulian sosial yang tinggi agar tetap optimis, bersungguh-sungguh untuk meraih kemajuan dan kesuksesan dengan menghindarkan diri dari pekerjaan atau usaha yang tidak

mendapat ridha dari Allah SWT. yang bisa menjadi penyebab utama kemunduran dirinya di hadapan Allah SWT. Selanjutnya masih dengan bagaimana pentingnya sikap kewirausahaan ini, dapat dilihat pada Al-Qur'an dan As-Sunnah berikut ini: QS. ar - Rahman [55]: 33 (tantangan kreatif inovatif); yakni:

يَمْعَشِرَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ إِنَّ اسْتَطَعْتُمْ أَنْ تَنْفُذُوا مِنْ أَقْطَارِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ فَانْفُذُوا لَا تَنْفُذُونَ إِلَّا بِسُلْطَانٍ ﴿٣٣﴾

Artinya: " Hai jama'ah jin dan manusia, jika kamu sanggup menembus (melintasi) penjuru langit dan bumi, maka lintasilah. Kamu tidak dapat menembusnya kecuali dengan kekuatan. " (QS. ar-Rahman [55]: 33).

Ayat di atas juga merupakan pendorong utama lahirnya sikap atau semangat kewirausahaan Islami, yaitu untuk melintasi penjuru langit dan bumi tentunya dibutuhkan kekuatan/ kecerdasan berpikir, ilmu pengetahuan dan keterampilan sehingga orang harus mampu berkreasi dan berinovasi dalam menciptakan sesuatu alat untuk memecahkan atau menemukan sesuatu potensi yang ada di langit dan yang di bumi untuk diolah sebagai kebutuhan manusia. Termasuk keyakinan bahwa sesungguhnya Allah Maha Kaya, Maha Kuat dan Maha Kuasa untuk itu hanyalah kepada-Nya kita patut meminta dan memohon pertolongan. Selanjutnya, dalam QS. al - An'aam [6]: 160 Allah SWT berfirman :

مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا ۖ وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا يُجْزَى إِلَّا مِثْلُهَا وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٦٠﴾

Artinya: "Barang siapa berbuat kebaikan mendapat balasan sepuluh kali lipat amalannya. Dan barang siapa berbuat kejahatan dibalas seimbang dengan kejahatannya. Mereka sedikitpun tidak dirugikan. " (QS.al-An-'aam[6]:160).

Pada ayat ini ditekankan bahwa Allah tidak menyia-nyiakan tentang apa yang baik, yang dikerjakan oleh manusia Dia akan memberi imbalan yang berlipat

ganda kepada pekerjaan yang baik itu. Demikian pula sebaliknya jika manusia berbuat kejahatan maka akan dibalas sesuai dengan kejadiannya itu. QS. al-Hasyr [59]: 18 (bekerja untuk hari esok/ masa depan) :

يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok dan bertakwalah kepada Allah sungguh Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan." (QS. al-Hasyr[59]: 18).

Ayat ini bagi seorang wirausahawan menjadi perhatian yang cukup serius karena ia telah membuat perencanaan yang sematang-matangnya sehingga tidak salah dalam berusaha dan akan mendapatkan hasil sesuai dengan rencananya, dengan prinsip, apa yang dikerjakan hari esok harus lebih baik dari pada hari ini. Kemudian dalam firman Allah SWT di bawah ini yang juga sangat erat kaitannya dengan sikap kewirausahaan Islami, adalah:

وَإِذَا رَأَوْا تِجَارَةً أَوْ لَهْوًا انفَضُّوا إِلَيْهَا وَتَرَكُوكَ قَائِمًا ۚ قُلْ مَا عِنْدَ اللَّهِ خَيْرٌ مِّنَ اللَّهْوِ وَمِنَ التِّجَارَةِ ۚ وَاللَّهُ خَيْرُ الرَّازِقِينَ ﴿١١﴾

Artinya: "Dan apabila mereka melihat perniagaan atau permainan, mereka bubar untuk menuju kepadanya dan mereka tinggalkan kamu sedang berdiri (berkhutbah). Katakanlah: "Apa yang di sisi Allah lebih baik daripada permainan dan perniagaan", dan Allah sebaik-baik pemberi rezki". (QS. al-Jum'ah[62]:11).

Kemudian dalam beberapa hadis berikut terlihat betapa Allah SWT. dan Rasul-Nya sangat menyukai orang memiliki sikap kewirausahaan Islami bahkan Allah SWT. menyiapkan balasan yang sangat menggiurkan pada orang tersebut sebagaimana hadis di bawah ini yang artinya:

*"Barang siapa yang berijtihad dan benar, maka ia akan mendapat dua pahala (keuntungan=ganjaran=imbalan=reward), akan tetapi barang siapa yang salah dalam berijtihadnya, ia tetap mendapat satu (pahala)". (HR.Muslim).*

Di hadis lain Rasulullah SAW. bersabda, yang artinya:

*"Sebaik-baik amal (pekerjaan/ tindakan) adalah kontinuitasnya/ rutin/ terus menerus, sekalipun sedikit/kecil." Dan "Siapa yang meringankan seorang mukmin dari kesempitan dunia, niscaya Allah akan meringankannya dari kesempitan di hari kiamat nanti. Siapa yang memudahkan orang yang sedang dalam kesulitan, niscaya Allah akan memudahkan baginya di dunia dan akhirat."(HR. Muslim).*

Jadi Allah menghendaki kita manusia agar secara terus menerus berusaha bekerja tanpa harus berkecil hati atau kecewa dengan hasil kecil, yang harus dipahami bahwa orang yang bekerja secara terus menerus walau sedikit tapi tekun akan lebih baik dari pada sama sekali tidak bekerja, sesungguhnya Allah SWT. senantiasa bersama dengan orang yang bekerja secara ikhlas dan sabar. Apalagi dengan bekerja dan selalu meringankan beban orang lain maka Allah SWT. akan membalasnya dengan balasan yang setimpal. Untuk itu, teruslah bekerja, berusaha dan mengasah keterampilan sebagaimana bunyi Hadis di bawah ini:

Rasulullah bersabda, terjemahannya: *"Sesungguhnya Allah SWT., suka kepada hamba yang berkarya dan trampil. Barang siapa yang susah payah mencari nafkah untuk keluarganya, maka dia serupa dengan mujahid fisabilillah."(HR. Imam Ahmad). "Sesungguhnya Allah mencintai salah seorang di antara kamu yang melakukan suatu pekerjaan dengan baik dan tekun."(HR.Baihaqi).*

Rasulullah bersabda, terjemahannya: *"Tidak ada seorang laki-laki yang menanam tanaman kecuali Allah mencatat baginya pahala sebesar apa yang keluar dari tanaman itu".(HR. Abu Dawud dan Al - Hakim). "Para saudagar, pada Hari kebangkitan akan dibangkitkan sebagi pelaku kejahatan, kecuali mereka yang bertaqwa pada Allah, jujur dan berkata benar".(HR.Tarmidzi).*



Pendapat Alma (2003: 270-272) bahwa sifat atau karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pengusaha/wirausahawan yang sesuai dengan ajaran Islam ialah:

1. Sifat Takwa, Tawakal, Zikir dan Syukur.

Sifat-sifat di atas harus benar-benar dilaksanakan dalam kehidupan (praktek bisnis) sehari-hari. Ada jaminan dari Allah bahwa : barang siapa yang takwa kepada Allah, maka Allah akan mengadakan baginya jalan keluar, dan Allah memberinya rizki dari arah yang tidak disangka-sangka. Tawakkal ialah suatu sifat penyerahan diri kepada Allah secara aktif, tidak cepat menyerah. Adalah sudah lumrah dalam bisnis mengalami jatuh bangun sebelum bisnis itu berhasil. Dunia bisnis ini sangat kompleks, persaingan sangat tajam, akan tetapi muncul pula bisnis baru yang seakan-akan tidak peduli dengan persaingan kiri kanan tersebut. Disinilah kita perlu tawakal, seperti yang dijamin Allah bila kita tawakal : Allah akan memberi rizki, seperti burung-burung yang keluar sangkar di pagi hari dan pulang petang dengan perut kenyang (HR.Tirmidzi). Sifat takwa dan tawakal akan tercermin dalam hubungan manusia muslim dengan Allah seperti membaca zikir dan bersyukur. Berzikir artinya selalu menyebut asma Allah dalam hati dengan merendahkan diri dan rasa takut serta tidak mengeraskan suara dalam segala keadaan, mungkin dalam perjalanan, dalam keadaan duduk, dalam pertemuan atau rapat, dan sebagainya. Firman Allah menyatakan :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تُلْهِكُمْ أَمْوَالُكُمْ وَلَا أَوْلَادُكُمْ عَنْ ذِكْرِ اللَّهِ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ

فَأُولَئِكَ هُمُ الْخَاسِرُونَ ﴿٩﴾

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman janganlah harta benda kalian dan anak-anak kalian melalaikan kalian untuk mengingat Allah. Barangsiapa demikian, mereka itulah orang-orang yang merugi". (QS. Al-Munafiqun[63]: 9).

Selalu ingat kepada Allah SWT. membuat hati kita menjadi tenang, segala usaha dapat dilakukan dengan kepala dingin dan lancar. Tidak akan ada masalah yang membuat hati dan kepala kita menjadi panas, tidak stress. Perasaan stress atau rasa tertekan merupakan sumber penyakit modern yang mahal obatnya. Bahkan kadang-kadang malah tidak ada obatnya. Kecuali mencari ketenangan seperti berlibur ke luar kota, jalan-jalan di pagi hari. Istirahat di tempat tidur, dan lain lain. Ungkapan rasa syukur ini dapat dilakukan, baik secara diam-diam dalam hati maupun diucapkan dengan lisan atau dalam bentuk perbuatan. Semua tindakan bersyukur ini di refleksikan dalam bentuk mendekatkan diri kepada Allah.

## 2. Jujur

Dalam suatu hadis dinyatakan Rasulullah bersabda: *Kejujuran itu akan membawa ketenangan dan ketidak jujuran akan menimbulkan keragu-raguan* (HR. Tirmidzi). Jujur dalam segala kegiatan bisnis, menimbang, mengukur, membagi, berjanji, membayar utang, jujur dalam berhubungan dengan orang lain, akan membuat ketenangan lahir dan batin.

## 3. Niat suci dan ibadah

Bagi seorang muslim melakukan bisnis adalah dalam rangka ibadah kepada Allah SWT. Demikian pula hasil yang diperoleh dalam bisnis akan dipergunakan kembali di jalan Allah.

## 4. Azam dan Bangun Lebih pagi.

Rasulullah SAW telah mengajarkan kepada kita agar mulai bekerja sejak pagi hari, selesai solat subuh, jangan kamu tidur, bergeraklah carilah rizki dari

rabmu. Para malaikat akan turun dan membagi rizki sejak terbit fajar sampai terbenam matahari.

## 5. Toleransi

Toleransi, tenggang rasa, tepo seliro, harus dianut oleh orang-orang yang bergerak dalam bidang bisnis. Dengan demikian tampak orang bisnis itu supel, mudah bergaul, komunikatif, praktis, tidak banyak teori, fleksibel, pandai melihat situasi dan kondisi, toleransi terhadap langganan, dan tidak kaku.

## 6. Berzakat dan Berinfaq

Mengeluarkan zakat dan infaq harus menjadi budaya Muslim yang bergerak dalam bidang bisnis. Harta yang dikelola dalam bidang bisnis, laba yang diperoleh, harus disisihkan sebagian untuk membantu anggota masyarakat yang membutuhkan. Dalam ajaran Islam sudah jelas bahwa harta yang dizakatkan dan diinfaqkan tidak akan hilang, melainkan menjadi tabungan kita yang berlipat ganda baik di dunia maupun di akhirat. Sebuah hadis yang diriwayatkan oleh Muslim menyatakan :

*'Tidaklah harta itu akan berkurang karena disedekahkan dan Allah tidak akan menambahkan orang yang suka memberi maaf kecuali kemuliaan. Dan tidaklah seorang yang suka merendahkan diri karena Allah melainkan Allah akan meninggikan derajatnya'.* [Hr.Bukhari].

Dalam sebuah hadis Qudsi Allah berfirman, yang artinya : *"Berinfaqlah kamu, niscaya Allah akan memberi belanja kepadamu"* (Muttafaq' Alaih).

Dalam al-Qur'an Allah berfirman : *"Barang siapa yang takwa kepada Allah, niscaya Allah akan memberi jalan keluar baginya. Dan Allah memberi rizki dari arah atau sumber yang tidak disangka-sangka"* (QS. at-Thalaq:2-3)

## 7. Silaturahmi

Orang bisnis seringkali melakukan silaturahmi dengan partner bisnisnya ataupun dengan langganannya. Hal ini sesuai dengan ajaran Islam bahwa kita harus selalu mempererat silaturahmi satu sama lain. Manfaat silaturahmi ini disamping mempererat ikatan persaudaraan, juga seringkali membuka peluang – peluang bisnis yang baru. Hadis Nabi menyatakan :

*"Siapa yang ingin murah rizkinya dan panjang umurnya, maka hendaklah ia mempererat hubungan silaturahmi"* (HR. Bukhari).

Kegiatan produksi masa kini sudah menggunakan mesin yang serba canggih, tidak dapat dilakukan oleh orang-orang awam, akan tetapi harus menggunakan manajemen yang baik. Haruslah seorang wirausaha yang akan mengurusnya, sebab segala sesuatu urusan akan hancur apabila diurus oleh bukan ahlinya. Seperti dinyatakan dalam hadis berikut : *"Apabila urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya"*. (HR. Bukhari).

Berdasarkan pada uraian di atas, dapat dikatakan bahwa sikap kewirausahaan yang Islami adalah sikap yang tidak lepas dari pengertian wirausaha itu sendiri, yang di dalamnya mengandung unsur keberanian, kejujuran, keperkasaan, kekuatan mental, kemandirian, kecerdasan, kreatif inovatif, kepahlawanan (penolong), keramahan/ kelembutan dan kemampuan lainnya. Dimana unsur-unsur ini telah pernah dicontohkan oleh Rasulullah Muhammad SAW. dalam hidup dan kehidupannya sebagai wirausahawan sejati. Jika sifat-sifat ini dimiliki oleh seorang karyawan bank Islam maka diyakini ia akan melahirkan kinerja yang sungguh luar biasa, sebab orang yang memiliki sifat-sifat seperti ini bisa dikatakan manusia prima atau mendekati kesempurnaan. Untuk lebih jelasnya, maka di bawah ini dikemukakan beberapa hal yang menjadi kesimpulan dari

uraian terdahulu tentang kewirausahaan Islami, untuk dijadikan indikator sebagai refleksi utama dari Sikap Kewirausahaan yang Islami, yakni:

*Taqwa* (Ta'at/ loyal), karyawan senantiasa taat kepada Allah SWT., kepada Rasul dan kepada pimpinan. Karyawan dalam bekerja senantiasa bertawakkal kepada Allah sadar akan kehadiran/kebesaran Allah SWT., menjadi sebuah kekuatan (*driving force*) dalam setiap tindakannya bahwa "*Allah akan membukakan jalan keluar dari setiap kesulitan dan memberikan rezeki dari jalan yang tak terduga*" dan karenanya karyawan akan terbebas dari sifat pesimisme, kecurangan, kebohongan, kecurangan dan penipuan dalam menjalankan tugasnya.

*Al-Mubdi* (Kreatif), yaitu rajin dan kuat bekerja untuk membuat atau menciptakan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya, bagi orang lain dan bagi kemajuan perusahaan.

*Tajdid* (Inovatif), karyawan bekerja keras mampu menciptakan dan menemukan ide, gagasan dan produk/hal-hal baru, termasuk peluang-peluang baru sehingga menyebabkan terciptanya efektifitas dan efisiensi yang berguna bagi kemajuan perusahaan.

*Amanat* (Bertanggungjawab/dipercaya), karyawan melaksanakan tugasnya dengan nurani kesungguhan, ulet, pantang menyerah, suatu beban moral yang ia pikul sebagai seorang karyawan untuk perbaikan dan kemajuan bank Islam sebagai bank yang "*rahmatan lil'alamiin*", yang akan dipertanggung jawabkan kepada dirinya sendiri, kepada pimpinan dan pada akhirnya kepada Allah SWT.

*Qadirun 'alal kasbi* (Mandiri dan Produktif), karyawan yang memiliki kemampuan melakukan tugasnya dengan baik tanpa terlalu menggantungkan diri pada pihak lain ia berani dalam mengambil keputusan atau bertindak, termasuk

mencukupi kebutuhan hidupnya. Kemandirian merupakan sifat mutlak yang harus dimiliki oleh seorang wirausahawan.

*Asy-Syaja'ah* (memiliki Keberanian), adalah bahwa karyawan memiliki keberanian untuk berbuat sesuatu demi peluang dan kemajuan perusahaan serta siap menanggung risiko dari perbuatannya itu.

*Ash-Shidq* (Jujur), adalah suatu perbuatan yang mendatangkan ketenangan bagi orang lain dan juga bagi dirinya, karena tidak dusta, satunya kata dengan perbuatan.

*Tu'adah/ al-Khabiir*(Teliti), adalah sikap cermat dan hati-hati yang dimiliki oleh karyawan sehingga efektifitas dan efesiensi dapat terjamin.

*Ash-Shabr* (Sabar), adalah sikap, tekun, ulet dan tidak jenuh atau bosan yang dimiliki oleh karyawan, sehingga karyawan tidak mudah putus asa bila menghadapi masaalah atau kesulitan dalam menjalankan tugas/pekerjaannya.

Adapun ayat-ayat Qur'an dan Sunnah Rasul yang erat kaitannya dengan indikator-indikator yang mencerminkan persepsi kewirausahaan Islami tersebut di atas adalah sebagai berikut:

Dalil yang dapat dijadikan rujukan untuk menilai sikap kewirausahaan Islami adalah QS. at-Thalaq[65]: 2-3 ( Taqwa/Tawakkal ):

وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا ۚ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ ۚ

Artinya: "2. Barang siapa yang bertakwa kepada Allah niscaya Dia akan membukakan jalan keluar baginya(dari kesulitan). 3. Dan Dia memberinya rezeki dari arah yang tidak disangka-sangkanya". QS. at-Thalaq [65]:2-3.

Pada ayat di atas menjelaskan kepada kita bahwa jika manusia ingin keluar dari segala kesulitan yang dihadapi dalam hidup ini maka tidak lain satu-satunya

jalan adalah harus bertaqwa kepada Allah termasuk kesulitannya dalam memenuhi kebutuhan hidupnya baik materi maupun non materi.

Firman Allah dalam QS. al-Ahkaaf[46]: 19

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya: "Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang Telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan." (QS. al-Ahkaaf [46]:19).

Pada ayat di atas ini lebih mempertegas bahwa sesungguhnya derajat dan kemuliaan yang didapatkan oleh manusia di dalam hidupnya adalah juga sangat tergantung pada sejauh manusia itu berusaha atau bekerja, jika mereka telah berusaha dan bekerja keras atas dasar mencari karunia Allah maka Allah SWT. pasti mencukupkan atau menyempurnakan apa yang mereka kerjakan atau usahakan itu, jadi manusia tidak perlu takut akan merugi dalam kerjanya atau usahanya sepanjang manusia menyanggahkannya kepada mencari ridha Allah SWT. Firman Allah dalam QS. al-Mukminun [23]:8 ( berkaitan dengan Amanat):

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ﴿٨﴾

Artinya: "Dan (Sungguh beruntung) orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya."(QS. al-Mukminun[23]:8)

Pada ayat tersebut di atas apa yang ada di bumi yang telah kita nikmati baik itu riziki berupa harta, jabatan/pekerjaan, ilmu dan kesehatan, keluarga dan lainnya semuanya itu amanah dari Allah yang kelak akan dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT. dan jika telah mampu menjaga amanah tersebut maka Allah

akan menyelamatkan kita di dunia dan di akhirat. Firman Allah dalam QS. al-Jumuah[62]: 10-11

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: "Apabila Telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung." (QS. al-Jumuah[62]:10).

Pada ayat ini memperingatkan kepada manusia untuk tidak bermalas-malas, setelah sholat, keluar, pergilah bekerja kemana saja mencari reziki niscaya Allah akan memberi keberuntungan atau reziki kepada siapa saja yang pergi mencarinya.

Hadis-hadis yang berkaitan dengan persepsi Sikap Kewirausahaan yang Islami, antara lain:

Dari Abu Sa'id al Khudry ra. Rasulullah pernah bersabda :

*"Sesungguhnya dunia itu manis dan indah, dan sesungguhnya Allah menguasai kepadamu untuk mengelola apa yang di dalamnya, dan Allah akan melihat, dan Allah akan melihat apa yang kamu kerjakan. Maka hati-hatilah kamu terhadap dunia dan wanita. Sebab sesungguhnya awal bencana yang menimpa Bani Israil adalah karena wanita."* [HR. Muslim].

Dari al-Miqdam bin Ma'di Karib ra. Nabi Muhammad SAW. bersabda,

*"Tiada seseorang yang makan makanan yang lebih baik dari pada makan dari usahanya sendiri, dan sesungguhnya Nabi Daud as. makan dari usahanya sendiri."* [HR. Bukhari]. Rasulullah pernah bersabda, *"Amanah akan mendatangkan rezeki, khianat akan mendatangkan kemiskinan (kefakiran)".* [HR. Dailami].

Dari Abu Hurairah ra. berkata, Rasulullah Muhammad SAW. bersabda, sebagai berikut:



*"Sungguh kiranya salah seorang di antara kamu mencari kayu bakar dan dipikunya kayu bakar itu, maka yang demikian itu lebih baik baginya dari pada ia meminta-minta kepada seseorang, baik orang itu memberi atau tidak memberinya."*[Muttafaq Alaih.HR.Bukhari dan Muslim].

Dari Hakim bin Hizam ra. bahwasanya Nabi SAW. bersabda,

*"Tangan di atas lebih dari pada tangan di bawah (yang diberi), dahulukan orang yang menjadi tanggungjawabmu. Sebaik-baik sedekah adalah sedekah yang dikeluarkan oleh orang yang mempunyai kelebihan. Barang siapa yang menjaga kehormatan dirinya, maka Allah akan menjaganya dan barang siapa yang merasa dirinya cukup maka Allah akan mencukupkan kebutuhannya."*[Muttafaq Alaih. HR.Bukhari].

Kemudian dalam sebuah hadis yang diriwayatkan oleh 'Ali kamarullahu wajjah bahwa ia mendengar Rasulullah SAW bersabda, terjemahannya:

*"Di bawah naungan Al-Arsy pada hari yang tidak ada naungan kecuali naungan-Nya, ditempatkan lelaki yang melakukan perjalanan di bumi dalam mencari keutamaan Allah (rezki), lalu kembali kepada keluarganya."*

Juga masih hadis yang diriwayatkan oleh 'Ali kamarullahu wajjah bahwa seorang lelaki datang menemui Nabi SAW menanyakan tentang usaha yang lebih baik. Beliau bersabda, terjemahannya:

*"Pekerjaan seseorang dengan tangannya dan setiap transaksi jual-beli yang dibenarkan. Allah sesungguhnya menyukai orang beriman yang profesional, dan orang yang menderita karena membiayai keluarganya tak obahnya seperti pejuang di jalan Allah 'azza wajall."*

#### **2.1.4. Kinerja**

Baik secara perorangan maupun secara organisasi dalam setiap aktivitasnya selalu dituntut untuk memperlihatkan kinerjanya yang baik, jika berhasil maka orang ataupun organisasi akan mendapatkan pujian atau

penghargaan dari pihak lain. Maka setiap individu maupun organisasi senantiasa berlomba atau berusaha menunjukkan kinerjanya, dan kinerja sangat dibutuhkan untuk mempertahankan eksistensinya.

Dalam perusahaan kinerja menjadi hal sangat penting, karena untuk menjamin kelangsungan hidup sebuah perusahaan maka kinerja perusahaan harus bagus, dan salah satunya yang menentukan kinerja perusahaan itu bagus adalah kinerja karyawannya, sehingga penilaian setiap saat terhadap karyawan itu sangat penting dilakukan. Hanya saja dalam perkembangannya pengertian kinerja sampai saat ini masih banyak silang pendapat di antara para ahli, untuk itu demi membangun persepsi yang sama berikut dikemukakan beberapa pendapat.

#### **2.1.4.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja atau *performance* merujuk pada penampilan kerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja, Rivai (2009: 633). Jadi dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Kinerja mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai. Lebih jauh, kinerja manusia merupakan fungsi dan tingkat kemampuan serta sikap dan derajat motivasinya. Sedangkan kinerja adalah perwujudan wewenang, tugas dan tanggung jawab yang diterimanya untuk mencapai tujuan yang telah digariskan oleh organisasi, Jamari dalam Rivai (2009: 633).

Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja

yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan mencapai tujuannya.

#### **2.1.4.2. Penilaian Kinerja**

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja, dan sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Hasil penilaian dapat dilihat dari kinerja karyawan yang dicerminkan oleh prestasi, kuantitas, dan kualitas kerja karyawan, atau dengan kata lain kinerja merupakan hasil kerja konkrit yang dapat diamati dan diukur. Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang. Penilaian kinerja merupakan alat yang sangat bermanfaat, tidak hanya untuk mengevaluasi kerja para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Penilaian kinerja pada organisasi modern memberikan suatu mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar kinerja serta memotivasi kinerja karyawan dimasa depan.

Untuk tingkat organisasi, suatu organisasi bisnis yang berorientasi keuangan, indikator kinerja yang lazim digunakan untuk mengevaluasi kinerja bisnisnya adalah indikator keuangan. Indikator-indikator yang digunakan adalah: volume

penjualan, keuntungan dan modal. Setiap indikator akan dikaji perkembangannya antar priode waktu, dengan menggunakan prosentase sebagai satuannya.

Menurut Mangkunegara (2000) bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

#### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologi, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge dan skill). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ. 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

#### 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri. Pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja) sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara *psikophisik* (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi) artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

#### **2.1.4.2.1 Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan penilaian kinerja dapat dibagi tiga bagian, McGregor, 1960 dalam Rivai, (2009: 636), yaitu:

1. Administratif, menyediakan dengan rapi cara untuk menentukan promosi, mutasi karyawan, dan kenaikan gaji.
2. Informatif, memberikan masukan data kepada manajemen mengenai kekuatan dan kelemahan dari para bawahannya langsung dan individu-individu lainnya dalam organisasi.
3. Motivasional, menciptakan pengalaman belajar yang dapat memotivasi para pegawai untuk mengembangkan diri sendiri dan meningkatkan kinerja mereka.

#### **2.1.4.2.2 Kriteria Penilai (Penyelia) Kinerja**

Kriteria penilai kinerja oleh Rivai (2009: 642), dibagi menjadi empat, yaitu:

1. Yang dapat berfungsi sebagai penilai dalam penilaian kinerja ialah:
  - a. Atasan (atasan langsung dan atasan tidak langsung).
  - b. Bawahan langsung (jika karyawan yang dinilai mempunyai bawahan langsung).
2. Pada umumnya karyawan hanya dinilai oleh atasannya (baik oleh atasan langsung maupun oleh atasan tidak langsung). Penilaian oleh rekan dan oleh bawahan hampir tidak pernah dilaksanakan kecuali untuk keperluan riset.

- 3 Karyawan berada dalam keadaan yang sangat tergantung kepada atasannya, jika penilaian kinerja hanya dilakukan oleh atasan langsungnya. Atasannya dapat berlaku seolah-olah sebagai dewa yang menentukan nasib karyawannya.
- 4 Untuk menghindari dan meringankan keadaan ketergantungan tersebut dilakukan beberapa usaha lain dengan mengadakan penilaian kinerja yang terbuka (penilaian atasan dibicarakan dengan karyawan yang dinilai) atau dengan menambah jumlah atasan yang menilai kinerja karyawan (biasanya atasan dari atasan langsung berfungsi sebagai penilai kedua).

#### **2.1.4.2.3 Aspek-Aspek yang Dinilai**

Berdasar pada hasil studi Lazer dan Wikstrom, 1977 dalam Rivai (2009: 650), kesimpulannya aspek-aspek yang dinilai dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Kemampuan teknis, adalah kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

#### 2.1.4.2.4 Metode Penilaian Kinerja

Metode penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi pada masa lalu dan masa yang akan datang. Dalam prakteknya tidak ada satupun teknik yang sempurna. Pasti ada saja keunggulan dan kelemahannya. Hal yang penting adalah bagaimana meminimalkan masalah-masalah yang mungkin terdapat pada setiap teknik yang digunakan dalam melakukan penilaian.

#### 2.1.4.3 Kinerja Islami

Merujuk pada teori-teori sebelumnya tentang kinerja, di antaranya; Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja dan penampilan kerja, Sedarmayanti (2001: 53). Kemudian pendapat Darsono (2009: 258-259), bahwa Budaya perusahaan sebagai nilai artinya bahwa perusahaan itu menilai kinerja diukur dengan satuan uang, teknologi tinggi, atau dari sudut kesejahteraan karyawan. Sedangkan budaya perusahaan sebagai pola perilaku atau sebagai gaya organisasi, artinya bahwa kinerja perusahaan itu dilihat dari sudut perilaku karyawannya bekerja keras, atau dilihat dari sudut kemampuan pegawai atau karyawan baru menyesuaikan diri dengan pegawai yang sudah lama, atau dilihat dari sudut persahabatan antara pegawai lama dan baru (baik atau acuh tak acuh). Maka dapatlah diartikan bahwa kinerja Islami dalam studi ini adalah perilaku karyawan secara ikhlas dengan niat karena ibadah, yang ditunjukkan dan diukur dengan prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja dan penampilan kerja yang berlandaskan kepada norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah.

Kaitannya dengan hal tersebut, maka dapatlah kita simak beberapa firman Allah dalam al-Qur'an dan al-Hadis berikut ini:

QS. at-Taubah[9]: 105,

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: Dan katanlah: "bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".(QS. at-Taubah[9]:105).

Pada ayat tersebut di atas menjelaskan kepada kita bahwa sesungguhnya Allah memperingatkan kepada manusia untuk bekerja dan Allah SWT, bersama Rasulullah serta kaum Mukmin akan mengawasi dan menilai serta mengevaluasi apa yang telah dikerjakan oleh manusia, dan akan memberikan balasan/imbalan dari apa dikerjakan oleh manusia itu.

Selanjutnya QS. al-Mulk[67]:2 Allah berfirman :

Artinya: "Yang menjadikan mati dan hidup, supaya dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya, Dialah Yang Maha Perkasa lagi Maha Pengampun". (QS.al-Mulk[67]: 2).

Kemudian ayat tersebut di atas menyatakan bahwa Allah lah menjadikan manusia itu mati kemudian menghidupkannya untuk bekerja semasa hidupnya, sebagai suatu ujian bagi manusia sebelum ia dimatikan kembali, dan siapa yang paling baik amalnya akan diberikan ganjaran yang baik pula demikian pula sebaliknya. Begitu pula tentunya dengan karyawan yang bekerja di perusahaan jika kualitas kerjanya baik maka dapat dinilai bahwa ia telah berkinerja baik dan akan berikan penghargaan sesuai dengan kinerjanya. Pada ayat tersebut di atas mengingatkan kepada manusia bahwa sesungguhnya pekerjaan atau jabatan yang dimiliki adalah merupakan ujian yang kelak akan dipertanggungjawabkan baik di dunia maupun di akhirat.



Hadis Rasulullah, yang artinya:

*"Barang siapa yang hari ini lebih baik dari kemarin, maka dia adalah orang yang beruntung dan barang siapa yang hari ini sama dengan kemarin, dia adalah orang yang merugi. Dan barang siapa yang hari ini lebih jelek dari hari kemarin, dialah orang dibenci Allah."* (HR. Bukhari).

Bekerja bukan hanya semata kebutuhan, tetapi juga kewajiban dan ibadah.

Berpahala jika dilakukan, berdosa jika ditinggalkan. Dalam Islam bekerja bukan sekedar memenuhi kebutuhan perut, tetapi juga untuk memelihara harga diri dan martabat kemanusiaan yang seharusnya dijunjung tinggi. Karenanya, bekerja dalam Islam menempati posisi yang teramat mulia. Islam sangat menghargai orang-orang yang bekerja dengan tangannya sendiri.

Rasulullah Muhammad SAW pernah ditanya, terjemahannya: *"pekerjaan apakah yang paling baik?"* Beliau menjawab, *"Pekerjaan terbaik adalah usaha seorang dengan tangannya sendiri dan semua perjual belian yang dianggap baik."* (HR. Ahmad dan Baihaqi). Sedemikian tingginya penghargaan itu sehingga orang yang bersungguh-sungguh bekerja disejajarkan dengan *mujahid fi sabilillah*. Kerja tak hanya menghasilkan nafkah materi tetapi juga pahala, bahkan maghfirah dari Allah SWT.

Kerja juga terkait dengan martabat manusia. Seorang yang telah bekerja dan bersungguh-sungguh dalam pekerjaannya akan bertambah martabat dan kemuliaannya. Sebaliknya, orang yang tidak bekerja alias menganggur, selain kehilangan martabat dan harga diri dihadapan dirinya sendiri juga di hadapan orang lain. Jatuhnya harkat dan harga diri akan menjerumuskan manusia pada perbuatan hina. Tindakan mengemis, merupakan kehinaan, baik di sisi manusia maupun di sisi Allah SWT.

Rasulullah Muhammad SAW bersabda, *“Demi Allah, jika seseorang di antara kamu membawa tali dan pergi kebukit untuk mencari kayu bakar, kemudian dipikul ke pasar untuk dijual dengan bekerja itu Allah mencukupi kebutuhanmu, itu lebih baik dari pada ia meminta-minta kepada orang lain”* (HR.Bukhari dan Muslim).

Rasulullah juga bersabda: *“Sesungguhnya Allah menginginkan jika salah seorang darimu bekerja maka hendaknya meningkatkan kualitasnya”*. (al-Hadist).

Islam juga mengajarkan bahwa setiap muslim perlu melakukan evaluasi/penilaianan (*muhasabah*), baik terhadap pemimpin maupun karyawan. Al-Qur'an memberikan landasan moral secara umum tentang hal-hal yang perlu dievaluasi oleh setiap individu. Unsur yang dievaluasi mencakup aspek komitmen (keimanan), aspek pengetahuan dan keterampilan serta aspek produktivitas/hasil kerja. Sebagaimana firman Allah dalam QS. al-Isra [17]: 13-14, sebagai berikut :

وَكُلُّ إِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ ۖ وَنُخْرِجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَمَةِ كِتَابًا يَلْقَاهُ مِنْشُورًا ﴿١٣﴾ أَقْرَأْ كِتَابَكَ  
كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا ﴿١٤﴾

Artinya: *“Dan tiap-tiap manusia itu telah kami tetapkan amal perbuatannya (sebagaimana tetapnya kalung) pada lehernya. Dan kami keluarkan baginya pada hari kiamat sebuah kitab yang dijumpainya terbuka. “ Bacalah kitabmu, cukuplah dirimu sendiri pada waktu ini sebagai penghisab terhadapmu”*.(QS. al-Isra [17]:13-14).

Ada empat dimensi yang dirinci dalam indikator kinerja Islami karyawan, yaitu mencakup kecakapan, pelaksanaan tugas, disiplin kerja, dan melebihi standar kerja yang ditetapkan perusahaan, Suprihanto (2001: 95). Kemudian beberapa indikator variabel kinerja Islami (Zadjuli:1999), dapat dikemukakan di bawah ini, antara lain sebagai berikut:

1. Hasil kerja atau usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.
2. Bekerja dengan cara yang benar dan baik.
3. Hasil kerja dapat memberikan manfaat dalam hidup.
4. Mencari ridho Allah SWT, karena panggilan untuk menjadi orang pilihan.
5. Kesejahteraan finansial yang layak, adil dan mencukupi.
6. Memperoleh peluang untuk mengembangkan diri.
7. Keunggulan kualitas kerja religius (Islami) dibanding dengan non Islami.
8. Prestasi yang dicapai oleh seseorang sebagai perwujudan hasil kerja yang keras dan selalu ingin maju.

Selanjutnya masih Zadjuli (1999) dalam pandangan Islam menilai kinerja religius seseorang dapat dilihat dari beberapa indikator, antara lain niat bekerjanya adalah karena Allah, dalam bekerja menerapkan kaidah/ norma/ syari'ah secara kaffah, motivasinya adalah spiritual dengan mencari keuntungan di dunia dan di akhirat, menerapkan azas efisiensi dan manfaat dengan tetap menjaga kelestarian hidup, menjaga keseimbangan antara mencari harta dengan beribadah, bersyukur kepada Allah dengan cara tidak konsumtif, mengeluarkan Zakat, Infaq dan Shadaqah (ZIS), dan menyantuni anak yatim dan fakir miskin. Mengeluarkan Zakat Infaq dan Shadaqah serta menyantuni anak yatim dan fakir miskin masuk dalam kategori kinerja Islami, karena mengeluarkan Zakat Infaq dan Shadaqah ini lahir dari suatu perilaku, sikap mental yang telah memiliki nilai yang teramat tinggi dalam kehidupan manusia, sebagai suatu bentuk karya bakti yang terbaik bagi kaum muslimin di dunia ini, baik untuk dirinya sendiri maupun untuk orang lain dan organisasi atau perusahaan, terlebih kepada Allah SWT.

Jadi dapatlah dikatakan bahwa kinerja Islami adalah suatu kegiatan yang berorientasi kepada hasil dengan proses yang baik, menyenangkan dan halal. Tidak menghalalkan segala cara, semua proses dan hasil di dasarkan pada ketentuan al-Qur'an dan al-Hadis atau dipersembahkan semuanya hanya kepada Allah SWT.

Sebagai suatu contoh: Dalam hal pelayanan dan promosi/sosialisasi, Islam sudah mengaturnya dengan sangat baik: Dalam hal pelayanan (*khidmad*=melayani dengan baik), dijelaskan dalam al-Qur'an Surah al-Baqarah[2]: 83:

وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا ﴿٨٣﴾

Artinya: " serta ucapkanlah kata-kata yang baik kepada manusia " (QS. al-Baqarah[2]:83).

Dalam sebuah hadis Rasulullah bersabda sebagai berikut, terjemahannya: *"Allah mengasihi orang yang bermurah hati waktu menjual, waktu membeli dan waktu menagih piutang."* (HR. Bukhari).

Jadi seorang muslim jika ia beraktifitas apakah sebagai penjual, pembeli, penagih piutang dan lain sebagainya maka hendaknya dilakukan dengan senang hati, gembira, ikhlas, dan memberikan kesan yang baik di antara ke duanya, yakni ramah dan senyum serta bertakata-kata baik. Sedangkan dalam hal promosi dijelaskan dalam al-Qur'an yang artinya sebagai berikut:

﴿٥٨﴾ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا ﴿٥٨﴾

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya." (QS. an-Nisa [4]: 58).

Dalam ayat ini kita diharuskan menyampaikan sesuatu yang benar, sesuatu yang tidak berbeda dengan apa yang disampaikan oleh pemberi amanat, atau menyampaikan sesuatu yang sebenar-benarnya, tabligh, jujur, amanah.

Juga bagian dari kinerja Islami adalah selalu peduli untuk memberdayakan kehidupan orang lain, dengan menafkahkan rezeki yang diberikan Allah SWT. kepadanya, membelanjakannya di jalan yang berguna dan bermanfaat bagi perseorangan, masyarakat, bangsa dan negara. Firman Allah sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَنْفِقُوا مِمَّا رَزَقْنَاكُمْ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَ يَوْمٌ لَا بَيْعَ فِيهِ ۖ

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, belanjakanlah (di jalan Allah) sebagian rezeki yang telah kami berikan kepadamu sebelum datang hari yang pada hari itu tidak ada lagi jual beli....*” (QS. al-Baqarah[2]:254).

Berdasar pada uraian di atas maka dapatlah diumuskan indikator – indikator yang mencerminkan tentang Kinerja Islami Karyawan, di antaranya sebagai berikut:

Kualitas kerja yang bagus (*Ikhsan/ Itqan*), adalah cara kerja yang ditunjukkan oleh karyawan yang lebih baik, tepat, terarah, jelas dan tuntas sesuai dengan target (efektif dan efesien), ditandai dengan karyawan dalam bekerja tidak sering membuat kesalahan dalam bidang kerjanya (profesional), dan pengurusan yang tidak berbelit-belit/ tidak birokratis serta waktu antri nasabah yang tidak terlalu lama sehingga nasabah menjadi puas.

Melayani dengan baik (*Al-Khadim/ Khidmad*), karyawan melayani dengan baik yang ditandai dengan sikap yang sopan dan rendah hati, ramah, wajah yang berseri-seri, senyum, tergur dan sapa, serta pengaturan tempat pelayanan yang rapi, teratur, dan nyaman sehingga nasabah menjadi senang.

Mengeluarkan Zakat, Infaq dan Shadaqah (ZIS), yaitu karyawan rajin dan ikhlas mengeluarkan Zakat, Infaq dan Shadaqah, ditandai dengan kesadarannya untuk mengeluarkan zakat harta maupun zakat fitrah setiap tahunnya, dan sudah menjadi kebiasaan dirinya secara spontan untuk memberikan infaq dan shadaqah baik diminta atau tidak diminta dengan keyakinan bahwa dirinya dan perusahaan tempatnya bekerja akan menghasilkan limpahan rahmat dan berkah yang belipat ganda dari Allah SWT.

Ayat-ayat dalam al-Qur'an dan as-Sunnah yang juga erat kaitannya dengan indikator-indikator persepsi kinerja Islami di atas, adalah sebagai berikut:

Dalam Qur'an Surah al - Isra [17]:13-14.

وَكُلُّ إِنْسَانٍ لَّزِمْنَهُ لِنَفْسِهِ عَذَابٌ ۖ وَإِخْرَاجُ لَهُ يَوْمَ الْقِيَمَةِ كِتَابًا ۚ يَلْقَاهُ مَنشُورًا ﴿١٣﴾ أَلَمْ يَكُنْ يَنْفُسِكَ الْيَوْمَ عَلَىٰ حَسْبًا ﴿١٤﴾

Artinya: 13."Dan setiap manusia telah Kami Kalungkan (Catatan) amal perbuatannya di lehernya. 14. Bacalah kitabmu, cukuplah dirimu sendiri pada hari ini sebagai penghitung atas dirimu." QS. al-Isra [17]:13-14.

Ayat tersebut di atas mengandung makna bahwa jika manusia bekerja, manusia akan mendapatkan hasil sesuai dengan apa yang dikerjakannya, artinya jika manusia bekerja dengan baik maka akan mendapatkan balasan dari kebbaikannya tersebut, tapi kalau ia bekerja tidak baik maka ia akan mendapatkan hasil dari pekerjaannya yang tidak baik itu, dan manusia sesungguhnya dapat menghitung-hitung apa sesungguhnya yang ia dapatkan dari perbuatan atau pekerjaannya itu. Dalam QS. an-Nuur [24]:33.

وَأَنفُسُهُمْ مِن مَّا لِيَ الَّذِينَ ءَاتَيْنَهُمْ رَحِمًا ﴿٣٣﴾

Artinya: "....dan berikanlah kepada mereka sebahagian dari harta Allah yang dikaruniakan-Nya kepadamu....." QS. an-Nuur [24]:33.

Pada ayat tersebut di atas Allah memerintahkan kepada setiap manusia untuk selalu membersihkan dirinya dan hartanya dengan rajin mengeluarkan zakat, infaq dan shadaqah, sehingga reziki akan ditambahka oleh Allah SWT. sang Maha Kaya. Dalam QS. al-Baqarah [2]: 277.

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ لَهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿٢٧٧﴾

Artinya: "Sesungguhnya orang-orang yang beriman, mengerjakan amal saleh, mendirikan shalat dan menunaikan zakat, mereka mendapat pahala di sisi Tuhannya. tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan tidak (pula) mereka bersedih hati." QS. al-Baqarah[2]:277.

Ayat tersebut di atas menjelaskan bahwa tanda-tanda orang beriman adalah orang-orang senantiasa beramal shaleh dan mengeluarkan zakat dan Allah SWT. menjanjikan akan membalasnya dengan pahala yang setimpal serta menghindarkannya dari segala bencana yang akan membuat dia bersedih hati termasuk institusi atau perusahaan tempat ia bekerja. Masih dalam Qur'an Surah at-Taubah [9]:103:

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿١٠٣﴾

Artinya: "Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan mereka dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketenteraman jiwa bagi mereka. dan Allah Maha mendengar lagi Maha Mengetahui".(QS. at-Taubah[9]:103).

Beberapa Hadis di bawah ini, yang berkaitan erat dengan persepsi kinerja Islami :

Dari Abu Ya'la Syaddad bin Aus ra. dari Rasulullah SAW, beliau bersabda:

*"Sesungguhnya Allah telah menetapkan perbuatan baik (ikhsan) atas segala sesuatu. Jika kalian membunuh maka bunuhlah dengan cara baik. Jika kalian menyembelih maka menyembelih dengan cara baik. Hendaklah salah seorang dari kalian menajamkan pisauanya dan membuat nyaman hewan sembelihannya".* [HR.Muslim].

Shahih al-Bukhari 2076 dalam kitab al-Buyu, Rasulullah bersabda, terjemahannya:

1. *"Allah memberikan rahmat-Nya kepada setiap orang yang bersikap baik ketika menjual, membeli dan membuat sesuatu pernyataan".* [HR.Bukhari.]
2. *"Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang jika melakukan sesuatu pekerjaan yang dilakukan secara itiqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas)." [HR.Thabrani].*
3. *"Allah mewajibkan manusia berbuat ikhsan dalam segala sesuatu."* [HR.Muslim].
4. *"Tinggalkan pekerjaan yang meragukan dan kerjakan pekerjaan yang tidak meragukan."* [HR.Tarmidzi dan Nasa'i].
5. *"Di antara baik dan indahnya keIslaman seseorang adalah orang yang selalu mengerjakan yang ada manfaatnya."* [HR.Tirmidzi].

Dari Jabir bin Abdullah ra. Bahwasanya Rasulullah bersabda: *"Allah menyayangi seseorang yang bermurah hati ketika menjual, ketika membeli, dan ketika mengadakan penagihan".* [HR.Bukhari:1934].

Masih dari Jabir bin Abdullah ra. Rasulullah SAW pernah bersabda: *"Senyummu di muka saudaramu merupakan shadaqah bagimu".* (HR. Turmudzi: 1879).

Dari Ibnu Umar ra. bahwasanya Rasulullah SAW bersabda *"Islam itu didirikan di atas lima dasar; bersaksi bahwa tiada Tuhan yang berhak disembah selain Allah dan bahwasanya Muhammad adalah hambaNya dan utusanNya, mendirikan shalat, menunaikan zakat, haji ke Baitullah dan berpuasa di bulan Rhamadhan"* [HR. Bukhari dan Muslim].



Dari Abu Hurairah, ra. Rasulullah bersabda, Artinya: *"Siapa yang meringankan seorang mukmin dari kesempitan dunia, niscaya Allah akan meringankannya dari kesempitan di hari kiamat nanti. Siapa yang memudahkan orang yang sedang dalam kesulitan, niscaya Allah akan memudahkan baginya di dunia dan akhirat."*(HR.Muslim).

## 2.2. Perkembangan Pemikiran Ilmu Ekonomi Islam dan Mashab

Perkembangan pemikiran ekonomi Islam terbagi dalam beberapa fase, dimulai dari: 1. Fase masa ketika Rasulullah Muhammad SAW masih hidup (632-656 M.). 2. Fase pemikiran ekonomi di masa Khulafaurrashyidin (656-661 M.): Abu Bakar Siddiq (632-634 M.), Umar Bin Khatab (634-644 M.) Usman bin Affan (644-656 M.), dan Ali bin Abi Thalib (656-661 M.). 3. Fase Pemikir Ekonomi Islam Periode Awal/ Fase Dasar ( 738-1037 M.), antara lain: Zayd bin Ali (738 M.), Muhammad bin Hasan Al-Shaybani (804 M.), Yahya bin Umar (902 M.), Ibnu Sina (1037 M.). 4. Fase Pemikir Ekonomi Islam Periode Kedua (1058-1448 M.), antara lain: Al-Ghazali (1111), Abdul Qadir Jaelani (1169), Ibnu Rusyd (1198). 5. Fase Pemikir Ekonomi Islam Periode Ketiga (1446-1931 M.) antara lain: Shah Walilullah Al-Delhi (1762 M.), Jamaluddin Al Afghani 1897 M.), Syeh Ahmad Sirhindi (1524 M.). 6. Fase Pemikir Ekonomi Islam Periode Lanjut (1931-Sekarang). Antara lain: Muhammad Abdul Mannan (b.1938) dan Umer Chapra.

Perkembangan pemikiran ekonomi Islam klasik dimulai dari ketika Nabiullah Muhammad SAW masih hidup. Namun demikian para pemikir dan pelaku ekonom Islam sepakat bahwa pada era itu adalah merupakan era starting point dari perkembangan pemikiran ekonomi Islam selanjutnya. Karena yang menjadi dasar pemikiran yaitu adalah aktifitas ekonomi/perdagangan yang pernah dijalankan oleh Rasulullah SAW. dan menjadi representasi ekonomi Islam yang paling otentik, dimana setiap persoalan ekonomi yang muncul pada masa itu dapat

segera diselesaikan oleh Rasulullah Muhammad SAW. Setelah Rasulullah SAW.wafat maka ijtihad baru tentang ekonomi Islam dilanjutkan oleh para sahabat, dan hal ini tidak menjadi terlalu sulit karena pada masa itu masih banyak orang-orang yang menghafal dan memahami al-Qur'an serta Sunnah Rasul dengan baik.

Perkembangan pemikiran ekonomi pasca Rasulullah SAW. dan Khulafa'urrahyidun dibagi menjadi tiga periode yang didasarkan atas masa para tokoh ekonomi Islam tersebut masih hidup, yang oleh karena keterbatasan penulis maka hanya dapat memaparkan pemikiran dari dua tokoh yang dianggap penting pada masing-masing periode tersebut. Tiga periode tersebut adalah :

**Pertama,** Ekonomi Islam periode awal/Fase Dasar sampai 1058 M., diwakili oleh Zayd bin Ali (699-738 M.) dan Abu Yusuf (113-182 H./731M-798M). Zayd bin Ali dalam beberapa pandangan dan pengetahuannya tentang isu-isu ekonomi, yaitu Zayd membolehkan penjualan suatu komoditi secara kredit dengan harga yang lebih tinggi dari harga tunai. Mereka yang tidak membolehkan, berargumen bahwa perbedaan tersebut adalah riba sebagaimana halnya penambahan pembayaran dalam penundaan pengembalian pinjaman. Tegas dikatakan setiap penambahan terhadap penundaan pembayaran adalah riba.

Sementara alasan Zayd (699-738 M) bahwa dalam kegiatan perniagaan yang didasarkan pada penjualan dengan kredit, penting sekali diperhatikan bahwa para pedagang mendapatkan untung darinya, dan pendapatan seperti itu adalah bagian dari perniagaan, bukan riba. Kesepakatan yang dicapai pada kasus orang yang menjual dengan kredit, semisal ia melakukan untuk mempromosikan bisnisnya. Ini adalah sebuah respon terhadap permintaan, bukan suatu tindakan di luar kebutuhan. Penjual (dengan kredit) tentu menetapkan harga yang berbeda untuk waktu yang berbeda.

Yusuf (113-182 H/ 731 M-798), menjelaskan bahwa sistem ekonomi Islam mengikuti prinsip mekanisme pasar dengan memberikan kebebasan yang optimal bagi para pelaku di dalamnya, yaitu produsen dengan memberikan kebebasan yang optimal bagi para pelaku di dalamnya, yaitu produsen dan konsumen. Hal yang kontroversial dalam analisis ekonomi Abu Yusuf adalah pada masalah pengendalian harga (tas'ir) Abu Yusuf menentang penguasa yang menetapkan harga. Harga panen yang melimpah bukan alasan untuk menurunkan harga demikian pula sebaliknya kelangkaan tidak mengakibatkan harganya melambung. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa ada kemungkinan kelebihan hasil dapat berdampingan dengan harga yang tinggi dan kelangkaan dengan harga yang rendah.

Disimpulkan karakteristik pemikiran para tokoh ekonomi pada masa itu adalah lebih bersifat penetapan status hukum atas persoalan ekonomi dan belum bersentuhan dengan filsafat dan pemikiran para ekonom Yunani.

**Kedua,** Ekonomi Islam periode ke dua/ Fase Kedua (1058-1446). Di wakili oleh Al- Ghazali (450-505/1058-1111 M) dan Ibnu Khaldun (732-807H/1332-1383M). Al-Ghazali telah memperkenalkan pemikiran-pemikiran tentang ekonomi, yakni di antaranya adalah; bagi Ghazali pasar merupakan bagian dari "keteraturan alami" dan secara rinci telah juga menerangkan bagaimana evolusi terciptanya pasar; Al Ghazali juga dalam tulisannya telah menjelaskan tentang perdagangan regional; dan Al Ghazali juga telah memperkenalkan teori permintaan dan penawaran, memperkenalkan teori elastisitas permintaan, bahkan Al Ghazali juga telah mengidentifikasikan produk makanan sebagai komoditas dengan kurva permintaan yang inelastis karena makanan adalah kebutuhan pokok.

Selanjutnya, Ibnu Khaldun dalam Soule (1994), dalam pemikiran ekonominya Ibnu Khaldun menegaskan bahwa kekayaan suatu negara tidak

ditentukan oleh banyaknya uang di suatu negara, tetapi ditentukan oleh tingkat produksi negara tersebut dan neraca pembayaran yang positif. Sektor produksilah yang menjadi motor pembangunan, menyerap tenaga kerja, meningkatkan pendapatan pekerja dan menimbulkan permintaan atas faktor produksi lainnya.

Kesimpulan pada periode ini bahwa pada masa ini sangat menaruh perhatian besar pada kemajuan ilmu pengetahuan dengan menerjemahkan karya-karya pemikiran Yunani sampai kemudian berhasil dielaborasi dan menghasilkan filsafat lain yang bercorak Islami yang di dalamnya terdapat banyak pemikiran ekonomi yang relevan dengan ekonomi moderen.

**Ketiga,** Ekonomi Islam periode ketiga/ Fase ketiga (1446-1931M). Diwakili oleh Shah Waliullah (1114-1176 / 1703-1762 M) dan Muhammad Iqbal (1356 M – 1938 M.).

Fase ini merupakan fase tertutupnya ijtihad (*Independent Judgement*) yang mengakibatkan fase ini dikenal dengan Fase Stagnasi. Namun demikian, terdapat sebuah gerakan pembaharu selama dua abad terakhir yang menyeru untuk kembali kepada ajaran al-Qur'an dan Hadis Nabi Muhammad SAW. sebagai sumber pedoman hidup.

Dalam periode ketiga ini kejayaan pemikiran, dan juga dalam bidang lainnya, dari umat Islam sebenarnya telah mengalami penurunan. Namun demikian, terdapat beberapa pemikiran ekonomi yang berbobot selama dua ratus tahun terakhir, di antaranya:

1. Shah Waliullah (1114-1176 M/ 1703-1762 M)

Pemikir ekonomi Shah Waliullah dapat ditemukan dalam karyanya yang terkenal berjudul *Hujatullah al-Balagha*, di mana ia banyak menjelaskan rasionalitas dari aturan-aturan Syari'ah bagi perilaku manusia dan pembangunan masyarakat. Menurutny, manusia secara ilmiah adalah makhluk sosial sehingga

harus melakukan kerja sama antara satu orang dengan orang lainnya. Tokoh ekonomi Islam Shah Waliullah, menjelaskan pentingnya kerjasama sebagai dasar kegiatan ekonomi. Dilarangnya perjudian dan riba adalah sebab bertentangan dengan prinsip kerjasama tersebut. Semua tempat pada dasarnya adalah seperti masjid atau tempat beristirahat untuk orang yang melakukan perjalanan. Mereka menggunakan secara bersama dengan dasar *first come first served* (yang datang duluan mendapat pelayanan duluan). Makna kepemilikan bagi manusia adalah ia lebih berhak untuk menggunakan dari yang lain.

Shah Waliullah menekankan perlunya pembagian faktor-faktor ekonomi yang bersifat alamiah secara lebih merata, misalnya tanah. Ia menyatakan:

*"Sesungguhnya, semua tanah sebagaimana masjid atau tempat peristirahatan diberikan kepada wayfarers. Benda-benda tersebut dibagi berdasarkan prinsip siapa yang pertama datang dapat memanfaatkannya (first come first served). Kepemilikan terhadap tanah akan berarti hanya jika orang lebih dapat memanfaatkannya daripada orang lain".*

## 2. Muhammad Iqbal (1356 M/ 1938 M).

Meskipun di dunia luas lebih dikenal sebagai filosof, sastrawan atau juga pemikir politik, Muhammad Iqbal sebenarnya juga memiliki pemikiran-pemikiran ekonomi yang brilian. Pemikirannya memang tidak berkisar tentang hal-hal teknis dalam ekonomi, tetapi lebih kepada konsep-konsep umum yang mendasar. Dalam karyanya *Puisi dari Timur* ia menunjukkan tanggapan Islam terhadap Kapitalisme Barat dan reaksi ekstrim dari Komunisme. Iqbal menganalisis dengan tajam kelemahan Kapitalisme dan Komunisme dan menampilkan sesuatu pemikiran 'poros tengah' yang dibuka oleh Islam. Semangat Kapitalisme, yaitu memupuk capital atau materi sebagai nilai dasar sistem ini, bertentangan dengan semangat Islam. Demikian pula semangat Komunisme yang banyak melakukan paksaan kepada masyarakat juga bertentangan dengan nilai-nilai Islam.

Keadilan sosial merupakan aspek yang mendapat perhatian besar dari Iqbal, dan ia menyatakan bahwa Negara memiliki tugas yang besar untuk mewujudkan keadilan sosial ini. Zakat, yang hukumnya wajib dalam Islam, dipandang memiliki posisi yang strategis bagi penciptaan masyarakat yang adil.

Periode Kontemporer (1930 – Sekarang), tokoh pada masa ini adalah Abu A'la al-Maududi, Muhammad Baqir al Sadr, Khursid Ahmad, Muhammad Nejatullah Siddiqi, Umar Chapra, Afzalurrahman, Muhammad Abdul Mannan, Monzer Al Khaf dan Adi Warman Azwar Karim.

Sejak Negara-negara Muslim secara fisik berhasil membebaskan dirinya dari penjajahan dan kolonialisme Barat pada pertengahan abad ke-20. Mereka segera memasuki dunia baru dengan persoalan pembangunan dan perekonomian yang rumit.

Pada saat yang sama ekonomi Islam dan keuangan Islam mulai memperlihatkan sosoknya sebagai suatu alternatif baru yang diambil dari sari pati ajaran Islam. Pada Dasawarsa 1970-an dan 1980-an dimulai dari kajian-kajian tentang ekonomi dan keuangan Islam di Timur Tengah serta Negara Muslim lainnya. Buah dari kajian tersebut adalah didirikannya *Islamic Development Bank* (IDB) di Jeddah tahun 1975 yang diikuti pendirian bank-bank Islam lainnya.

Salah satu ciri yang paling dominan pada masa abad ini adalah pertikaian dan persaingan yang tiada henti antara Kapitalisme dan Komunisme. Masing-masing dari kedua doktrin tersebut melakukan yang terbaik untuk menjadikan visi kehidupan sosio-ekonominya berlaku, dan kalau bisa menguasai dunia secara keseluruhan. Disebabkan keunggulan dua ideologi ini dalam rentang waktu yang cukup panjang, mayoritas umat manusia dalam kurun waktu itu sampai percaya

bahwa mereka tidak mempunyai pilihan lain kecuali harus memiliki salah satu di antara keduanya.

Sejalan dengan ajaran Islam tentang pemberdayaan akal pikiran dengan tetap berpegang teguh pada al-Qur'an dan Hadis Nabi, konsep dan teori ekonomi dalam Islam pada hakikatnya merupakan respon para cendekiawan Muslim terhadap berbagai tantangan ekonomi pada waktu-waktu tertentu. Ini juga berarti bahwa pemikiran ekonomi Islam sesuai Islam itu sendiri.

Era tahun 1930-an merupakan masa kebangkitan kembali intelektualitas Barat turut mendorong semangat para sarjana Muslim dalam mengembangkan pemikirannya. Zarqa (1992) mengklasifikasikan kontributor pemikiran ekonomi berasal dari: (1) ahli syari'ah Islam, (2) ahli ekonomi konvensional, dan (3) ahli syari'ah Islam sekaligus ekonomi Konvensional. Dengan latar belakang seperti ini para pemikir ekonomi Islam secara modern, dengan menggunakan metode-metode ilmiah secara canggih.

### **Mazhab-Mazhab Pemikiran Ekonomi Islam Kontemporer**

Chamid (2010: 404-410) mengemukakan tentang mazhab-mazhab pemikiran ekonomi Islam Kontemporer, sebagai berikut:

1. Mazhab Baqir As Sadr Ide dasar pertama dari mazhab ini adalah bahwa terdapat perbedaan mendasar antara ilmu ekonomi dengan Islam, keduanya merupakan sesuatu yang berbeda sama sekali. Ilmu ekonomi adalah ilmu ekonomi sementara Islam adalah Islam. Kemudian dalam perkembangannya mazhab ini mengganti istilah ilmu ekonomi Islam dengan iqtisad yang mengandung arti selaras, setara dan seimbang. Kemudian menyusun dan

merekonstruksi ilmu ekonomi tersendiri yang bersumber dari al-Qur'an dan Sunnah.

2. Mazhab Mainstream, banyak dipelopori oleh tokoh yang berasal dari Islamic Development Bank (IDB) antara lain M.Umar Chapra, M.A. Mannan, Nejatullah Siddiqi, Khursid Ahmad, Monzer Khaf dan sebagainya, Mazhab ini memiliki anggapan bahwa perbedaan utama antara ekonomi konvensional dengan ekonomi Islam adalah dalam hal cara mencapai tujuan. Mereka menyetujui pandangan konvensional bahwa masalah ekonomi muncul karena adanya keterbatasan sumber daya ekonomi untuk memenuhi kebutuhan manusia yang tidak terbatas. Namun mazhab ini tetap memberikan pandangan kritis terhadap aspek-aspek normative dalam ilmu ekonomi, mazhab mainstream ini memfokuskan kepada cara mengelola sumber daya yang terbatas dan keinginan yang tidak terbatas tersebut. Jika kapitalisme memecahkan permasalahan ekonomi dengan market mechanism dan Sosialisme menggunakan centralized planning, maka ekonomi Islam menggunakan cara yang ditentukan dalam al-Qur'an, Hadis dan praktik-praktik ekonomi Islam pada masa kejayaan Islam.
3. Mazhab Alternatif, dipelopori oleh Prof.Timur Kuran (Ketua pada Jurusan Ekonomi pada University of Southern California), Prof. Jomo dan Prof. Muhammad Arif. Mazhab ini mengajak umat Islam untuk bersikap kritis tidak saja terhadap kapitalisme dan sosialisme, tetapi juga terhadap ekonomi Islam yang saat ini berkembang. Memandang pemikiran mazhab Baqir Sadr berusaha menggali dan menemukan paradigma ekonomi Islam yang baru dengan meninggalkan paradigma ekonomi konvensional, tapi banyak kelemahannya, sedangkan mazhab Mainstream merupakan wajah



baru dari pandangan Neo-Klasik dengan menghilangkan unsur bunga dan menambahkan zakat. Selanjutnya mazhab ini menawarkan suatu kontribusi dengan memberikan analisis kritis tentang ilmu ekonomi bukan hanya pada pandangan kapitalisme dan Sosialisme (yang merupakan representasi wajah ekonomi konvensional), melainkan juga melakukan kritik terhadap perkembangan wacana ekonomi Islam.

### **2.3. Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan penelitian atau judul disertasi ini.

Penelitian Yousef (1998), meneliti hubungan antara pendekatan kepemimpinan dengan outcome dari pekerjaan (kepuasan kerja dan kinerja) yang dimoderatori oleh komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan dengan metode survey yang mengukur persepsi responden terhadap pendekatan kepemimpinan dengan 22 item pertanyaan berupa kuisioner. Penelitian dilakukan pada Negara-negara Amerika, Eropa Timur, Asia dan Amerika Latin. Hasilnya studinya disimpulkan kepemimpinan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan dan kinerja.

Penelitian Nowack (2004), menyimpulkan bahwa pegawai yang menilai atasannya memiliki praktek kepemimpinan yang buruk menyebabkan pegawai memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk keluar dari organisasi dan stress kerja tinggi. Hasil studinya mendukung hipotesis ini bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap, motivasi kerja, stress, lingkungan kerja dan kepuasan kerja

Peneliti lain Fletcher (1999), yang meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada suatu program implementasi kualitas layanan di Afrika

Selatan. Penelitian dilakukan dengan metode survey dengan cara mengirimkan kuesioner pada 140 perusahaan yang menerapkan *business transformation* di Afrika Selatan. Hasil daripada penelitian ini adalah kinerja dari program implementasi kualitas layanan dipengaruhi pengetahuan atau keahlian pimpinan mengenai program implementasi kualitas layanan tersebut, dan komunikasi internal juga mempengaruhi kinerja implementasi kualitas layanan terutama efektifitas dari sistem manajemen dan struktur organisasi program implementasi kualitas layanan tersebut.

Peneliti Hakim (2009), meneliti tentang implementasi kepemimpinan Islam dan budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan kinerja Islami karyawan PT Bank Mu'amalat Indonesia, Tbk. Jawa Tengah. Hasil penelitian a. Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja Islami; b. Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Islami; c. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja Islami; d. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi, yang dianalisis dengan *Partial Least Square (PLS)*.

Peneliti Susilowati (2003), meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada suatu program implementasi kualitas layanan di Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian dengan metode survey dengan mengirimkan kuesioner 140 perusahaan yang menerapkan *business transformation* di seluruh wilayah Jawa Tengah. Hasilnya adalah kinerja dari program implementasi kualitas layanan dipengaruhi oleh motivasi kerja, lingkungan kerja. Budaya organisasi dihasilkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja implementasi kualitas layanan terutama efektifitas dari sistem manajemen dan struktur

organisasi program implementasi kualitas layanan yang diterapkan pada perusahaan tersebut.

Peneliti Koesmono (2005) meneliti tentang budaya organisasi dengan motivasi kerja serta bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu ekspor di Jawa Timur, metode penelitian menggunakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan alat uji analisis Struktural Equation Model (SEM). Hasil penelitiannya menghasilkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan secara tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dukungan motivasi kerja sangat kuat sebagai variabel intervening budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

Peneliti Risamasu (2007) meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan provinsi Papua, Jaya Pura. Hasilnya Kinerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh faktor motivasi kerja.

Peneliti Supriyadi (2005), meneliti tentang optimalisasi peran syari'ah sebagai *brand name* dalam bisnis perbankan syari'ah. Hasil penelitian yang dapat disimpulkan bahwa penciptaan budaya organisasi pada bank-bank syaria'ah menjadi sangat penting, karena nilai-nilai inheren syari'ah bersifat unik dan sekaligus merupakan keunggulan kompetitif/ bersaing dan komparatif yang tidak di miliki oleh bank-bank non-syari'ah.

Peneliti Winarno (2011), meneliti tentang hubungan budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berprestasi terhadap sikap kewirausahaan studi kasus di penerbit garamedia group Jakarta, dengan alat

menggunakan alat analisis berupa regresi berganda dengan hasil penelitian sebagai berikut :

- a. Terdapat hubungan positif budaya perusahaan dengan sikap kewirausahaan.
- b. Terdapat hubungan positif gaya kepemimpinan dengan sikap kewirausahaan karyawan.
- c. Terdapat hubungan positif motivasi berprestasi terhadap sikap kewirausahaan karyawan.
- d. Terdapat hubungan positif budaya perusahaan, gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi secara bersama-sama terhadap sikap kewirausahaan karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda.

Peneliti Sulistyono (2009) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan dan etos kerja Islami terhadap komitmen karyawan pada organisasi dan kinerja karyawan PT.Telkom Divre IV Jateng dan DIY dan PT. PLN distribusi Jateng dan DIY. Hasil studi kepemimpinan Islami berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi. Kepemimpinan Islami berpengaruh positif signifikan terhadap etos kerja Islami. Kepemimpinan Islami berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Islami karyawan.

Peneliti Hidayat (2005) meneliti tentang Motivasi kerja terhadap Kinerja Spiritual karyawan. Hasilnya, Motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Spiritual karyawan.

Berdasar pada rumusan masalah yang telah dilahirkan lewat interaksi penalaran deduktif dengan induktif yang diuji secara kuantitatif dan secara kualitatif serta juga diuji atau dianalisis secara kasyf dengan melihat kesesuaiannya dengan dalil-dalil yang ada dalam al-Qur'an dan Sunnah Rasul.

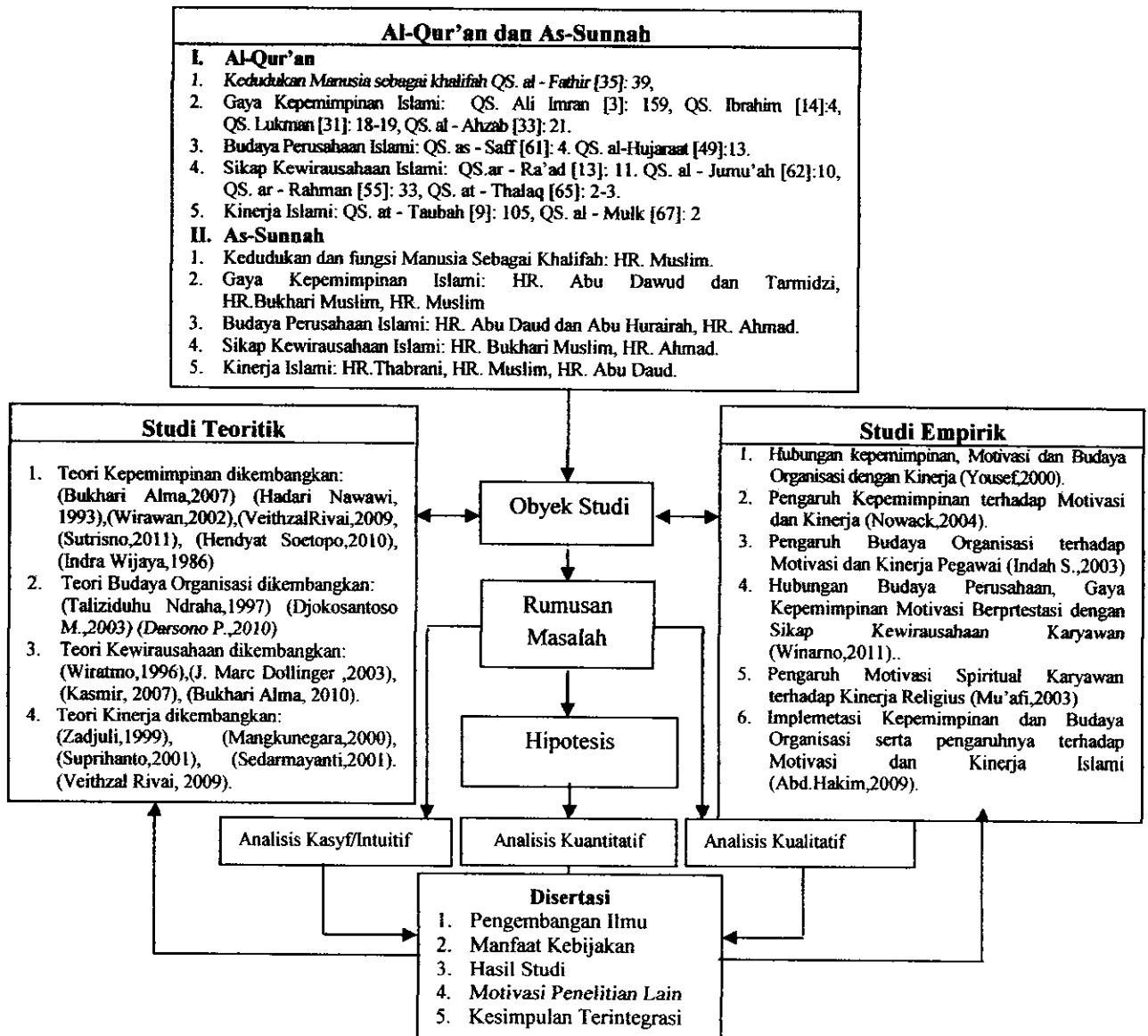
## BAB 3

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Dalam Bab 3 ini dibicarakan adalah kerangka konseptual dan hipotesis.

#### 3.1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian pada latar belakang, rumusan masalah, tujuan studi, dan tinjauan pustaka maka sebelum disusun kerangka konseptual terlebih dahulu disusunlah kerangka proses berpikir seperti pada Gambar 3.1



**Gambar 3.1. KERANGKA PROSES BERPIKIR**

Berdasarkan pada kerangka konsep berpikir pada Gambar 3.1 tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa kerangka proses berpikir dalam studi ini berlandaskan kepada norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah yang substansinya sama dengan objek studi yang diinspirasi oleh teori-teori atau pendapat para pakar dalam berbagai literatur yang mengarahkan alur pikir penulisan berdasarkan penalaran deduktif karena teori mempunyai sifat universal sehingga bisa digunakan untuk membuktikan dan menganalisis hal-hal yang bersifat spesifik atau bersifat khusus serta hasil-hasil studi empirik yang akan memperluas wawasan dalam rangka penyajian konsep disertasi menemukan dan mengarahkan dengan penalaran induktif karena studi empirik selalu merupakan kegiatan generalisasi dari hal-hal yang spesifik (khusus) menjadi kesimpulan yang bersifat umum. Interaksi kedua penalaran ini yang dilakukan secara berulang-ulang sehingga dapatlah dihasilkan rumusan masalah sebagaimana yang terdapat pada bab pendahuluan dari studi ini.

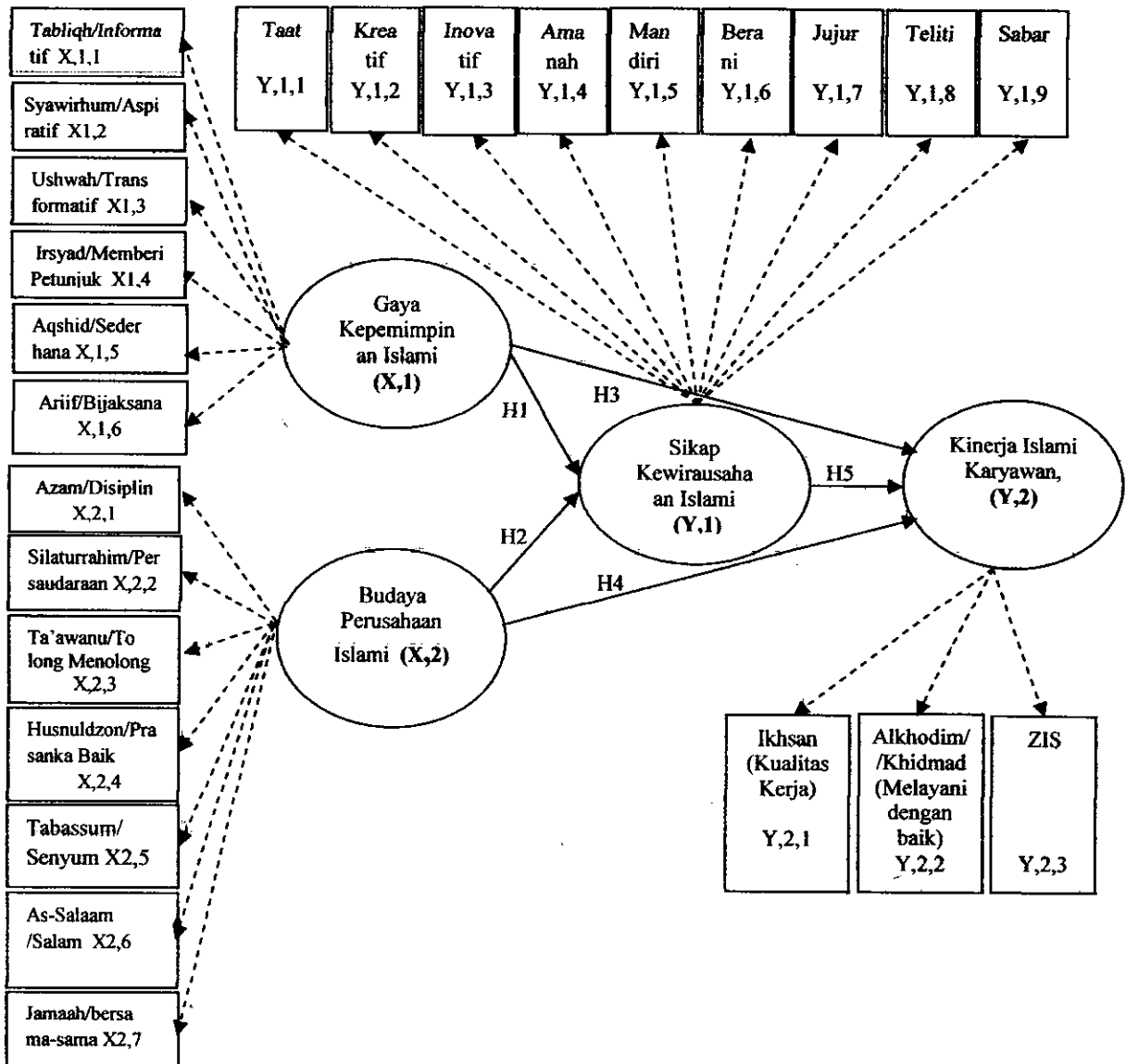
Rumusan masalah tersebut akan dibuktikan dengan perangkat analisis: analisis kuantitatif untuk rumusan masalah yang dihipotesiskan, analisis kualitatif dan *kasyf*/ intuitif untuk rumusan masalah yang tidak hipotesiskan yang dimaksudkan akan menghasilkan suatu gambaran tentang hakekat dan ma'rifat Allah SWT., sebagai Tuhan Maha Pencipta segala yang ada di alam semesta ini.

Hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang diajukan oleh peneliti dan dijabarkan dari landasan teori atau kajian teori dan masih harus diuji kebenarannya melalui penelitian ilmiah. Adapun hipotesis yang diajukan dalam studi ini diuji kebenarannya dengan menggunakan teori-teori dan data yang diperoleh dari sampel penelitian. Alat uji yang dipergunakan untuk menguji hipotesis dalam studi ini adalah uji statistik.

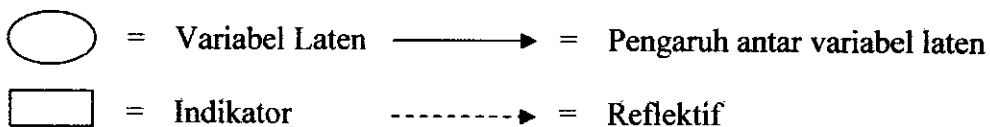
Akhirnya dari analisis tersebut dapatlah disusun kesimpulan sebagai bahan pendukung disertasi yang merupakan hasil akhir dari proses penelitian yang dapat memperkaya hasil penelitian empirik yang berunsurkan:

1. Pengembangan Ilmu
2. Manfaat Kebijakan
3. Hasil Studi
4. Motivasi Penelitian Lain
5. Kesimpulan Terintegrasi.

Berdasarkan pada kerangka proses berpikir yang telah dijelaskan pada uraian di atas, maka disusun kerangka konseptual seperti pada Gambar 3.2 berikut ini:



Keterangan Gambar:



**Gambar 3.2**  
**KERANGKA KONSEPTUAL**

Berdasarkan model kerangka konseptual pada Gambar 3.2 dimana pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa hubungan kausalitas antar konstruk memiliki arah yang positif. Artinya semakin kuat atau tinggi bobot dari konstruk yang mendahului (variabel eksogen), maka makin kuat atau tinggi bobot variabel



yang mengikuti (variabel endogen) lainnya. Variabel eksogen yang mempengaruhi dimaksudkan dalam model ini adalah sebagai salah satu penyebab utama yang dominan dalam studi ini. Pada model ini dapat diketahui bahwa kinerja Islami karyawan bank Islam merupakan hasil akhir (*outcome*) dari perilaku karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

**Kinerja Islami Karyawan (Y,2)** sebagai variabel endogen dengan tiga indikator reflektif: (1) Ikhsan (kualitas kerja yang baik), yaitu karyawan bekerja cepat, tepat, terarah, jelas dan tuntas sesuai dengan target (efektif dan efisien), ditandai dengan karyawan dalam bekerja tidak sering melakukan kesalahan dalam bidang kerjanya (profesional), tidak mempersulit nasabah, tidak birokratis dan waktu antri nasabah yang tidak terlalu lama sehingga nasabah menjadi puas. (2) Khidmad (melayani dengan baik), ditandai dengan sikap yang sopan dan rendah hati, tergur dan sapa, wajah yang berseri-seri ramah dan senyum, tempat pelayanan yang rapi, teratur dan nyaman sehingga nasabah menjadi senang. dan (3) Rajin mengeluarkan Zakat, Infaq dan Shadaqah (ZIS) secara langsung dipengaruhi oleh **Persepsi Gaya Kepemimpinan Islami (X,1)** sebagai variabel eksogen pertama dengan enam indikator reflektif: (1) Terbuka atau transparan kepada bawahan atau kemampuan memberikan penjelasan dengan sejelas-jelasnya kepada bawahan/karyawan (*Tabligh/ Informatif*), (2) mengutamakan musyawarah atau menerima saran atau pendapat sebelum mengambil tindakan/ keputusan (*Syawirhum/ Aspiratif/ Partisipatif*), (3) memberikan contoh atau teladan yang baik (*Ushwatun/ Transformatif*), (4) memberi petunjuk/ pengarahan (*al-Irsyad*) adalah kemampuan pemimpin untuk mengarahkan atau memberi petunjuk kepada bawahannya, (5) berpenampilan sederhana (*Agshid*) yaitu pemimpin yang rendah hati, sopan dan santun dengan kata lain berpenampilan sederhana, dan (6) selalu bijaksana dan pemaaf/situasional (*Ariif/ Hakim*) yaitu pemimpin dalam mengambil

tindakan atau pun memberi sanksi terlebih dahulu melihat/menyesuaikan dengan situasi dan kondisi dari kejadian tersebut dan ***Persepsi Budaya Perusahaan Islami (X,2)*** sebagai variabel eksogen kedua dengan tujuh indikator reflektif : (1) *Azam* (disiplin waktu dan aturan) yaitu taat terhadap waktu dan ketentuan yang berlaku, (2) *Silaturrahiim* (Kebersamaan/ Persaudaraan) selalu menjalin persaudaraan dan kebersamaan (3) *Husnuldzon* (saling mempercayai) tidak saling mencurigai sehingga tidak muncul klik dalam organisasi (4) *Ta'awunu 'alalbirri* (tolong menolong dalam kebenaran) membiasan untuk saling menolong dalam kebajikan (5) *Tabassum* (senyum) selalu tersenyum untuk menciptakan cinta kasih, (6) *As-Salaam* (salam) saling mendoakan agar selalu selamat/ sukses atau menciptakan suasana kerja yang baik), (7) Selalu *berjamaah* (bersama-sama) yaitu selalu ingin bersama-sama atau bersatu. Kemudian dipengaruhi secara tidak langsung oleh Gaya Kepemimpinan Islami dan Budaya Perusahaan Islami melalui ***Sikap Kewirausahaan Islami (Y,1)*** sebagai variabel *intervening* dengan sembilan indikator reflektif : (1) *Taqwa* (Taat/loyal), yaitu taat kepada Allah, kepada Rasul dan loyal kepada Pemimpin, (2) *al-Mufdi* (Kreatif) yaitu kuat, rajin, penuh kreasi dan inisiatif serta trampil dalam bekerja (3) *Tajdid* (Inovatif) yaitu memiliki kemampuan untuk menemukan ide/gagasan atau menciptakan sesuatu yang baru, (4) *Amanah* (dapat dipercaya) yaitu bersungguh-sungguh dan bertanggungjawab terhadap suatu pekerjaan yang serahkan kepadanya dan (5) *Qadirun 'alal kasbi* (Mandiri dan Produktif), yaitu memiliki kemampuan untuk menghasilkan atau menyelesaikan pekerjaannya tanpa ketergantungan kepada orang lain, (6) *Asy-Syajaah* (berani menanggung riziko) yaitu berani mengambil mengambil tindakan yang dianggap baik untuk perusahaan dan siap menanggung akibat buruk dari tindakan tersebut, (7) *As-Shidq* (Jujur) yaitu tidak dusta/bohong satunya kata dengan perbuatan, (8) *Al-Khabir/ Tu'adah* (Teliti), yaitu bekerja dengan amat

cermat/penuh perhitungan agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien dan (9) *As-Sabri* (sabar) yaitu ulet dalam bekerja dan tidak mudah putus asa.

Untuk lebih jelasnya model kerangka konseptual pada Gambar 3.2 dapat memberikan penjelasan bahwa Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dipengaruhi secara langsung oleh Persepsi Gaya Kepemimpinan Islami dan Persepsi Budaya Perusahaan Islami.

Kemudian Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan juga dipengaruhi secara tidak langsung oleh Persepsi Gaya Kepemimpinan Islami dan Persepsi Budaya Perusahaan Islami melalui Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan sebagai *variabel intervening*.

### 3.2. Hipotesis Studi

Berdasar pada kerangka proses berpikir dan kerangka konseptual tersebut maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap sikap kewirausahaan Islami karyawan pada bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan
2. Budaya perusahaan Islami berpengaruh signifikan terhadap sikap kewirausahaan Islami karyawan pada bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.
3. Gaya kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja Islami karyawan pada bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.
4. Budaya perusahaan Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja Islami karyawan pada bank Islam di Provinsi Sulawesi selatan.
5. Sikap kewirausahaan Islami karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Islami karyawan pada bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

Rumusan masalah nomor 6 s/d 9 tidak dihipotesiskan karena akan dianalisis dan dijawab dengan perangkat analisis kualitatif sar'i dan analisis intuitif/ *kasyf*.

## BAB 4

### METODE PENELITIAN

Dalam Bab 4 ini dibicarakan rancangan penelitian, populasi dan sampel, variabel penelitian, metode pengumpulan data dan sumber data, uji validitas dan realibilitas dan teknik analisis data.

#### 4.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini juga menggunakan paradigma Qur'ani dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan intuitif/*kasyf*. Maksud dari penggunaan paradigma Qur'ani yaitu bahwa kebenaran al-Qur'an dipakai untuk memotret perilaku atau gaya kepemimpinan para pimpinan bank Islam dan budaya Iperusahaan Islami serta sikap kewirausahaan Islami dan kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan. Pendekatan kuantitatif, Kualitatif dan *kasyf* dimaksudkan untuk menjawab rumusan-rumusan masalah yang memiliki karakteristik yang sama dengan pendekatan di atas. Metode *kasyf* diposisikan sebagai metode utama untuk menganalisis data kuantitatif dari hasil temuan di lapangan. Analisis kuantitatif digunakan untuk menjawab hipotesis. Analisis data dengan menggunakan metode kualitatif dengan landasan berpikir konvensional yang dihasilkan dalam memberikan penilaian pada fakta empirik di lapangan. Sedangkan analisis *kasyf* adalah analisis yang berdasarkan pada norma-norma yang terdapat dalam al-Qur'an dan as-Sunnah untuk digunakan dalam memotret apa yang menjadi kenyataan di lapangan. Penelitian ini termasuk kategori penelitian survey, karena dalam mengumpulkan data pokok, yang digunakan adalah daftar pertanyaan (*questionnaire*) dan unit analisis dalam

penelitian ini adalah individu karyawan, kemudian tipe penelitian yang digunakan adalah *explanatory* atau *confirmatory*.

#### 4.2. Populasi, Sampel dan Besar Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk., Bank BNI Syariah dan Bank Syariah Mandiri yang berada di Provinsi Sulawesi Selatan dengan pertimbangan bahwa tiga bank Islam ini sudah cukup lama berkiprah di Provinsi Sulawesi Selatan dan dianggap sudah dapat mewakili bank Islam lainnya di Sulawesi Selatan. Berdasarkan data yang diambil pada ketiga bank tersebut, jumlah karyawan tetap adalah 230 orang, dengan rincian: PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk. 92 orang, dan Bank BNI Syariah 55 orang karyawan, Bank Syariah Mandiri 83 orang.

Berdasarkan populasi tersebut di atas, maka dapat ditentukan jumlah besaran sampel penelitian penelitian yaitu 109 orang karyawan tetap dengan tingkat kesalahan pengambilan sampel adalah sebesar 7 % , dengan menggunakan rumus sampel Slovin dalam Umar (2001):

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} = \frac{230}{1 + 230 (0,07)^2} = 109 \text{ orang}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Persentase batas toleransi ketidakteelitian (presisi) karena kesalahan pengambilan sampel.

Berdasarkan perhitungan di atas, maka jumlah responden berdasarkan proporsi pada masing-masing Bank Islam tersebut dilakukan secara acak proporsional, dengan rumus:

$$\text{Alokasi proporsional sampel: } n_i = \frac{N_i}{N} \times n$$

- a. Jumlah sampel pada Bank Muamalat  $n_1 = 92/230 \times 109 = 43$  Orang
- b. Jumlah sampel pada Bank BNI Syariah  $n_2 = 55/230 \times 109 = 27$  Orang
- c. Jumlah sampel pada Bank Syariah Mandiri  $n_3 = 83/230 \times 109 = 39$  Orang

### 4.3. Variabel Penelitian

#### 4.3.1. Klasifikasi Variabel

Variabel dalam penelitian ini diklasifikasikan menjadi variabel eksogen, variabel *intervening* dan variabel endogen. Variabel eksogen yang adalah persepsi Gaya Kepemimpinan Islami (X, 1) dan persepsi Budaya Perusahaan Islami (X, 2), variabel *intervening* adalah Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan (Y, 1). Adapun variabel endogen adalah Kinerja Islami Karyawan (Y, 2).

#### 4.3.2. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel

Variabel-variabel dalam studi ini agar memiliki arti yang konsisten, maka perlu diberikan definisi operasional dari masing-masing variabel tersebut beserta indikatornya dan juga pengukuran variabel penelitiannya, sebagai berikut:

##### 1. Gaya Kepemimpinan Islami (X1)

Gaya kepemimpinan Islami dalam studi ini adalah persepsi atau pandangan/ pendapat karyawan bank Islam yang menjadi sampel sekaligus sebagai responden dalam penelitian ini tentang metode, cara atau pola, pendekatan atau sikap yang digunakan oleh pimpinan Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan sebagai sikap yang sesuai dengan syariat Islam atau norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah dalam mempengaruhi perilaku karyawannya, agar Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan dan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dapat meningkat.

Adapun indikator yang mencerminkan persepsi karyawan tentang variabel Gaya Kepemimpinan Islami tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

- a. *Terbuka/Informatif(Tabligh)*, pemimpin senantiasa menyampaikan/ menginformasikan secara atau menjelaskan tentang sesuatu permasalahan yang berkaitan dengan keberadaan, fungsi, tugas dan tanggungjawab karyawan dalam bank Islam.
- b. *Mengutamakan musyawarah/ Aspiratif (Syawirhum)*, pimpinan selalu mencari dan mengutamakan musyawarah, bertukar pikiran/ pendapat dengan karyawan dan menerima saran untuk digunakan sebagai bahan dalam memecahkan setiap permasalahan yang dihadapi dalam perusahaan.
- c. *Teladan/ contoh/ Transformatif (Ushwatun Khasanah)*, pimpinan dalam menjalankan tugasnya senantiasa memberikan contoh yang baik dan menjadi panutan/ model positif atau teladan bagi karyawan/ bawahannya, pimpinan selalu mendelegasikan wewenang kepada karyawan atau bawahannya, mempercayai, inspiratif, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berkreasi dan berinovasi serta berpikir positif.
- d. Memberi petunjuk (*Al-Irsyad*), kemampuan seorang pimpinan untuk senantiasa memberi petunjuk kepada bawahannya, mana yang boleh dikerjakan dan mana yang tidak boleh dikerjakan.
- e. Sederhana (*Agshid*), yaitu pemimpin yang dalam kesehariannya mampu berperenampilan sederhana.
- f. Bijaksana dan pemaaf /Situasional (*Hakim/Ariif*), pemimpin dalam bertindak/ mengambil keputusan melihat dulu situasi dan kondisi kapan sesuatu bisa diputuskan, ataupun dalam memberikan sanksi pemimpin sangat memperhatikan situasi dan sebab dari suatu kejadian, serta mudah



memberikan maaf. Sehingga dengan demikian karyawannya merasakan itu adalah sebagai suatu kepemimpinan yang bijaksana.

Selanjutnya dalam penelitian ini kuesioner disampaikan secara tertutup dengan pengukuran masing-masing indikator persepsi gaya kepemimpinan Islami menggunakan skala Likert dengan memberi skor: 1(sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3(ragu-ragu), 4(setuju) dan 5(sangat setuju) kemudian hasilnya dikonversi kedalam pengukuran variabel laten Persepsi Gaya Kepemimpinan Islami, sebagai berikut:

| Skor = 1            | Skor = 2     | Skor = 3    | Skor = 4 | Skor = 5      |
|---------------------|--------------|-------------|----------|---------------|
| Sangat tidak Islami | Tidak Islami | Ragu – ragu | Islami   | Sangat Islami |

Responden yang memberikan jawaban 1 = sangat tidak setuju, berarti persepsi karyawan tentang implementasi gaya kepemimpinan pada bank Islam sangat tidak sesuai dengan norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah (sangat tidak Islami), sedangkan responden yang memberikan jawaban 5 = sangat setuju, berarti persepsi karyawan tentang implementasi gaya kepemimpinan pada bank Islam sudah sangat sesuai dengan norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah (sangat Islami).

## **2. Budaya Perusahaan Islami (X2)**

Budaya Perusahaan Islami adalah persepsi atau pendapat /pandangan karyawan tentang pola pikir dan perilaku efektif dan efisien, berupa suasana atau kebiasaan-kebiasan yang berlaku dalam bank Islam yang yang dicapai melalui proses sosialisasi yang terwujud dan teraplikasikan dalam bentuk aturan yang dipakai sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam upaya menumbuhkan sikap kewirausahaan yang Islami dan meningkatkan kinerja yang

Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dengan berlandaskan pada norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah.

Pola pikir dan perilaku atau kebiasaan-kebiasaan yang berlaku dalam bank Islam tersebut yang dipersepsikan oleh karyawan sebagai budaya perusahaan yang Islami dicerminkan oleh indikator - indikator berikut ini:

- a. Disiplin (*Azam*), karyawan senantiasa menepati waktu dan jadwal serta ketentuan atau aturan yang telah ditetapkan dalam perusahaan.
- b. Kebersamaan/ persaudaraan (*Silaturrahiim*), rasa persaudaraan yang tinggi antara sesama karyawan, sehingga muncul suasana kebersamaan, menghargai dan menghormati sesama karyawan dalam perusahaan.
- c. Tolong menolong (*Ta'awanu alalbirri/Fastabiqulkhaerat*), kerjasama, tolong menolong antara sesama karyawan dalam menjalankan fungsi dan tugasnya guna mencapai tujuan dan kebaikan bersama dalam perusahaan.
- d. Berprasangka baik (*Husnuldson*), karyawan di dalam perusahaan saling berprasangka baik dengan demikian akan menghilangkan klik-klik dalam perusahaan, sehingga karyawan akan selalu merasa aman dan nyaman dalam bekerja.
- e. Selalu tersenyum (*Tabassum*) adalah suatu sikap atau kebiasaan yang menumbuhkan rasa cinta kasih di antara sesama manusia.
- f. Selalu memberi salam (*Assalaam*) adalah suatu sikap atau kebiasaan yang mendatangkan kedamaian, suasana kerja yang baik karena masing-masing mendo'akan untuk keselamatan dan kesejahteraan.

- g. Selalu ingin bersama-sama (*berjamaah*) menunjukkan adanya kekompakan atau tekad bersama dalam perusahaan dalam setiap kegiatan untuk mencapai tujuan bersama baik di dunia maupun di akhirat.

Dalam penelitian ini kuesioner disampaikan secara tertutup dengan pengukuran menggunakan skala Likert dengan memberikan skor: 1(sangat tidak setuju), 2(tidak setuju), 3(ragu-ragu), 4(setuju), 5(sangat setuju) kemudian hasilnya dikonversi ke dalam pengukuran variabel latennya Persepsi Budaya Perusahaan Islami, sebagai berikut:

| Skor = 1            | Skor = 2     | Skor = 3  | Skor = 4 | Skor = 5      |
|---------------------|--------------|-----------|----------|---------------|
| Sangat tidak Islami | Tidak Islami | Ragu-ragu | Islami   | Sangat Islami |

Responden yang memberikan jawaban 1 = sangat tidak setuju, berarti persepsi karyawan tentang implementasi budaya perusahaan sangat tidak sesuai dengan norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah (sangat tidak Islami) sedangkan responden yang memberikan jawaban 5 = sangat setuju berarti, persepsi karyawan tentang implementasi budaya perusahaan sudah sangat sesuai dengan norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah (sangat Islami).

### 3. Sikap kewirausahaan Islami karyawan

Sikap kewirausahaan Islami Karyawan (*Intrapreneurship*) adalah suatu sikap mental dan semangat kerja atau berusaha yang dirasakan oleh karyawan di dalam perusahaan (*Intrapreneurship*) untuk senantiasa berjuang dengan berusaha atau bekerja keras, dengan menggunakan segala potensi yang dimilikinya demi perkembangan dan kemajuan perusahaan/bank Islam tempat dimana ia bekerja, dengan berlandaskan pada norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah, yang dicerminkan oleh indikator-indikatornya sebagai berikut :

- a. Taat/loyal (*Taqwa/ tawakkal*), karyawan senantiasa taat dan bertawakkal kepada Allah, demikian pula taat kepada Rasul dan juga taat/loyal kepada Pimpinan atau organisasi/perusahaan. Karyawan yang memiliki sikap kewirausahaan dalam bekerja senantiasa sadar akan kehadiran/kebesaran Allah, menjadi sebuah kekuatan (*driving force*) dalam setiap tindakannya bahwa "*Allah akan membukakan jalan dari setiap kesulitan yang dihadapi dan memberikan rezeki dari jalan yang tak terduga*" dan karenanya karyawan akan terbebas dari sifat pesimisme, kecurangan, kebohongan, kelicikan dan penipuan dalam menjalankan tugasnya.
- b. Kreatif (*Al-Mubdi*), yaitu karyawan rajin, memiliki kemampuan untuk terus menerus bekerja dan menemukan cara kerja baru dalam menyelesaikan pekerjaannya demi kemajuan perusahaan.
- c. Inovatif (*Tajdid*), yaitu karyawan memiliki kemampuan menemukan ide/gagasan baru dan hal-hal baru yang bermanfaat bagi perkembangan perusahaan,
- d. Bertanggung jawab (*Amanah*), karyawan melaksanakan tugasnya dengan nurani kesungguhan, ulet, pantang menyerah, memiliki beban moral yang ia pikul sebagai seorang karyawan untuk perbaikan dan kemajuan bank Islam sebagai bank yang *rahmatan lil'alamiin*, yang akan dipertanggung jawabkan kepada dirinya sendiri, kepada pimpinan dan pada akhirnya kepada Allah SWT.
- e. Mandiri dan Produktif (*Qadirun 'alal kasbi*) dalam bekerja tidak selalu menggantungkan diri pada orang lain dia mampu mengatasi masalah yang dihadapinya dengan kemampuannya sendiri. Berani, karyawan memiliki

keberanian untuk berbuat sesuatu demikian kemajuan perusahaan dan siap menanggung risiko dari perbuatannya itu.

- f. Memiliki keberanian (*Asy-Syaja'ah*), keberanian adalah satu sifat terpuji yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, berani menyampaikan atau mengemukakan sesuatu kebaikan kepada manajemen perusahaan, berani melakukan sesuatu yang sulit demi kemajuan perusahaan dan berani menanggung risiko dan bertanggungjawab untuk itu.
- g. Jujur (*as-Shidq*), adalah suatu perbuatan yang mendatangkan ketenangan bagi orang lain dan juga bagi dirinya, karena tidak dusta, satunya kata dengan perbuatan atau biasa juga disebut dengan berkata benar dan bertindak benar.
- h. Teliti (*Tu'adah/al-Khabir*), adalah sikap cermat dan hati-hati yang dimiliki oleh karyawan sehingga efektifitas dan efesiensi dapat terjamin.
- i. Sabar (*ash-Shabr*), adalah sikap mulia yang dimiliki karyawan berupa keteguhan, ketekunan, keuletan dan kesungguhan yang dimiliki oleh karyawan sehingga ia tidak mudah putus asa dalam menghadapi beban kesulitan dalam pekerjaannya.

Dalam penelitian ini kuesioner disampaikan secara tertutup dengan pengukuran menggunakan skala Likert dengan memberikan skor:1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (ragu-ragu), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju). Kemudian dikonversi ke dalam pengukuran variabel laten Sikap Kewirausahaan Islami, sebagai berikut:

| Skor = 1            | Skor = 2     | Skor = 3  | Skor = 4 | Skor = 5      |
|---------------------|--------------|-----------|----------|---------------|
| Sangat tidak Islami | Tidak Islami | Ragu-ragu | Islami   | Sangat Islami |

Responden yang memberikan jawaban 1 = sangat tidak setuju, berarti karyawan sama sekali belum memiliki sikap kewirausahaan Islami atau dalam menerapkan sikap kewirausahaan sangat tidak sesuai dengan norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah (sangat tidak Islami) sedangkan responden yang memberikan jawaban 5 = sangat setuju, berarti karyawan telah memiliki dan telah mengimplementasikan sikap kewirausahaan sudah sangat sesuai dengan norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah (sangat Islami).

#### 4. Kinerja Islami karyawan

Kinerja Islami karyawan adalah tingkat kualitas kerja, penampilan kerja dan unjuk kerja yang telah diterapkan atau dilakukan dengan baik, oleh karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan yang berlandaskan pada norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah, yaitu niat dan proses kerjanya karena Allah, yang dicerminkan oleh indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Kualitas kerja yang baik/ Profesionalime (Ikhsan/I tquan), adalah kerja yang ditunjukkan oleh karyawan adalah baik, tepat, tanggap cepat, sigap, dan tuntas/selesai dengan baik sesuai target serta menghasilkan kepuasan nasabah.
- b. Melayani dengan baik (*Al-Khodim/ Khidmad*), karyawan melayani dengan baik yang ditandai dengan sikap yang sopan dan rendah hati, ramah, senyum, tergur dan sapa sehingga hasilnya nasabah menjadi senang.
- c. Rajin dan Ikhlas mengeluarkan *Zakat, Infaq, dan Shadaqah (ZIS)*, karyawan rajin dan ikhlas mengeluarkan Zakat, mengeluarkan Infaq dan mengeluarkan Shadaqah dengan keyakinan dirinya dan perusahaan tempatnya bekerja akan menghasilkan limpahan rahmat dan berkah yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Dalam penelitian ini, kuesioner disampaikan secara tertutup dengan pengukuran menggunakan skala Likert dengan memberikan skor: 1(sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (ragu-ragu), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju). Kemudian dikonversi ke dalam pengukuran variabel laten Kinerja Islami Karyawan, sebagai berikut:

| Skor = 1            | Skor = 2     | Skor = 3  | Skor = 4 | Skor = 5      |
|---------------------|--------------|-----------|----------|---------------|
| Sangat tidak Islami | Tidak Islami | Ragu-ragu | Islami   | Sangat Islami |

Responden yang memberikan jawaban 1= sangat tidak setuju, berarti karyawan memiliki kinerja yang sangat tidak sesuai dengan norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah (sangat tidak Islami) sedangkan responden yang memberikan jawaban 5 = sangat setuju, berarti karyawan telah memiliki kinerja yang sudah sangat sesuai dengan norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah (sangat Islami).

#### 4.3.3. Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah kuesioner yang diajukan kepada responden yaitu karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk., karyawan Bank Syariah Mandiri dan karyawan Bank BNI Syariah di Provinsi Sulawesi Selatan. Dalam kuesioner terdapat sejumlah pernyataan yang harus dipilih oleh responden yang sesuai dengan hal-hal yang dialaminya. Untuk perlu itu dilakukan analisis item dengan *Partial Least Square (PLS)*. yang di dalamnya dilakukan Uji validitas dan reliabilitas. Validitas adalah mengukur seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Pada penelitian ini validitas menyangkut tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam mengukur sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur.

Sedangkan reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat dimana masing-masing indikator mengindikasikan sebuah konstruk yang umum (Solimun, 2006:60).

#### **4.4. Prosedur Pengumpulan Data**

Data dalam penelitian ini dikumpulkan adalah data kuantitatif dan kualitatif-intuitif, karena penelitian ini menggunakan kuantitatif. Data itu dijarah dengan menggunakan teknik-teknik berikut :

1. Kuesioner, digunakan untuk menjaring data kuantitatif melalui daftar pertanyaan yang diberikan kepada 109 responden. Pembuatan kuesioner didasarkan pada berbagai karakteristik yang mempengaruhi sikap kewirausahaan Islami karyawan dan kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, yang terdiri dari empat variabel sesuai yang terdapat pada kerangka konseptual. Koesioner merupakan daftar sejumlah pernyataan tertulis yang berguna untuk memperoleh informasi dari responden yang menjadi sampel berdasarkan masalah-masalah yang diketahuinya. Kuesioner juga memberikan informasi yang relevan dengan tujuan studi sehingga informasi tersebut harus memiliki kesahihan (*validitas*) dan keandalan (*reliabilitas*) yang tinggi, sehingga sebelum kuesioner tersebut dibagikan secara keseluruhan kepada 109 orang responden yang menjadi sampel, maka terlebih dahulu 9 orang di antaranya dibagikan secara terbuka dan kemudian ditanyai tentang tingkat pemahamannya terhadap daftar pernyataan tersbut, dan hasilnya 8 orang menyatakan sangat paham dan 1 orang responden yang kurang paham,



karena hampir semua responden sangat paham terhadap daftar pernyataan dalam kuesioner maka dapat disimpulkan bahwa kuesioner tersebut dapat memberikan informasi yang valid dan alat ukur adalah reliabel. Selanjutnya kuesioner diserahkan secara langsung kepada karyawan Islam dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya. Metode ini direkomendasikan untuk kemudahan dalam menghubungi responden yang sulit ditemui, juga lebih murah dan responden memiliki cukup waktu untuk memberikan jawabannya. Kemudian dalam waktu kurang lebih satu minggu setelah kuesioner tersebut dibagikan maka dengan segera kuesioner yang telah diisi oleh responden dikumpulkan kembali.

2. Wawancara, adalah metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dan melakukan "*cross chek*" kebenaran data, tentang; gaya kepemimpinan, budaya perusahaan, sikap kewirausahaan dan kinerja Islami karyawan. Wawancara dilakukan dengan responden, di antaranya 9 yang karyawan yang menjadi sampel dan 21 orang nasabah.
3. Dokumentasi, dilakukan untuk memperoleh data sekunder, data internal Bank Islam di Sulawesi Selatan, yang meliputi sekilas pandang/gambaran umum, sistem, kebijaksanaan pimpinan, profil karyawan pada bank Islam Sulawesi Selatan guna mendukung atau melengkapi data primer.

#### **4.5 Sumber Data**

Penelitian dalam studi menggunakan sumber data sebagai berikut:

1. Data primer, data yang didapatkan langsung dari sumbernya, dengan cara mengamati, mencatat, membagikan kuesioner dan wawancara. Data primer

merupakan persepsi karyawan dan nasabah terhadap variabel dalam penelitian ini.

2. Data sekunder, adalah data yang didapatkan secara tidak langsung dari sumbernya, yang berasal dari al-Qur'an dan as-Sunnah dan dokumen lainnya yang erat kaitannya dengan tujuan penelitian, dipergunakan untuk melengkapi persepsi karyawan dan juga dipergunakan untuk mendeskripsikan responden dan obyek penelitian.

#### **4.6 Teknik Analisis Data**

Sebagaimana yang telah dikemukakan di depan, penelitian ini menggunakan paradigma Qur'ani dengan analisis kuantitatif, kualitatif, dan intuitif/ *kasyf*. Dengan paradigma itu, kebenaran al-Qur'an dipakai sebagai acuan pokok untuk memotret Gaya Kepemimpinan Islami para pimpinan, Budaya Perusahaan Islami, Sikap Kewirausahaan Islami dan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

##### **4.6.1 Analisis Kuantitatif**

Data yang diperoleh selanjutnya diolah dengan kebutuhan analisis. Untuk kepentingan pembahasan, data yang diperoleh selanjutnya diolah dan dipaparkan berdasarkan prinsip-prinsip statistik deskriptif. Sedangkan untuk kepentingan analisis dan pengujian hipotesis digunakan pendekatan uji statistik. Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan struktural dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*.

Penggunaan pendekatan itu dengan mempertimbangkan alasan bahwa *Partial Least Square (PLS)*, adalah:

1. *Partial Least Square (PLS)* merupakan metode analisis yang *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi, dan ukuran sampel tidak harus besar (Wold dalam Solimun: 2006:83),
2. *Partial Least Square (PLS)* selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori, juga dapat digunakan untuk merekomendasikan hubungan yang ada atau belum ada dan juga mengusulkan proposisi untuk pengujian selanjutnya.
3. *Partial Least Square (PLS)* merupakan pendekatan yang tepat untuk tujuan prediksi. Melalui pendekatan ini diasumsikan bahwa semua varian yang dihitung merupakan varian yang berguna untuk dijelaskan. Pendekatan pendugaan variabel laten dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Menggunakan algoritma iteratif yang terdiri dari beberapa analisis dengan metode kuadrat terkecil biasa (*ordinary least square*) maka persoalan identifikasi tidak menjadi masalah, terutama untuk model rekursif.

Dalam *Partial Least Square (PLS)*, variable laten bisa berupa hasil pencerminan indikatornya, diistilahkan dengan indikator reflektif (*reflektive indicator*). Di samping itu juga bisa kontruk dibentuk formatif oleh indikatornya, diistilahkan dengan indikator formatif (*formative indicator*)

Adapun tujuan model *PLS* pada prinsipnya adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi (Solimun: 2006:83).

Secara formal variabel laten dalam model merupakan *aggregate linier* dari indikator-indikatornya. Praduga bobot (*weight estimate*) untuk menghasilkan skor variabel laten diperoleh dari hasil spesifikasi *inner model* dan *outer model*.

Pendugaan parameter yang diperoleh melalui *Partial Least Square (PLS)* meliputi tiga kategori, yaitu:

1. *Weight Estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten.
2. Mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*).
3. Berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, *Partial Least Square (PLS)* menggunakan proses *iterasi* tiga tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama menghasilkan penduga bobot (*weight estimate*), tahap kedua menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.

*Outer model* adalah spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.

*Inner model* adalah spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*) disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian, dari tahap ketiga menghasilkan estimasi means dan lokasi konstanta serta untuk hasil estimasi dapat diperoleh dengan berdasarkan pada matriks data asli, hasil penduga bobot dan koefisien jalur pada tahap kedua digunakan untuk menghitung means dan lokasi parameter. Dalam penelitian ini ilustrasi proses iterasi dapat dilihat pada Gambar : 4.3.

Selanjutnya untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel eksogen dengan variabel-variabel endogen maka dilakukan uji taraf signifikan dan kriteria hipotesis diterima atau ditolak, dengan standar sebagai berikut :

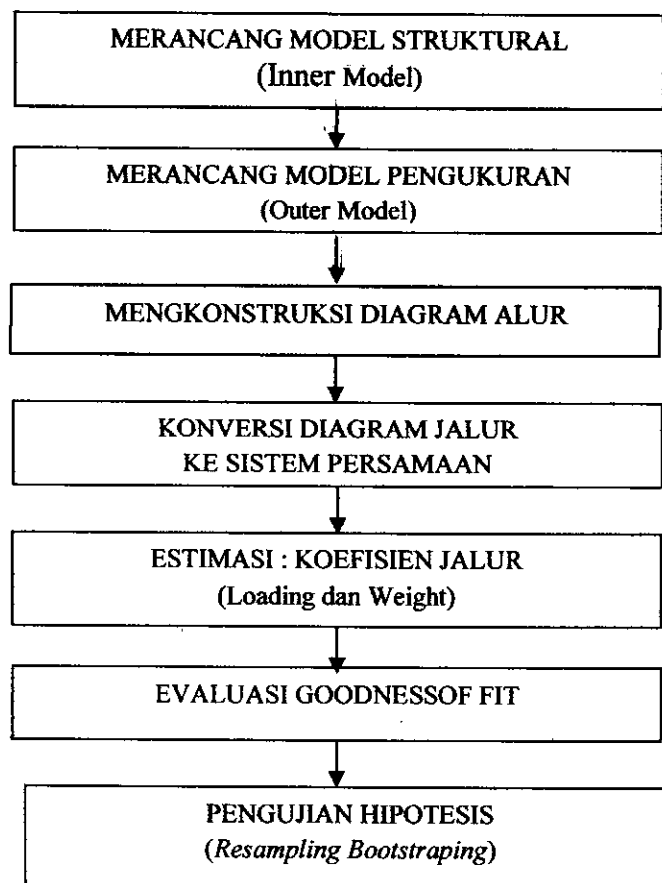
1. Taraf Signifikan

Taraf signifikan, signifikansi ( $\alpha$ ) = 5% (0,05) atau *two side test*  $t_{table}=1,86$

2. Kriteria hipotesis diterima atau ditolak dlm studi ini adalah;

$t_{statistic} > t_{table}=1,86$  signifikan = ada pengaruh atau  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak  
 $t_{statistic} < t_{table} = 1,86$  non signifikan = tidak ada pengaruh atau  $H_o$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

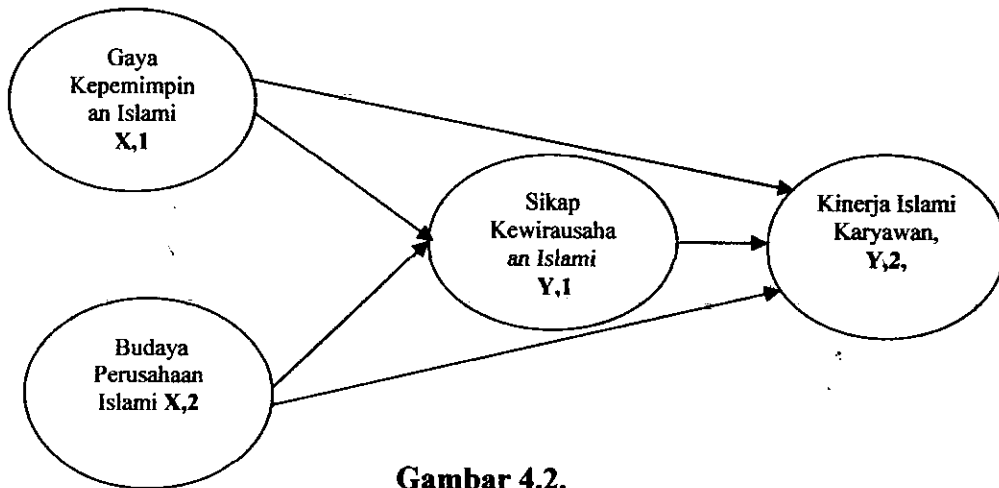
Adapun langkah - langkah dalam analisis PLS dijelaskan pada gambar berikut:



**Gambar 4.1**  
**Langkah – Langkah Analisis PLS**

### 1. Langkah Pertama: Merancang Model Struktural (*Inner Model*)

Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten pada PLS di dasarkan pada rumusan masalah dan hipotesis penelitian.



**Gambar 4.2.**  
**Rancangan Model Struktural**

### 2. Langkah Kedua: Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*)

*Outer Model* di dalam penelitian ini bersifat reflektif merujuk pada definisi operasional variabel sesuai dengan proses perancangan. *Outer Model* dengan indikator reflektif masing-masing diukur dengan:

1. *Convergent Validity* digunakan menguji apakah indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk laten secara akurat (Yamin dan Kurniawan, 2011), yaitu korelasi antar skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar berkisar antara 3 sampai 9 indikator.
2. *Discriminant Validity* pengukuran yang baik adalah bersifat unidimensional, dapat secara tepat mengukur apa yang diukur (konvergen) dan tidak mengukur konstruk yang lain (diskriminan). *Discriminant Validity* digunakan menguji apakah indikator suatu konstruk tidak berkorelasi tinggi

dengan indikator konstruk lain, yaitu pengukuran indikator reflektif berdasarkan cros loading dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *Square root of Avarage Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk lainnya, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai discriminant validity yang baik, demikian pula sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

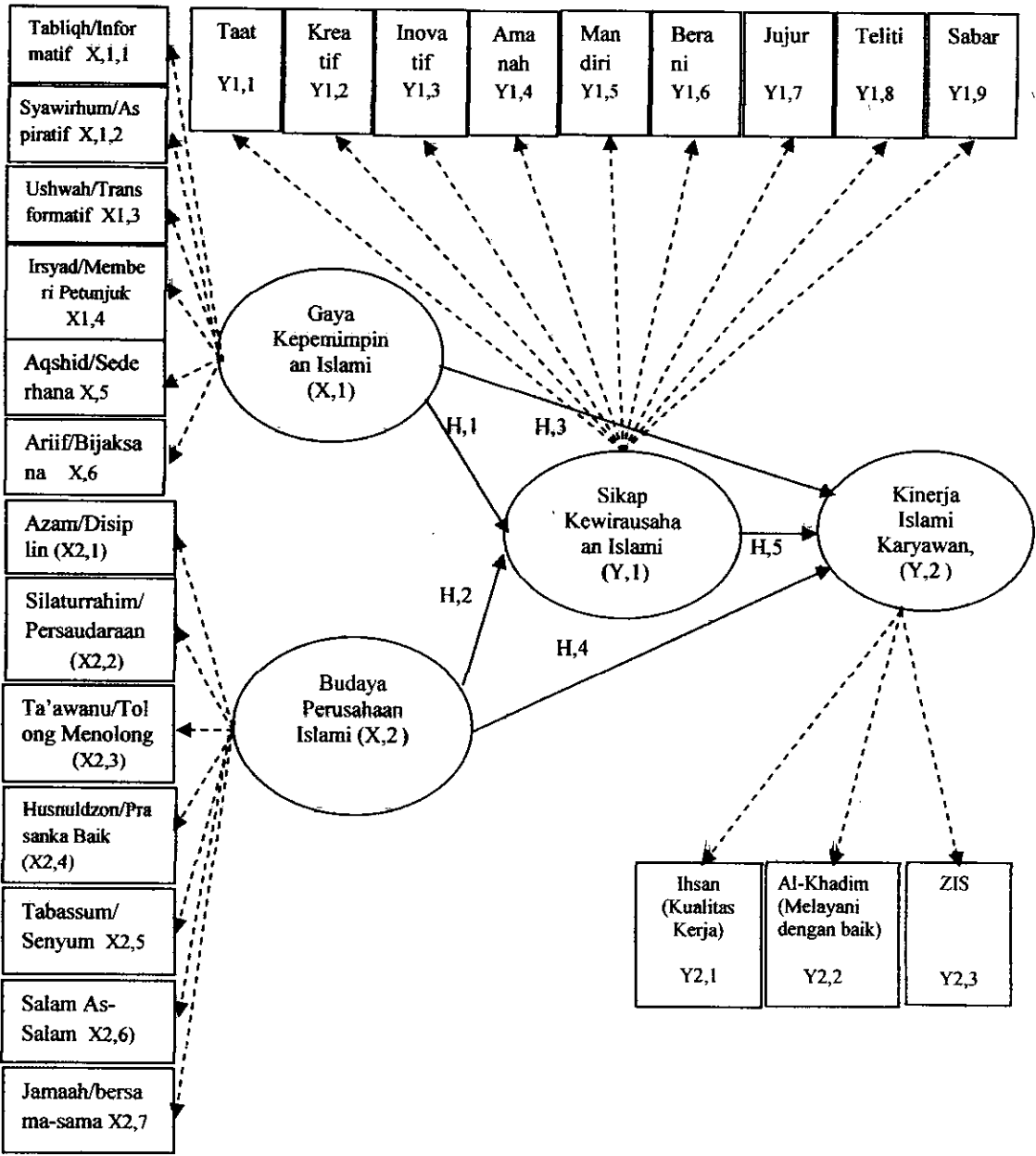
3. *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$PC = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

4. *Interaction Variable*, pengukuran untuk variabel moderator, dengan teknik : menstandarkan skor variabel laten yang dimoderasi dan yang memoderasi, kemudian membuat konstruk interaksi dengan cara mengalikan nilai standar indikator laten dengan variabel moderator, baru dikalikan iterasi ulang.

3. Langkah Ketiga: Mengkonstruksi Diagram Jalur

Untuk dapat dipahami, maka hasil perancangan inner model dan outer model tersebut, selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram jalur (*Path Diagram*).



Gambar 4.3  
Rekonstruksi Diagram Jalur



#### 4. Langkah Keempat: Konversi Diagram Jalur ke dalam Sistem Persamaan

- a. *Outer Model* adalah spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefenisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.
- b. *Inner model* adalah spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*) biasa disebut pula *inner relation*, menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian.

#### 5. Langkah Kelima: *Estimation*

Metode pendugaan parameter yang juga disebut Estimasi di dalam metode PLS adalah metode kuadrat kecil (*least square methods*). Proses perhitungan dilakukan dengan cara iterasi, dimana iterasi akan berhenti jika telah mencapai kondisi konvergen.

#### 6. Langkah Keenam: *Goodness of Fit*

Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskan, yaitu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten dependen, kemudian dihitung nilai *Q-Square predictive relevance* untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai  $Q\text{-Square} > 0$  menunjukkan model memiliki predictive relevance, sebaliknya jika nilai  $Q\text{-Square} \leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki predictive relevance. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Dimana  $(1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$  adalah R-Square eksogen dalam model persamaan, dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif *Partial Least Square (PLS)* dievaluasi

dengan *R-Square* untuk konstruk endogen, *Q-Square* test untuk relevansi prediktif, *t*-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

## 7. Langkah Ketujuh: Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis dengan *t-test*, *p-Value* > 0,05 (*alpha* 5%) maka disimpulkan signifikan demikian pula sebaliknya. Untuk itu bila hasil pengujian pada inner model signifikan, dapat diartikan bahwa ada pengaruh variabel laten satu terhadap variabel laten yang lain. Asumsi yang diperlukan dalam PLS adalah hubungan antar variabel laten bersifat linier. Disamping itu asumsi *pada non-parametrik*, yaitu antar pengamatan bersifat independen juga berlaku. Asumsi yang kedua ini bersifat tidak bermasalah bilamana pengambilan sampel dilakukan secara random.

### 4.6.2 Analisis Kualitatif dan Intuitif/kasyf

#### 1. Analisis Kualitatif.

Analisis data dengan menggunakan pendekatan kualitatif adalah analisis yang berlandaskan pada nalar atau pikiran secara induksi atas dasar kebenaran yang dihasilkan dari penggunaan metode doktrinal untuk memberikan penilaian kepada fakta empirik di lapangan, seperti perilaku/ gaya kepemimpinan Islami para pimpinan bank Islam dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari dan pola atau nilai-nilai/ kebiasaan-kebiasaan Islami yang berlaku dalam bank Islam (budaya perusahaan Islami) demikian pula dengan nilai-nilai perilaku/ sikap kewirausahaan Islami dan kinerja Islami karyawan untuk diujikan dengan kebenaran koherensi dan nilai yang bersifat abstrak.

## 2. Analisis Intuitif / *Kasyf*

Analisis Intuitif atau *Kasyf* adalah suatu metode analisis yang berdasarkan pada keyakinan terhadap kebenaran firman Allah SWT yang terdapat dalam al-Qur'an dan keyakinan terhadap as-Sunnah untuk digunakan dalam melihat apa adanya di lapangan.

## **BAB 5**

### **ANALISIS HASIL STUDI**

Pada bab ini akan dijelaskan tentang hasil studi dan analisis hasil pengukuran penelitian. Penjelasan dilakukan terhadap objek penelitian, yaitu; Variabel laten Gaya Kepemimpinan Islami, Budaya Perusahaan Islami, Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan dan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan. Kemudian dilakukan analisis kuantitatif atas pengaruh antar variabel, yakni variabel Gaya Kepemimpinan Islami, Budaya Perusahaan Islami, Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan dan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan. Selanjutnya dilakukanlah analisis *kasyf* untuk melihat kesesuaian hasil penelitian dengan kebenaran Ilahi yang terkandung dalam al-Qur'an dan Sunnah Rasulullah Sallallahu 'Alaihi Wasallam.

#### **5.1 Gambaran Umum Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan**

Kehadiran bank Islam secara Nasional diawali dengan berdirinya PT. Bank Muamalat Tbk pada Tahun 1992 kemudian diikuti oleh bank Islam lainnya. Demikian pula di Provinsi Sulawesi Selatan bank Islam yang pertama kali hadir adalah PT. Bank Muamalat Tbk. pada tahun 1997 kemudian disusul pula oleh bank Islam lainnya. Sampai saat ini jumlah bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan ada kurang lebih 10 buah bank Syariah dengan rincian 5 buah bank Umum Syariah, 5 buah masih merupakan Unit Syariah serta 4 buah bank Perkreditan Syariah, dan yang menjadi objek studi dalam penulisan ini hanya 3 buah bank Islam, yaitu 1 buah bank Swasta dan 2 buah bank plat merah (milik

pemerintah) di antaranya adalah PT. Bank Muamalat Tbk (Swasta), Bank Syariah Mandiri dan Bank BNI Syariah (plat merah = Pemerintah), dengan pertimbangan bahwa ketiga bank tersebut sudah dapat mewakili perbankan Islam yang ada di Provinsi Sulawesi Selatan karena sudah cukup lama berkiprah dibandingkan dengan yang lainnya.

### 1. Profil Unsur Pimpinan Bank Islam yang di Persepsikan

Pada tabel di bawah ini disajikan tentang profil unsur pimpinan pada bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

**Tabel 5.1.**  
**PROFIL UNSUR PIMPINAN PADA**  
**BANK ISLAM DI PROVINSI SULAWESI SELATAN TAHUN 2012**

| No. | Keterangan    |                                                  | Frekuensi |
|-----|---------------|--------------------------------------------------|-----------|
| 1.  | Jenis kelamin | Perempuan                                        | 8         |
|     |               | Laki-laki                                        | 13        |
| 2.  | Umur          | Antara 20 s/d 25 thn.                            | 0         |
|     |               | Antara 26 s/d 30 thn.                            | 0         |
|     |               | Antara 31 s/d 45 thn.                            | 14        |
|     |               | Di atas 45 thn.                                  | 7         |
| 3.  | Lama bekerja  | Antara 3 s/d 5 thn.                              | 9         |
|     |               | Antara 6 s/d 10 thn.                             | 7         |
|     |               | Antara 11 s/d 15 thn.                            | 5         |
| 4.  | Pendidikan    | S. 3                                             | 0         |
|     |               | S. 2                                             | 0         |
|     |               | S. 1                                             | 21        |
|     |               | D.3                                              | 0         |
| 5.  | Agama         | Islam                                            | 21        |
|     |               | Bukan Islam                                      | 0         |
| 6.  | Jabatan       | Manajer Operasional ( <i>Operation Manager</i> ) | 3         |
|     |               | Manajer Pemasaran ( <i>Marketing Manager</i> )   | 3         |
|     |               | Penyelia Pelayanan                               | 9         |
|     |               | Penyelia Pemasaran                               | 6         |

Sumber: Data diolah thn. 2012

Berdasarkan data pada Tabel 5.1.maka jumlah laki-laki yang menjadi pimpinan pada bagian operasional dan pemasaran lebih banyak di bandingkan

perempuan, ini menggambarkan bahwa laki-laki masih memiliki kemampuan lebih banyak untuk menjadi pemimpin di bandingkan dengan perempuan walaupun kenyataannya di perbankan Islam jumlah karyawan perempuan hampir sama dengan laki-laki, dan rata-rata unsur pimpinan berusia antara 31 s/d 45 tahun suatu usia yang masih sangat energik dan produktif, lama bekerja yang terbanyak antara 3 s/d 5 tahun terbilang masih baru sebagai karyawan tapi telah menduduki posisi sebagai unsur pimpinan, tentunya dalam hal ini masih perlu banyak belajar dari yang sudah senior agar ke depan ia bisa menjadi pemimpin yang lebih sukses yaitu jumlahnya 9 orang, sedangkan yang bekerja selama antara 6 s/d 10 tahun sebanyak 7 orang tentu mereka ini sudah punya pengalaman yang cukup banyak terhadap berbagai masalah yang berkaitan dengan perbankan Islam, dan yang bekerja selama antara 11 s/d 15 hanya 5 orang yang tentunya mereka ini telah lebih banyak lagi pengalamannya dan yang terpenting dari mereka ini adalah tingkat konsistensi dan komitmennya yang sangat tinggi terhadap perbankan Islam sehingga dapat bertahan lama, dan mereka ini bisa dijadikan sebagai guru tempat bertanya tentang hal-hal yang berkaitan dengan dunia perbankan Islam. Kemudian semua beragama Islam.

Pendidikan sudah lumayan cukup baik, karena semuanya berpendidikan minimal Strata Satu (S.1) hanya saja masih perlu ditingkatkan ke jenjang Strata Dua (S.2) bahkan Strata Tiga (S.3) karena level pimpinan lebih banyak untuk berfikir dalam menyusun strategi dan kebijakan, karena bidang pemasaran dan operasional dan bidang lainnya dalam perbankan Islam sangat membutuhkan pemikiran-pemikiran yang didukung oleh ilmu yang memadai, khususnya bidang Ilmu Ekonomi Islam. Karena kenyataan di atas, yaitu semua unsur pimpinan di atas berlatar belakang pendidikan Sarjana Ekonomi Umum tentunya dalam

mengaplikasikan nilai-nilai Islam secara konsisten (*istiqamah*) dan *kaffah* sangat kesulitan maka kedepan manajemen perbankan harus berupaya merekrut pimpinan yang memang memiliki latar belakang Ilmu Ekonomi Islam.

## 2. Profil Karyawan Bank Islam

Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan sebagai populasi penelitian ini adalah karyawan tetap pada 3 bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, yaitu PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk., Bank Syariah Mandiri, dan Bank BNI Syariah yang jumlahnya kurang lebih 230 orang karyawan tetap, sebagaimana telah dikemukakan di atas.

**Tabel 5.2.**  
**DATA JUMLAH KARYAWAN TETAP PADA 3 BANK ISLAM**  
**BERDASAR JENIS KELAMIN DI PROVINSI SULAWESI SELATAN**  
**TAHUN 2012**

| No. | Nama Bank Islam        | Jenis Kelamin |            | Jumlah Karyawan |
|-----|------------------------|---------------|------------|-----------------|
|     |                        | LK            | PR         |                 |
| 1.  | PT. Bank Muamalat, Tbk | 43            | 49         | 92              |
| 2.  | Bank Syariah Mandiri   | 46            | 37         | 83              |
| 3.  | Bank BNI Syariah       | 25            | 30         | 55              |
|     | <b>Jumlah</b>          | <b>114</b>    | <b>116</b> | <b>230</b>      |

Sumber: Data diolah, 2012

Data pada Tabel 5.2. di atas menunjukkan bahwa jumlah karyawan tetap berjenis kelamin perempuan lebih banyak dibandingkan dengan laki-laki, kecuali pada PT. Bank Muamalat Indonesia Tbk. Ini menggambarkan bahwa dalam dunia kerja dewasa ini antara perempuan dengan laki-laki tidak ada lagi perbedaan, khususnya di perbankan Islam, dan memang kenyataannya hampir semua bank didominasi oleh kaum perempuan. Hal ini mungkin disebabkan karena pekerjaan di perbankan adalah berkaitan dengan masalah uang/dana yang memang membutuhkan ketelitian, kecermatan dan ketekunan dalam menanganinya, dan sikap-sikap seperti itu kebanyakan dimiliki oleh kaum perempuan.

**Tabel 5.3.**  
**DATA JUMLAH KARYAWAN TETAP PADA 3 BANK ISLAM**  
**BERDASAR JENJANG DAN JENIS PENDIDIKAN**  
**DI PROVINSI SULAWESI SELATAN TAHUN 2012**

| No. | Jenjang & Jenis Pendidikan      | Nama Bank Islam |                      |             | Jumlah     |
|-----|---------------------------------|-----------------|----------------------|-------------|------------|
|     |                                 | Bank Mu'amalat  | Bank Syariah Mandiri | BNI Syariah |            |
| 1.  | S.3                             | 0               | 0                    | 0           | 0          |
| 2   | S.2 Ekonomi Umum (Konvensional) | 0               | 0                    | 1           | 1          |
| 3   | S.1 Ekonomi Islam               | 0               | 0                    | 1           | 1          |
| 4   | S.1 Ekonomi Umum/Konvensional   | 14              | 37                   | 22          | 73         |
| 5   | S.1. Agama Islam                | 0               | 8                    | 2           | 10         |
| 6.  | S.1. lain-lain                  | 75              | 38                   | 27          | 140        |
| 7.  | D.3.                            | 3               | 0                    | 2           | 5          |
|     | <b>Jumlah</b>                   | <b>92</b>       | <b>83</b>            | <b>55</b>   | <b>230</b> |

Sumber: diolah 2012

Dari Tabel 5.3. nampak bahwa karyawan tetap pada masing-masing bank Islam dengan tingkat pendidikan Sarjana Strata 1 (S.1) jauh lebih banyak dibandingkan dengan tingkat pendidikan yang lainnya, yaitu sebanyak 224 orang, menyusul Sarjana Muda/ Diploma 3 (D.3) sebanyak 5 orang, Sarjana Strata 2 (S.2) hanya 1 orang, dan Sarjana Strata 3 (S.3) tidak ada. Kemudian untuk sebarannya berdasar pada jenis pendidikan atau disiplin ilmu, pada Tabel 5.2. di atas menunjukkan data secara berturut-turut, yaitu; bahwa jenis Sarjana Strata 1 (S.1) lain-lain sangat jauh mendominasi jenis pendidikan lainnya yakni sebanyak 140 orang (sarjana lain-lain yang dimasuk disini seperti: Sarjana Peternakan, Sarjana Perikanan, Sarjana Teknik, Sospol, Sastra dll), menyusul Sarjana Strata 1 (S.1) Ekonomi Umum (konvensional) sebanyak 73 orang, Sarjana Agama Islam sebanyak 10 orang, Sarjana Muda/ Diploma 3 (D.3) lain-lain sebanyak 5 orang,



dan hanya 1 orang saja Sarjana Strata 2 (S.2) Ekonomi dan Sarjana Strata 1 (S.1) Ekonomi Islam.

Data ini menggambarkan bahwa dari sudut pandang jenis pendidikan betapa sangat memperihatinkan, sebuah bank Islam yang akan membawa misi dan visi ekonomi Islam didominasi secara mutlak pengelolaannya oleh sarjana yang berdisiplin ilmu lain, yakni sebanyak 140 orang, sementara Sarjana Ekonomi Islam hanya 1 orang saja dan Sarjana Agama Islam hanya 10 orang. Demikian pula kalau itu kita bandingkan dengan Sarjana Ekonomi Umum (Konvensional), itupun memperlihatkan perbandingan yang sangat jauh, yakni Sarjana lain-lain sebanyak 140 orang sementara Sarjana Ekonomi Konvensional hanya sebanyak 73 orang, perbandingan yang juga masih sangat memprihatinkan, karena pekerjaan di bank itu tentunya paling banyak membutuhkan sumber daya manusia yang ahli atau paham dengan masalah-masalah keuangan.

## **5.2. Karakteristik Sampel**

Pada bagian ini dijelaskan tentang karakteristik sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini, yaitu karyawan tetap yang bekerja pada 3 bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, yaitu karyawan tetap PT. Bank Muamalat Tbk., karyawan tetap Bank Syariah Mandiri dan karyawan tetap BNI Syariah. Karakteristik sampel atau responden adalah profil mengenai kondisi sampel atau responden yang meliputi; data jenis kelamin, tingkat pendidikan, data jenis pendidikan dan disiplin ilmu, data berdasarkan bidang pekerjaan sampel atau responden.

### 5.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pada tabel di bawah ini disajikan karakteristik responden yang menjadi sampel berdasarkan jenis kelamin.

**Tabel 5.4.**  
**DATA RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN PADA**  
**BANK ISLAM DI PROVINSI SULAWESI SELATAN**

| No. | Jenis Kelamin | Frekuensi (Jiwa) | Persentase (%) |
|-----|---------------|------------------|----------------|
| 1.  | Laki-laki     | 51               | 46,85          |
| 2.  | Perempuan     | 58               | 53,15          |
|     | <b>Jumlah</b> | <b>109</b>       | <b>100.00</b>  |

Sumber: Data diolah 2012

Berdasar pada Tabel 5.4. di atas menunjukkan bahwa sebaran responden berdasarkan jenis kelamin yaitu didominasi oleh kaum perempuan, yaitu responden perempuan sebanyak 58 (52,15 %) orang sedangkan responden laki-laki jumlahnya 51 (46,85 %) orang. Artinya data menunjukkan bahwa jumlah responden perempuan lebih banyak dari pada laki-laki. Suatu perbandingan yang tidak terlalu jauh dan sudah cukup baik karena di perbankan pada umumnya pekerjaan yang dilakukan adalah pekerjaan yang memang membutuhkan perempuan.

### 5.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pada tabel di bawah ini disajikan tentang karakteristik responden yang menjadi sampel berdasarkan tingkat pendidikan.

**Tabel 5.5.**  
**KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN**  
**TINGKAT PENDIDIKAN TAHUN 2012**

| No. | Pendidikan Terakhir         | Frekuensi (Jiwa) | Persentase (%) |
|-----|-----------------------------|------------------|----------------|
| 1.  | Sarjana Muda/Diploma 3 (D3) | 3                | 2,70           |
| 2.  | Sarjana Strata 1 (S.1)      | 106              | 97,30          |
| 3.  | Sarjana Strata 2 (S.2)      | 0                | 0              |
| 4.  | Sarjana Strata 3 (S.3)      | 0                | 0              |
|     | <b>Jumlah</b>               | <b>109</b>       | <b>100.00</b>  |

Sumber: Data diolah 2012

Dari Tabel 5.5. di atas terlihat bahwa data menunjukkan responden memiliki tingkat pendidikan Sarjana Strata 1 (S.1) yang paling dominan, tidak ada yang berpendidikan Strata 2 apalagi Strata 3. Jadi data menunjukkan bahwa tingkat pendidikan respondendidominasi oleh Sarjana Strata 1 (S.1), yaitu sebanyak 106 orang (97,30%) ini berarti hampir semua karyawan di 3 bank Islam tempat penelitian ini dilakukan adalah telah berpendidikan Sarjana Strata 1 (S.1) dan hanya 3 (2,70%) saja yang berpendidikan Diploma (D.3). Dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan sampel/ responden pada perbankan Islam sudah cukup baik.

### 5.2.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Pendidikan Terakhir

Pada tabel di bawah ini disajikan tentang karakteristik responden yang menjadi sampel berdasarkan jenis pendidikan terakhir.

**Tabel 5.6.**  
**KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN**  
**JENIS PENDIDIKAN/DISIPLIN ILMU TAHUN 2012**

| No. | Jenis Pendidikan Terakhir   | Frekuensi  | Persentase    |
|-----|-----------------------------|------------|---------------|
| 1.  | Sarjana (S.1) Ekonomi Islam | 1          | 0,90          |
| 2.  | Sarjana (S.1) Ekonomi Umum  | 44         | 39,64         |
| 3.  | Sarjana (S.1) Agama Islam   | 10         | 9,01          |
| 4.  | Sarjana (S.1) lain-lain     | 51         | 47,75         |
| 5.  | Diploma 3 (D.3) lain-lain   | 3          | 2,70          |
|     | <b>Jumlah</b>               | <b>109</b> | <b>100.00</b> |

Sumber: Data diolah 2012

Dari Tabel 5.6. terlihat data bahwa responden yang memiliki jenis pendidikan/ disiplin ilmu lain-lain/ Sarjana (S.1) lain-lain mendominasi sebanyak 51(47,75%) orang karyawan, kemudian menyusul Sarjana Ekonomi Umum/ Konvensional sebanyak 44 (39,64%) orang, Sarjana Agama Islam sebanyak 10

(9,01%) orang, Sarjana muda/ Diploma 3 (D.3) sebanyak 3 (2,70 %) orang dan yang terakhir Sarjana Ekonomi Islam hanya 1 (0,90%) orang.

Dalam hal jenis pendidikan atau disiplin ilmu sampel/ responden dapat disimpulkan bahwa prosentasenya kurang baik untuk masa depan perbankan Islam karena bank Islam sebagai organisasi usaha bisnis Islami, pengemban misi Islami dalam mewujudkan visi Islami seyogyanya dikelola oleh karyawan yang paham betul tentang Ilmu Ekonomi Islam, dan memiliki konsistensi dan komitmen yang tinggi terhadap penerapan nilai – nilai Islam di bank Islam. Sebab apabila karyawan yang disiplin ilmunya bukan berlatar belakang ekonomi Islam atau sarjana Islami lainnya yang hanya dilatih dalam waktu yang relatif singkat maka akan membutuhkan waktu yang cukup lama untuk beradaptasi dengan manajemen Islami atau budaya perusahaan Islami yang telah ditanamkan pada perusahaan tersebut, sehingga menjadi kurang efektif dan efisien dalam pengelolaan suatu perbankan Islam, dan akan sangat sulit untuk menjalankan nilai-nilai Islam secara *kaffah* pada perusahaan tersebut.

#### 5.2.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Kerja

Pada tabel di bawah ini disajikan tentang karakteristik responden yang menjadi sampel meberdasarkan bidang kerja.

**Tabel 5.7**  
**KARAKTERISTIK RESPONDEN BERDASARKAN**  
**BIDANG KERJATAHUN 2012**

| No | Bidang Kerja                        | Frekuensi<br>(Jiwa) | %             |
|----|-------------------------------------|---------------------|---------------|
| 1. | Bidang Operasional/Pelayanan/Teller | 51                  | 44,66         |
| 2. | Bidang Marketing                    | 39                  | 33,22         |
| 3  | Bidang lain-lain                    | 19                  | 22,12         |
|    | <b>Jumlah</b>                       | <b>109</b>          | <b>100,00</b> |

Sumber: Data diolah 2012

Kemudian dari Tabel 5.7. yang terbanyak menjadi responden dalam studi ini adalah yang bekerja pada bagian operasional/ pelayanan, yaitu sebanyak 51 (44,66 %) orang karyawan, kemudian sampel atau responden yang bekerja pada bagian marketing sebanyak 39 (33,22 %) orang dan yang terakhir responden yang bekerja pada bidang lain-lain sebanyak 19 orang (22,12 %). Hal ini lebih baik karena bidang kerja ini bersentuhan langsung dengan konsumen atau nasabah sehingga hasilnya dapat dipergunakan untuk mengukur dan memperbaiki kinerja karyawan dalam menyusun strategi dalam upaya mengajak konsumen masuk menjadi nasabah bank Islam dan meningkatkan pelayanan demi mempertahankan loyalitas pelanggan/ nasabah pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

### **5.3. Analisis Statistik Deskriptif**

#### **5.3.1. Persepsi Responden tentang Gaya Kepemimpinan yang Islami pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan**

Data persepsi responden yang menjadi sampel dalam studi ini tentang variabel gaya kepemimpinan Islami diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner tersebut terdiri dari 6 indikator dengan masing-masing satu pertanyaan, yaitu indikator; bahwa pimpinan menyampaikan informasi secara terbuka (*Tabligh*)/ informatif, indikator bahwa pimpinan mengutamakan musyawarah dalam mengambil tindakan atau keputusan (*Syawirhum*)/ Aspiratif dan indikator bahwa pimpinan memberi contoh atau teladan yang baik (*Ushwatun khasanah*)/ Transformatif, bahwa pimpinan memberi pengarahan dan petunjuk (*al-Irsyad*) mengarahkan bawahan jika melakukan penyimpangan, lamban atau bermasa bodoh , memberi petunjuk mana yang boleh dilakukan dan mana yang tidak boleh,

pimpinan berpenampilan sederhana (*Agshid*), dan bahwa pimpinan bijaksana dalam bertindak (*Ariif*). Setelah diuji validitas dan reliabilitas seluruh item tersebut ternyata telah memenuhi kriteria sehingga semua item diikutkan dalam pengujian.

Berdasarkan hasil rekapitulasi sebaran kuesioner maka frekuensi jawaban responden terhadap item-item dari variabel persepsi gaya kepemimpinan Islami dapat di lihat pada Tabel 5.8. Pada tabel tersebut frekuensi pernyataan responden pada variabel Gaya Kepemimpinan Islami di Bank Islam terlihat bahwayang selalu muncul (*modus*) adalah jawaban no 4 (setuju) yang menunjukkan bahwa secara umum Gaya Kepemimpinan yang Islami pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan sudah dilaksanakan secara baik dan memiliki dampak yang baik pada kinerja karyawan bank Islam.

Hal tersebut dapat diartikan, bahwa pemimpin bank Islam telah menyampaikan setiap ada hal yang penting terutama hal-hal yang baru, yang berkaitan dengan kebijakan pimpinan untuk memperbaiki keadaan perusahaan, maka terlebih dahulu disampaikan baik secara lisan atau tertulis (melalui surat datau pengumuman di papan informasi) dan dijelaskan dengan baik bahkan tidak jarang dimusyawarahkan dengan bawahannya dalam setiap pertemuan. Malah lebih jauh kadang pimpinan biasa secara langsung memberi pentunjuk dan contoh terlebih dahulu. Sehingga karyawan betul-betul telah dapat mengerti dan memahami jika pimpinan suatu saat mengambil tindakan/ keputusan. Kemudian yang sangat menarik dari pemimpin bank Islam adalah ia bisa berpenampilan sederhana dan rendah hati sehingga terlihat bahwa karyawan dengan unsur pimpinan cukup akrab, dan yang paling disenangi oleh karyawan adalah perlakuan pimpinan kepada bawahan cukup bijaksana, yakni

jika karyawan ada yang berbuat salah atau keliru maka pimpinan bertanya tentang alasan bawahannya mengapa sampai salah atau keliru dan itu dilakukan dalam ruang tertutup tidak ada yang lain mengetahui. Kalaupun memberikan sanksi ia terlebih dahulu memberi peringatan termasuk sanksi yang akan dikenakan apa bila masih mengulangi kesalahan yang sama atau yang lainnya.

Dampak dari penerapangaya kepemimpinan Islami tersebut yang dirasakan sangat baik mengakibatkan bawahan atau karyawan semakin bersemangat memberikan yang terbaik bagi bank Islam tempat ia bekerja. Ini telah sesuai dengan teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Griffin (2004):68) yang menyatakan bawa pemimpin (*leader*) adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan dan pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin. Pendapat Winarno (2011:49) yang menyatakan bahwa cara-cara atau metode yang digunakan oleh pemimpin dalam memberikan petunjuk, mengarahkan dan membina sebagai usaha mempengaruhi bawahannya atau karyawannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama dapat disebut sebagai gaya kepemimpinan. Demikian pula dengan pendapat Nawawi (1997: 8) tentang kepemimpinan, yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi dan mempengaruhi orang lain agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.

**Tabel 5.8.**  
**DISTRIBUSI FREKUENSI ITEM-ITEM**  
**PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN ISLAMI PADA BANK ISLAM**  
**DI PROVINSI SULAWESI SELATAN TAHUN 2012**

| Item                                                | Skor Jawaban |      |    |       |    |       |    |       |    |       | Modus |
|-----------------------------------------------------|--------------|------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|-------|
|                                                     | 1            |      | 2  |       | 3  |       | 4  |       | 5  |       |       |
|                                                     | F            | (%)  | F  | (%)   | F  | (%)   | F  | (%)   | F  | (%)   |       |
| Persepsi Responden Tentang Gaya Kepemimpinan Islami |              |      |    |       |    |       |    |       |    |       |       |
| Terbka                                              | 1            | 0,90 | 2  | 1,80  | 3  | 2,70  | 41 | 36,94 | 64 | 57,66 | 5     |
| Musy.                                               | 1            | 0,90 | 25 | 22,52 | 19 | 17,12 | 42 | 37,84 | 24 | 21,62 | 4     |
| Teldn.                                              | 1            | 0,90 | 2  | 1,80  | 17 | 15,32 | 51 | 45,95 | 40 | 36,04 | 4     |
| Ptnjuk.                                             | 1            | 0,90 | 3  | 2,70  | 20 | 18,02 | 69 | 62,16 | 18 | 16,22 | 4     |
| Sdrhana                                             | 1            | 0,90 | 1  | 0,90  | 18 | 16,22 | 72 | 64,86 | 19 | 17,12 | 4     |
| Bjksna                                              | 1            | 0,90 | 12 | 10,81 | 27 | 24,32 | 56 | 50,45 | 15 | 13,51 | 4     |
| Modus Variabel                                      |              |      |    |       |    |       |    |       |    |       | 4     |

Sumber : Data Primer Diolah 2012

Keterangan:

Terbka/Inf. = Terbuka/Informatif, memberikan informasi/penjelasan secara terbuka.

Musy./Asp. = Musyawarah/Aspiratif, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Teldn./Tran. = Teladan/Transformatif, selalu memberikan contoh/menjadi teladan.

Ptnjuk. = Petunjuk, mampu memberi petunjuk yang boleh dan tidak boleh dikerjakan.

Sdrhana. = Sederhana, mampu berpenampilan sederhana.

Bjksna. = Bijaksana, bertindak berdasarkan situasi dan kondisi yang ada.

Walaupun demikian tidak bisa dipungkiri bahwa masih ada responden yang menilai bahwa gaya kepemimpinan di bank Islam belum Islami, artinya bahwa masih ada pimpinan pada bank Islam yang belum menjalankan nilai-nilai Islam yang terdapat dalam al-Qur'an dan Sunnah Rasul atau belum melaksanakan ajaran Islam yang terdapat dalam al-Qur'an dan Sunnah Rasul secara *kaffah*. Ini dapat dilihat pada tabel tersebut di atas, dimana masih ada karyawan yang memberikan jawaban bahwa kepemimpinan di bank Islam tersebut belum Islami dengan indikator: bahwa pimpinan tidak terbuka/ informatif terhadap bawahan (5,40%), pimpinan tidak mengutamakan musyawarah, tidak mau menerima masukan atau tidak aspiratif (30,54%), yang menyatakan pimpinan tidak memberikan contoh yang baik/ teladan/ transformatif (18,02%), pimpinan tidak mampu memberikan



petunjuk kepada bawahannya (21,62%), pimpinan tidak berpenampilan sederhana (18,02%), dan karyawan yang menyatakan bahwa pimpinan tidak bijaksana atau dalam memberikan tindakan/ sanksi tidak melihat situasi dan kondisi dari suatu kejadian tersebut (36,03%). Untuk itu, diharapkan kekurangan pimpinan bank Islam yang ditunjukkan oleh indikator-indikator tersebut di atas perlu segera diperbaiki agar tidak merusak citra bank Islam di masa datang.

### 5.3.2. Persepsi Responden tentang Budaya Perusahaan yang Islami pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan

Data diperoleh dari persepsi karyawan yang menjadi sampel dalam studi ini tentang variabel budaya perusahaan yang Islami yang diperoleh dari jawaban kuesioner yang didistribusikan ke responden terdiri dari 7 indikator, juga dengan 7 pertanyaan, dalam arti masing-masing indikator diwakili oleh satu item pertanyaan, setelah diuji validitas dan reliabilitasnya, rupanya semua item tersebut memenuhi kriteria untuk dapat diikutkan dalam pengujian tersebut.

**Tabel 5.9.**  
**DISTRIBUSI FREKUNSI ITEM-ITEM PERSEPSI BUDAYA**  
**PERUSAHAAN ISLAMI PADA BANK ISLAM**  
**DI PROVINSI SULAWESI SELATAN TAHUN 2012**

| Item                                                | Skor Jawaban |      |    |      |    |       |    |       |    |       | Modus |
|-----------------------------------------------------|--------------|------|----|------|----|-------|----|-------|----|-------|-------|
|                                                     | 1            |      | 2  |      | 3  |       | 4  |       | 5  |       |       |
|                                                     | F            | (%)  | F  | (%)  | F  | (%)   | F  | (%)   | F  | (%)   |       |
| Persepsi Responden Tentang Budaya Perusahaan Islami |              |      |    |      |    |       |    |       |    |       |       |
| Disp.                                               | 1            | 0,90 | 0  | 0,00 | 2  | 1,80  | 44 | 39,64 | 64 | 57,66 | 5     |
| Kebrs.                                              | 1            | 0,90 | 0  | 0,00 | 17 | 15,32 | 53 | 47,75 | 40 | 36,04 | 4     |
| Tolmnl.                                             | 1            | 0,90 | 0  | 0,00 | 8  | 7,21  | 67 | 60,36 | 35 | 31,53 | 4     |
| Prask.                                              | 1            | 0,90 | 11 | 9,91 | 15 | 13,51 | 52 | 46,85 | 32 | 28,83 | 4     |
| Snyum                                               | 0            | 0,00 | 2  | 1,80 | 19 | 17,12 | 62 | 55,86 | 28 | 25,23 | 4     |
| Salm                                                | 1            | 0,90 | 2  | 1,80 | 20 | 18,02 | 66 | 59,46 | 22 | 19,82 | 4     |
| Brjamh.                                             | 1            | 0,90 | 3  | 2,70 | 28 | 25,23 | 61 | 54,95 | 18 | 16,22 | 4     |
| Modus Variabel                                      |              |      |    |      |    |       |    |       |    |       | 4     |

Sumber: Data Primer Diolah Thn.2012

Keterangan:

|           |                                                        |
|-----------|--------------------------------------------------------|
| Disp.     | = Disiplin, disiplin waktu dan aturan                  |
| Kebrs.    | = Kebersamaan/Persaudaraan, menjalin rasa persaudaraan |
| Tolmnl.   | = Tolong menolong, suka saling menolong                |
| Prask.    | = Prasangka baik                                       |
| Snyum.    | = Senyum, Selalu tersenyum                             |
| Salm.     | = Salam, suka memberi salam                            |
| Berjamaah | = Suka berjamaah atau bersama-sama                     |

Berdasarkan hasil rekapitulasi sebaran kuesioner maka frekuensi jawaban responden terhadap item-item dari variabel persepsi Budaya Perusahaan yang Islami dapat di lihat pada Tabel 5.9. di atas, dimana pada tabel tersebut frekuensi jawaban responden untuk variabel Budaya Perusahaan yang Islami pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan yang paling selalu muncul (*modus*) adalah jawaban no 4 (setuju).

Hal ini menunjukkan bahwa budaya perusahaan pada bank Islam menurut persepsi karyawan dapat dikategorikan sudah Islami, dalam artian bahwa dalam perusahaan tersebut telah tercipta suasana yang cukup sehat dan kondusif, yakni karyawan sudah cukup disiplin, sudah ada rasa kebersamaan dan solidaritas, tumbuhnya rasa peduli/ kerjasama atau saling menolong dan kasih sayang, dan telah saling berprasangka baik, saling mendo'akan keselamatan dan kesejahteraan melalui ucapan salam bila saling bertemu, ada kekompakan atau tekad yang sama yang ditunjukkan melalui keinginan untuk selalu bersama atau bersatu.

Sehingga karyawan bisa semangat untuk bekerja dan leluasa berkreasi serta bisa bekerja secara efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Hal ini telah membuktikan pendapat Triguno (1997:3) yang menyatakan Budaya perusahaan pada gilirannya melahirkan budaya kerja. Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu

kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.

Pendapat Darsono (2009:249) menyatakan bahwa Budaya perusahaan ialah pola pikir dan perilaku efektif dan efisien yang diulang terus menerus untuk mencari laba melalui kerja buruh. Buruh menggerakkan alat produksi untuk memproduksi barang dagangan untuk memenuhi permintaan pasar; perusahaan memperoleh laba, Darsono (2009: 249). Demikian pula masih dengan pendapat Darsono (2009: 270) yang menyatakan bahwa Paradigma lama budaya perusahaan adalah mencari laba melalui kepuasan pelanggan. Sedangkan paradigma baru adalah mencari laba melalui kepuasan karyawan. Artinya jika karyawan terpuaskan oleh budaya yang berlaku di perusahaan itu maka karyawan bekerja dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan tempat ia bekerja.

Namun demikian, kadarnya masih perlu ditingkatkan karena masih ada juga yang menganggap bahwa suasana dalam bank Islam tersebut masih menjenuhkan/ membosankan dan menegangkan, karyawan bekerja bak sebuah robot tidak peduli kepada kesulitan teman, kerja dengan menyelamatkan diri sendiri, menyebabkan karyawan menjadi lesu, malas berkreasi apalagi berinovasi, tidak bisa mandiri karena bekerja harus atas perintah atasan atau keinginan atasan, yang pada akhirnya menyebabkan kinerja karyawan menjadi menurun. Itu ditunjukkan dengan adanya responden yang memilih jawaban dengan item no. 1(sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju) dan 3 (ragu-ragu/ netral).

### 5.3.3. Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan

Data dari variabel Sikap Kewirausahaan yang Islami diperoleh dengan menggunakan kuesioner terdiri dari 9 indikator yang masing-masing indikator memiliki 1 item pernyataan saja. Jadi untuk variabel sikap kewirausahaan yang Islami memiliki 9 item pernyataan. Setelah diuji validitas dan reliabilitasnya, maka semua item tersebut dapat diikutkan pada pengujian.

**Tabel 5.10**  
**DISTRIBUSI FREKUENSI ITEM-ITEM SIKAP KEWIRAUSAHAAN**  
**ISLAMI KARYAWAN PADA BANK ISLAM**  
**DI PROVINSI SULAWESI SELATAN TAHUN 2012**

| Item                                | Skor Jawaban |      |    |       |    |       |    |       |    |       | Mod<br>us |
|-------------------------------------|--------------|------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|-----------|
|                                     | 1            |      | 2  |       | 3  |       | 4  |       | 5  |       |           |
|                                     | F            | (%)  | F  | (%)   | F  | (%)   | F  | (%)   | F  | (%)   |           |
| Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan |              |      |    |       |    |       |    |       |    |       |           |
| Taat.                               | 1            | 0,90 | 2  | 1,80  | 21 | 18,92 | 50 | 45,05 | 37 | 33,33 | 4         |
| Kretf.                              | 1            | 0,90 | 1  | 0,90  | 3  | 2,70  | 60 | 54,05 | 46 | 41,44 | 4         |
| Inov.                               | 1            | 0,90 | 3  | 2,70  | 21 | 18,92 | 64 | 57,66 | 22 | 19,82 | 4         |
| Aman.                               | 1            | 0,90 | 2  | 1,80  | 18 | 16,22 | 57 | 51,35 | 33 | 29,73 | 4         |
| Mand.                               | 1            | 0,90 | 4  | 3,60  | 24 | 21,62 | 62 | 55,86 | 20 | 18,02 | 4         |
| Brni.                               | 0            | 0,00 | 4  | 3,60  | 16 | 14,41 | 79 | 71,17 | 12 | 10,81 | 4         |
| Jujr.                               | 1            | 0,90 | 1  | 0,90  | 17 | 15,32 | 74 | 66,67 | 18 | 16,22 | 4         |
| Tliti.                              | 1            | 0,90 | 17 | 15,32 | 17 | 15,32 | 59 | 53,32 | 17 | 15,32 | 4         |
| Sabr.                               | 1            | 0,90 | 1  | 0,90  | 35 | 31,53 | 61 | 54,95 | 13 | 11,71 | 4         |
| Modus Variabel                      |              |      |    |       |    |       |    |       |    |       | 4         |

Sumber: Data Primer Diolah Thn.2012

Keterangan :

- Taat = Taat kepada jadwal dan aturan  
 Kretf = Kreatif kuat bekerja/berinisiatif  
 Inov = Inovatif, kaya ide dan gagasan  
 Aman = Amanah, sungguh-sungguh dan bertanggungjawab dapat dipercaya  
 Mand = Mandiri, mampu menyelesaikan masalahnya sendiri  
 Brni = Beranimengambil langkah-langkah untuk kebaikan perusahaan  
 Jujr = Jujur, berkata benar dan bertindak benar.  
 Tliti = Teliti, bekerja dengan cermat dengan penuh perhitungan yang baik.  
 Sabr = Sabar, teguh menghadapi kesulitan dan beban dalam pekerjaan.

Berdasarkan pada hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden terhadap item-item dari variabel sikap kewirausahaan karyawan yang Islami, yang terdapat pada Tabel 5.10 di atas, bahwa responden paling sering memilih (*modus*)

item no. 4 yaitu setuju, di bandingkan dengan item lainnya di setiap indikator pada variabel sikap kewirausahaan yang Islami.

Hal ini menunjukkan bahwa secara umum Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan telah tumbuh dengan baik, utamanya pada indikator kejujuran, berani menanggung risiko dan inovasi yang menggambarkan bahwa umumnya yang bekerja pada bank Islam adalah orang-orang yang jujur, berani menanggung risiko dan inovatif, untuk itu sikap kewirausahaan ini perlu terus dipelihara dan ditingkatkan, karena telah memberikan implikasi yang baik terhadap peningkatan kinerja karyawan pada bank Islam. Ini sesuai pula dengan pendapat para ahli tentang sikap kewirausahaan, di antaranya pendapat Kasmir: 2007: 27-28) yang menyatakan bahwa Kewirausahaan berasal dari istilah kata wira dan usaha. Wira berarti pejuang, manusia unggul, teladan, berbudi luhur, gagah berani dan berwatak agung. Usaha adalah perbuatan amal, bekerja, dan berbuat sesuatu. Jadi wirausaha adalah pejuang atau pahlawan yang berbuat sesuatu.

Pendapat Hisric dalam Alma (2010: 48) menyatakan: *Intrapreneurship is one method for stimulating and then capitalizing on individuals in an organization who think that something can be done differently and better*. Artinya kurang lebih adalah bahwa *Intrapreneurship* adalah merupakan satu metode mendorong serta memberikan fasilitas, membuka kesempatan bagi seseorang dalam organisasi untuk menciptakan, mengerjakan sesuatu yang berbeda dari yang lain secara lebih baik dan bertanggungjawab. Terbukanya peluang semacam ini sangat menjanjikan satu kemajuan bagi sebuah perusahaan karena munculnya kreatifitas, inovasi. Dalam organisasi yang biasa, aktivitas semacam ini sulit

muncul karena suasana yang kaku, tidak ada kebebasan berkreasi bagi karyawannya.

Hanya saja seperti halnya dengan variabel lainnya masih ada juga karyawan yang memilih item 1, 2 dan 3 pada setiap indikator variabel sikap kewirausahaan Islami karyawan, yang dapat diartikan bahwa karyawan tersebut berpendapat bahwa Sikap Kewirausahaan Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan belum Islami terutama pada indikator ketelitian. Untuk itu, demicitra dan kemajuan serta kepercayaan masyarakat terhadap bank Islam maka sikap kewirausahaan Islami ini tetap harus dipacu untuk lebih ditingkatkan.

#### **5.3.4. Kinerja Islam Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan**

Pada data variabel kinerja karyawan yang Islami yang juga diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 3 indikator, yakni bekerja secara ikhlas baik dan berkualitas, yaitu cepat, tidak sering salah, mencapai target secara tepat melayani dengan baik, yaitu dengan sopan, ramah, wajah yang beri-seri selalu tersenyum, tertib, teratur, nyaman dan aman dan sering membayar Zakat, mengeluarkan Infaq dan mengeluarkan Shadaqah dengan ikhlas atau dengan niat karena Allah SWT dan masing-masing indikator hanya memiliki 1(satu) item pernyataan saja. Namun setelah diuji validitas dan reliabilitasnya semua item pernyataan tersebut juga sudah memenuhi kriteria dan dapat diikutkan dalam pengujian.

Rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden terhadap item-item dari indikator variabel kinerja karyawan yang Islami dapat dilihat pada Tabel 5.11. Pada Tabel 5.11. tersebut, dan terlihat bahwa item jawaban yang selalu

muncul (*modus*) dari pernyataan dari indikator variabel kinerja karyawan yang Islami adalah jawaban dengan item no.4, yaitu setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa secara umum Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan terbilang sudah cukup baik atau Islami, utamanya terlihat pada indikator kualitas kerja, yaitu bahwa karyawan pada bank Islam sudah bekerja dengan cukup baik, demikian pula pelayanan yang dilakukan umumnya sudah cukup menyenangkan nasabah, kemudian umumnya karyawan sudah menyadari, rajin dan ikhlas mengeluarkan Zakat, dalam hal mengeluarkan Infaq, dan memberi Shodaqah juga sudah baik. Dilakukan baik dengan cara sendiri-sendiri atau secara kolektif kepada masing-masing fakir miskin atau yang membutuhkannya, dan juga disalurkan ke Panti-panti Asuhan atau yang lainnya.

Hal ini telah sesuai dengan pendapat-pendapat para pakar tentang kinerja, yakni pendapat Rivai (2009:633) yang menyatakan bahwa Kinerja atau *performance* merujuk pada penampilan kerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja. Pendapat yang menyatakan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja dan penampilan kerja, Sedarmayanti (2001: 53). Demikian pula telah sesuai pula dengan pendapat Zadjuli (1999) tentang kinerja Islami yang menyatakan bahwa beberapa indikator variabel kinerja Islami, dapat dikemukakan di bawah ini, antara lain sebagai berikut:

1. Hasil kerja atau usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.
2. Bekerja dengan cara yang benar dan baik.
3. Hasil kerja dapat memberikan manfaat dalam hidup.
4. Mencari ridho Allah SWT, karena panggilan untuk menjadi orang pilihan.

5. Kesejahteraan finansial yang layak, adil dan mencukupi.
6. Memperoleh peluang untuk mengembangkan diri.
7. Keunggulan kualitas kerja religius (Islami) dibanding dengan non Islami.
8. Prestasi yang dicapai oleh seseorang sebagai perwujudan hasil kerja yang keras dan selalu ingin maju.

Masih dengan pendapat Zadjuli (1999) bahwa kinerja religius seseorang dapat dilihat dari beberapa indikator, antara lain niat bekerjanya adalah karena Allah, dalam bekerja menerapkan kaidah/ norma/ syari'ah secara *kaffah*, motivasinya adalah spiritual dengan mencari keuntungan di dunia dan di akhirat, menerapkan azas efisiensi dan manfaat dengan tetap menjaga kelestarian hidup, menjaga keseimbangan antara mencari harta dengan beribadah, bersyukur kepada Allah dengan cara tidak konsumtif, mengeluarkan Zakat, Infaq dan Shadaqah (ZIS), dan menyantuni anak yatim dan fakir miskin.

Namun, juga sebagai perusahaan yang Islami masih perlu segera diperbaiki atau ditingkatkan kadar Islaminya sehingga menjadi *kaffah*. Hal itu terlihat dari item – item jawaban responden pada setiap indikator dalam variabel kinerja Islami, dimana masih ada karyawan yang menjawab item no.1, 2, dan 3 pada setiap indikator (lihat Tabel 5.11).

**Tabel 5.11.**  
**DISTRIBUSI ITEM-ITEM KINERJA ISLAMI KARYAWAN PADA**  
**BANK ISLAM DI PROVINSI SULAWESI SELATAN**

| Item                    | Skor Jawaban |      |    |       |    |       |    |       |    |       | Modus |
|-------------------------|--------------|------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|-------|
|                         | 1            |      | 2  |       | 3  |       | 4  |       | 5  |       |       |
|                         | F            | (%)  | F  | (%)   | F  | (%)   | F  | (%)   | F  | (%)   |       |
| Kinerja Islami Karyawan |              |      |    |       |    |       |    |       |    |       |       |
| KKR                     | 6            | 6,90 | 9  | 8,11  | 16 | 14,41 | 45 | 40,54 | 35 | 30,04 | 4     |
| KPL                     | 9            | 8,11 | 16 | 14,41 | 20 | 18,02 | 36 | 32,43 | 30 | 30,14 | 4     |
| ZIS                     | 4            | 3,60 | 23 | 20,72 | 23 | 21,72 | 37 | 33,33 | 24 | 21,62 | 4     |
| Modus Variabel:         |              |      |    |       |    |       |    |       |    |       | 4     |

Sumber: Data Primer Diolah 2012



Keterangan:   KKR   = Kualitas Kerja, cepat: tepat, tanggap, terarah dan tuntas.  
                   KKL   = Kualitas Pelayanan: sikap sopan, ramah, senyum, teratur, rapi,  
                               aman dan nyaman.  
                   ZIS   = Zakat, Infaq dan Shodaqah; rajim dan ikhlas mengeluarkan  
                               ZIS

Demikian pula diperkuat dengan hasil observasi langsung peneliti dan informasi dari sumber lain terhadap suasana kerja dan indikator-indikator kinerja Islami karyawan bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan yang menjadi sampel dan responden pada studi ini, dan juga dari hasil wawancara langsung peneliti kepada nasabah yang menjadi pelanggan pada bank Islam, dimana dapat disimpulkan bahwa walaupun secara umum sudah baik dan Islami tapi Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam masih sangat perlu diperbaiki. Untuk kualitas kerja, yang perlu ditingkatkan adalah kecepatan dan ketepatan kerja karena proses pengerjaan sesuatu masih termasuk lama (kurang efektif dan efisien waktu), begitu juga daya tanggap karyawan masih rendah karena belum mampu melihat gelagat nasabah yang kadang mulai resah, gelisah karena terlalu lama menunggu, karena kadang ada nasabah yang ingin cepat-cepat karena masih ada urusan di tempat lain, harusnya keadaan seperti ini tidak perlu terjadi kalau bank Islam punya karyawan yang memiliki kreatifitas/ inisiatif, untuk itulah sehingga diperlukan karyawan yang memiliki kreatifitas/ inisiatif dalam menghadapi situasi seperti itu. Dalam hal kualitas pelayanan, kadang nasabah masih terlihat bingung dan merasa asing kalau masuk ke dalam bank Islam, belum ada karyawan yang secara khusus dengan sikap sopan, ramah dan senyum menyambut dan mempersilahkan dan mengarahkan nasabah. Harus dipahami bahwa kegelisahan, keresahan nasabah adalah benih hilangnya peluang/ potensi pasar bagi bank Islam, citra bank Islam dimata mereka akan pudar. Untuk itulah dibutuhkan karyawan yang tanggap terhadap hal-hal seperti itu karena kualitas kerja dan pelayanan yang

baik adalah merupakan promosi yang sangat efektif dan efisien untuk mempertahankan kesetiaan nasabah dan menarik nasabah/ pelanggan baru, agar eksistensi dan masa depan bank Islam akan lebih cerah. Karyawan yang dapat berfikir dan berbuat seperti itu hanyalah karyawan yang memiliki jiwa/sikap kewirausahaan Islami, olehnya itu diperlukan upaya untuk menumbuhkan/ meningkatkan sikap kewirausahaan Islamipara karyawannya agar dapat memperbaiki kinerjanya, sehingga dengan memperbaiki kinerja Islami karyawan tersebut bisa menjadi promosi dalam upaya menangkap peluang yang begitu besar, yaitu mempengaruhi kaum musliminyang jumlahnya sangat besar untuk menjadi nasabah pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

#### **5.4. Hasil Analisis Model**

Hasil pengolahan *Partial Least Square (PLS)* terhadap data yang diperoleh dari 109 responden karyawan Bank Islam yang menjadi sampel dalam studi ini, adalah sebagai berikut:

##### **5.4.1 Hasil Outer Model(Measurement Model)**

*Outer model* atau *measurement mode* adalah penilaian terhadap reliabilitas dan validitas variabel penelitian. Ada tiga kriteria untuk menilai *outer model*, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*, pengujian ini dilakukan agar alat ukur dapat memenuhi syarat dan dapat secara tepat dan akurat mengukur apa yang seharusnya diukur dan tidak mengukur obyek ukur yang lain:

#### 5.4.1.1 Uji *Convergent Validity*

*Convergent Validity* digunakan untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk laten secara akurat (Yamin dan kurniawan, 2011). Pengujian *convergent validity* pada *PLS* dapat dilihat dari besaran setiap indikator terhadap variabel latennya (*construct latent*). Faktor loading (*loading factor*) ini identik dengan korelasi sederhana antara skor indikator dengan skor variabel latennya atau faktornya. *Cut of Value* yang disyaratkan untuk menyimpulkan bahwa sebuah indikator secara tepat mengukur variabel latennya minimal 0,5 atau nilai *loading faktornya* lebih besar dari 0,5 namun yang paling ideal adalah di atas 0,7 atau juga signifikansi loading faktor dapat dilihat dari nilai t-statistiknya. Nilai t-statistik di atas 2,0 ( $>2,0$ ) menunjukkan nilai tersebut valid, Yamin dan Kurniawan (2011:183).

Untuk hasil uji *convergent validity*nya dari indikator-indikator penelitian dapat dilihat pada Tabel 5.12 (*kolom original sample estimate*) tampak bahwa indikator-indikator variabel laten (*loading factor*)  $>0,5$  yang menunjukkan bahwa indikator-indikator (*loading factor*) mampu dengan baik mengukur variabel latennya artinya semua indikatornya memiliki validitas yang dapat diterima.

Pengukuran untuk masing-masing variabel laten pada studi ini memenuhi kriteria uji validitas konvergen, dalam arti mampu mengukur makna konstruk variabel laten yang diukur. Karena *loading factor* identik dengan korelasi antara indikator dengan faktor (variabel laten), maka semakin besar *loading faktornya*, semakin baik pula indikator dalam mengukur variabel latennya.

**Tabel 5.12**  
**HASIL UJI CONVERGENT VALIDITY**

| Konstruk                       | Indikator         | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Standard Error (STERR) | T- Statistik O/STERR |
|--------------------------------|-------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|----------------------|
| Gaya Kepemimpinan Islami (X,1) | -Terbuka          | 0,565897            | 0,527523        | 0,143449                   | 0,143449               | 3,944948             |
|                                | -Musyawarah       | 0,587909            | 0,597421        | 0,067804                   | 0,067804               | 8,670734             |
|                                | -Teladan/ccontoh  | 0,779054            | 0,781967        | 0,045544                   | 0,045544               | 17,105485            |
|                                | -Petunjuk         | 0,730071            | 0,704645        | 0,097556                   | 0,097556               | 7,483633             |
|                                | -Sederhana        | 0,792530            | 0,777749        | 0,068749                   | 0,068749               | 11,527823            |
|                                | -Bijaksana        | 0,703540            | 0,690964        | 0,074702                   | 0,074702               | 9,417938             |
| Budaya Perusahaan (X,2)        | -Disiplin         | 0,505494            | 0,449377        | 0,183627                   | 0,183627               | 2,752832             |
|                                | -Kebersamaan      | 0,847676            | 0,838013        | 0,045047                   | 0,045047               | 18,817695            |
|                                | -Saling menolong  | 0,817545            | 0,803327        | 0,056386                   | 0,056386               | 14,499126            |
|                                | -Prasangka baik   | 0,845949            | 0,852567        | 0,022426                   | 0,022426               | 37,721716            |
|                                | -Senyum           | 0,801334            | 0,802645        | 0,035127                   | 0,035127               | 22,812414            |
|                                | -Salam            | 0,857776            | 0,856885        | 0,032294                   | 0,032294               | 26,561519            |
| Sikap Kewirausahaan (Y,1)      | -Suka berjamaah   | 0,834090            | 0,836992        | 0,033262                   | 0,033262               | 25,076240            |
|                                | -Taat             | 0,701470            | 0,704623        | 0,060910                   | 0,060910               | 11,516461            |
|                                | -Kreatif          | 0,636165            | 0,592695        | 0,142884                   | 0,142884               | 4,452311             |
|                                | -Inovatif         | 0,773843            | 0,768752        | 0,056470                   | 0,056470               | 13,703726            |
|                                | -Amanah           | 0,711122            | 0,705389        | 0,073825                   | 0,073825               | 9,632566             |
|                                | -Mandiri          | 0,719893            | 0,702588        | 0,080940                   | 0,080940               | 8,894200             |
|                                | -Berani           | 0,717452            | 0,701758        | 0,079189                   | 0,079189               | 9,060029             |
|                                | -Jujur            | 0,753333            | 0,732840        | 0,087487                   | 0,087487               | 8,610791             |
|                                | -Teliti           | 0,545212            | 0,529073        | 0,092065                   | 0,092065               | 5,922054             |
| Kinerja Islami (Y,2)           | -Sabar            | 0,711735            | 0,716630        | 0,063102                   | 0,063102               | 11,279072            |
|                                | -Kualitas kerja   | 0,867428            | 0,864601        | 0,041487                   | 0,041487               | 20,908221            |
|                                | -Kualitas layanan | 0,915486            | 0,915735        | 0,022016                   | 0,022016               | 41,582616            |
|                                | -Ikhlas ber ZIS   | 0,878751            | 0,875108        | 0,035208                   | 0,035208               | 24,958992            |

Sumber : Data Primer diolah

#### 5.4.1.2 Uji Reliabilitas/ *Composite Reliability*

Reliabilitas adalah mencerminkan suatu konsistensi dari hasil pengukuran yang dilakukan secara berulang-ulang pada subyek yang sama. Jika hasilnya konsisten, maka alat ukur tersebut dapat diandalkan atau dapat dipercaya. Pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan yang namanya *composite realibility*, yang mana hasil dapat dilihat pada Tabel 5.13.

Pedoman umum yang dipergunakan dalam menyimpulkan alat ukur reliabel, pada uji *composit reliability* adalah jika memiliki nilai  $\geq 0,70$ . Berdasarkan pada Tabel 5.13 tingkat reliabilitas pengukuran variabel adalah sangat baik karena masing-masing variabel laten memiliki nilai *composite*

*reliability*  $\geq 0,70$ . Bahkan nilai *composite reliability* dari 4 variabel laten di atas 0,849 hingga 0,917 atau indikator-indikator salingmendukung dengan variabel latennya.

**Tabel 5.13.**  
**COMPOSITE RELIABILITY**

| No. | Konstruk                            | Composite Realibility |
|-----|-------------------------------------|-----------------------|
| 1   | Gaya Kepemimpinan Islami            | 0,849                 |
| 2   | Budaya Perusahaan Islami            | 0,922                 |
| 3   | Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan | 0,895                 |
| 4   | Kinerja Islami Karyawan             | 0,917                 |

Sumber: Data diolah Tahun 2012.

#### 5.4.1.3 *Discriminant Validity*

Pengukuran yang baik adalah bersifat unidimensional, yaitu dapat secara tepat mengukur apa yang diukur (konvergen) dan tidak mengukur konstruk yang lain (diskriminan). *Diskriminant Validity* digunakan menguji apakah indikator-indikator suatu konstruk tidak berkorelasi tinggi dengan indikator konstruk lain atau paling tidak indikator-indikator tersebut berkorelasi lebih rendah dengan indikator-indikator konstruk yang lain, ini dapat dilihat dari *cross loading*. Nilai korelasi indikator terhadap konstruk latennya harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara indikator dengan konstruk lainnya. Berdasar dari pengujian diperoleh hasil dengan nilai loading untuk semua indikator baik persepsi gaya kepemimpinan Islami (X,1), persepsi budaya perusahaan Islami (X,2), sikap kewirausahaan Islami karyawan (Y,1) dan kinerja Islami karyawan (Y,2) memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi indikator konstruk lainnya, begitu pula dengan konstruk yang lain. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada Gambar 5.14 di bawah ini :



**Tabel 5.14.**  
**FACTOR STRUCTURE MATRIX OF LOADING AND CROSS LOADINGS**

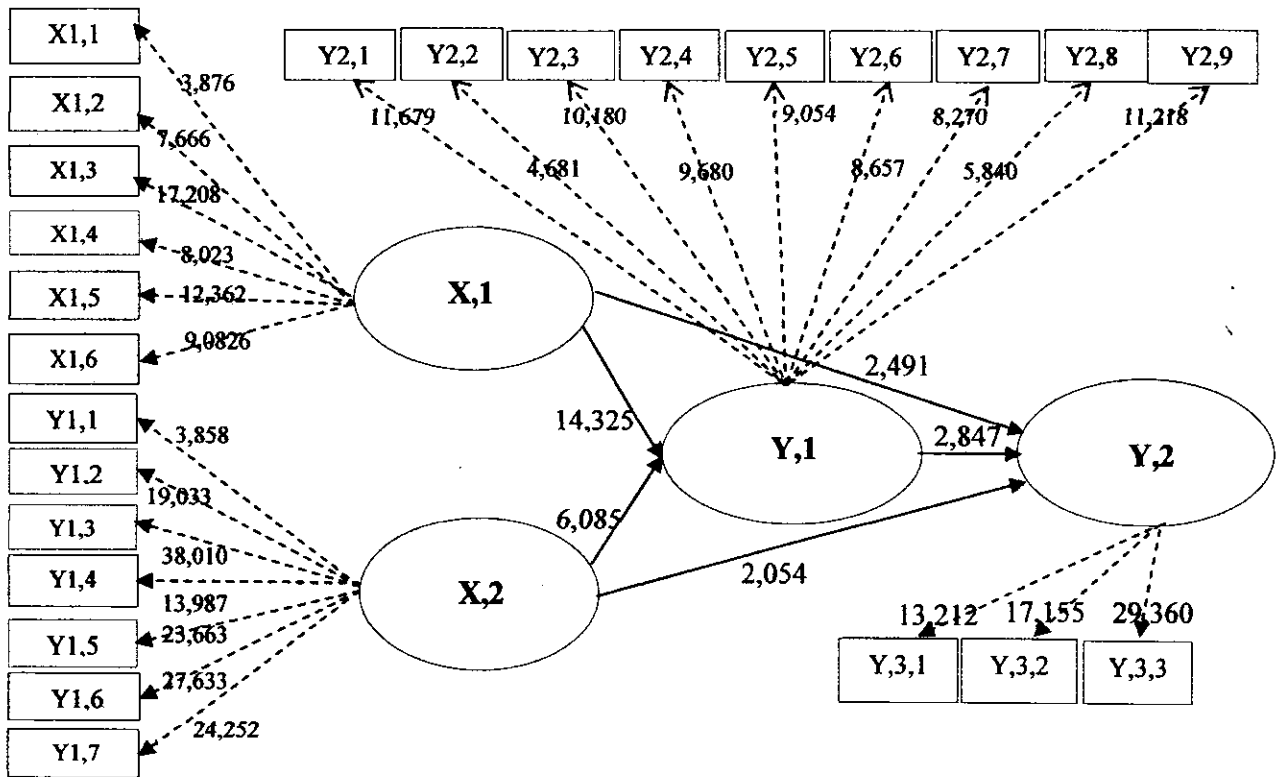
| Indikator        |      | Gaya<br>Kepemimpinan<br>Islami | Budaya<br>Perusahaan<br>Islami | Sikap<br>Kewirausahaan<br>Islami | Kinerja<br>Islami |
|------------------|------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| Terbuka          | X1,1 | 0,566                          | 0,415                          | 0,418                            | 0,198             |
| Musyawarah       | X1,2 | 0,588                          | 0,507                          | 0,417                            | 0,141             |
| Teladan/contoh   | X1,3 | 0,779                          | 0,744                          | 0,661                            | 0,142             |
| Memberipetunjuk  | X1,4 | 0,730                          | 0,426                          | 0,552                            | 0,257             |
| Sederhana        | X1,5 | 0,793                          | 0,557                          | 0,640                            | 0,219             |
| Bijaksana        | X1,6 | 0,703                          | 0,354                          | 0,564                            | 0,393             |
| Disiplin         | X2,1 | 0,456                          | 0,505                          | 0,451                            | 0,437             |
| Persaudaraan     | X2,2 | 0,661                          | 0,848                          | 0,665                            | 0,103             |
| Saling menolong  | X2,3 | 0,600                          | 0,818                          | 0,640                            | 0,184             |
| Prasangka baik   | X2,4 | 0,676                          | 0,846                          | 0,634                            | -0,077            |
| Senyum           | X2,5 | 0,516                          | 0,801                          | 0,623                            | -0,036            |
| Salam            | X2,6 | 0,583                          | 0,858                          | 0,714                            | 0,061             |
| Suka Berjamaah   | X2,7 | 0,559                          | 0,834                          | 0,689                            | -0,021            |
| Taat             | Y1,1 | 0,599                          | 0,734                          | 0,701                            | -0,068            |
| Kreatif          | Y1,2 | 0,450                          | 0,493                          | 0,636                            | 0,288             |
| Inovatif         | Y1,3 | 0,612                          | 0,620                          | 0,774                            | 0,265             |
| Amanah           | Y1,4 | 0,497                          | 0,645                          | 0,711                            | 0,033             |
| Mandiri          | Y1,5 | 0,493                          | 0,468                          | 0,720                            | 0,341             |
| Berani           | Y1,6 | 0,547                          | 0,502                          | 0,717                            | 0,357             |
| Jujur            | Y1,7 | 0,621                          | 0,502                          | 0,753                            | 0,337             |
| Teliti           | Y1,8 | 0,434                          | 0,273                          | 0,545                            | 0,574             |
| Sabar            | Y1,9 | 0,662                          | 0,739                          | 0,712                            | 0,046             |
| Kualitas Kerja   | Y2,1 | 0,269                          | 0,114                          | 0,317                            | 0,867             |
| Kualitas Layanan | Y2,2 | 0,154                          | -0,009                         | 0,184                            | 0,915             |
| Ikhlas berZIS    | Y2,3 | 0,369                          | 0,139                          | 0,357                            | 0,879             |

Sumber: Diolah Tahun 2012

#### 5.4.2 Pengujian Structural Model ( Inner Model Evaluation )

Evaluasi ini meliputi nilai signifikansi tiap koefisien jalur yang menyatakan apakah ada (signifikan) atau tidaknya pengaruh antar konstruk yang dihipotesiskan seperti pada model. Langkah selanjutnya dalam analisis *Partial Least Square (PLS)* adalah dengan pengujian *inner model* atau struktural model. Sebagaimana dengan analisis SEM pada umumnya, pengujian *inner model* atau struktural model adalah melalui dua tahap pengujian, yaitu: (1) menguji kelayakan model (*goodness of fit*) dan (2) menguji signifikan jalur. Pengujian koefisien jalur pada *inner model* berarti juga menguji hipotesis yang telah ditetapkan yang

tercermin pada jalur-jalur yang ada pada model. Hasil inner model inilah yang diolah dengan *SmartPLS* yang tertera pada Gambar 5.1. berikut ini:



Sumber: Output SmartPLS

Gambar 5.1.

Hasil Inner Model (*Original Sample Estimate*)

### 5.5 Uji Hipotesis

Dalam studi ini hipotesis yang telah ditetapkan diuji dan dianalisis dengan menggunakan analisis *Parsial Least Square*(PLS). Pengujian hipotesis dengan analisis PLS pada dasarnya adalah menguji signifikansi koefisien jalur yang ada pada model. Untuk menyimpulkan apakah jalur atau hipotesis penelitian terbukti, digunakan *Cut-off value* nilai  $t_{tabel} = 1,86$  (Ghozali, 2011). Jika  $t_{hitung}$  pada jalur yang diuji  $\geq t_{tabel} 1,86$ , maka hipotesis penelitian terbukti ada hubungan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hasil pengujian koefisien jalur dapat dilihat pada Tabel 5.15.

**Tabel 5.15. Hasil Pengujian Hipotesis**

| Hipotesis | Pengaruh Antar Variabel                               | Koefisien Jalur | T-Statistik*) | Keputusan                |
|-----------|-------------------------------------------------------|-----------------|---------------|--------------------------|
| 1         | Gaya Kepemimpinan Islami → Sikap Kewirausahaan Islami | 0,788298        | 14,326567     | Signifikan./ Ha diterima |
| 2         | Budaya Perusahaan Islami → Sikap Kewirausahaan Islami | 0,479122        | 6,084670      | Signifikan./ Ha diterima |
| 3         | Gaya Kepemimpinan Islami → Kinerja Islami             | 0,315012        | 2,491061      | Signifikan./ Ha diterima |
| 4         | Budaya Perusahaan Islami → Kinerja Islami             | -0,275903       | 2,054120      | Signifikan./ Ha diterima |
| 5         | Sikap Kewirausahaan Islami → Kinerja Islami           | 0,547917        | 2,846846      | Signifikan./ Ha diterima |

Sumber: Data diolah, 2012

\*) : signifikan 5% ; *two side test*  $t_{tabel}=1,86$

Berdasar hasil Uji PLS pada Tabel 5.15 di atas dapatlah diketahui hasil pengujian koefisien jalur dengan tingkat signifikasinya, maka berikut ini akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Bahwa gaya kepemimpinan Islami berpengaruh positif yang signifikan terhadap tumbuhnya atau meningkatnya sikap kewirausahaan Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dengan arah hubungan positif. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur Hipotesis 1 (H1) yang bertanda positif (0,7883) serta signifikan pada alpha 5% yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{statistik} 14,33 > t_{tabel} 1,86$ , artinya jika gaya kepemimpinan Islami diterapkan dengan baik atau kualitas indikator-indikator yang mencerminkan gaya kepemimpinan yang Islami ditingkatkan/ diterapkan



dengan baik maka sikap kewirausahaan Islami karyawan juga semakin meningkat/ tumbuh dengan baik, demikian pula sebaliknya jika persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan Islami tidak diterapkan dengan baik atau kualitas gaya kepemimpinan yang Islami tidak baik/ menurun maka juga menyebabkan tidak tumbuhnya/ menurunnya sikap kewirausahaan Islami karyawan atau indikator-indikator sikap kewirausahaan Islami, yakni; ketaatan/ loyalitas, kreatifitas, inovasi, keberanian untuk menanggungrisiko, kejujuran, sifat amanah, mandiri, teliti dan kesabaran pada diri karyawan menjadi tidak tumbuh dengan baik sehingga akan berdampak pada turunnya kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

2. Bahwa Budaya Perusahaan Islami berpengaruh signifikan terhadap Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dengan arah hubungan positif. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur yang bertanda positif (0,4791) serta signifikansi pada alpha 5% dengan nilai  $t_{\text{statistik}} 6,0847 > t_{\text{tabel}} 1,86$ , artinya jika Budaya Perusahaan Islami diterapkan dengan baik (ditingkatkan) atau suasana organisasi sehat dan kondusif pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan maka sikap kewirausahaan Islami karyawan juga akan semakin tumbuh atau meningkat dengan baik demikian pula sebaliknya jika persepsi karyawan terhadap budaya perusahaan Islami tidak diterapkan dengan baik atau suasana organisasi/perusahaan tidak sehat dan tidak kondusif maka akan menyebabkan tidak tumbuhnya sikap kewirausahaan Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, yang kemudian akan berdampak pada tidak meningkatnya kinerja Islami karyawan pada bank tersebut.

3. Bahwa gaya kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap meningkatnya kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur yang bertanda positif (0,3150) dan signifikan pada alpha 5% yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{\text{statistik}} 2,4911 > t_{\text{tabel}} 1,86$ , artinya jika gaya kepemimpinan Islami diterapkan dengan baik atau kualitas gaya kepemimpinan Islami ditingkatkan maka kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan juga akan semakin meningkat kualitasnya, demikian pula sebaliknya jika gaya kepemimpinan Islami tidak diterapkan dengan baik atau kualitas kepemimpinan buruk maka akan menyebabkan turunnya kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan. Hanya saja bila dibandingkan dengan pengaruh sikap kewirausahaan Islami terhadap kinerja Islami karyawan maka pengaruhnya lebih kecil.
4. Bahwa budaya perusahaan Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dengan arah hubungan negatif. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur yang bertanda negatif (-0,2759) dengan signifikansi pada alpha 5% dengan nilai  $t_{\text{statistik}} 2,0541 > t_{\text{tabel}} 1,86$ , artinya semakin Islami budaya perusahaan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan akan menyebabkan menurunnya kinerja Islami karyawannya sebesar nilai  $t_{\text{statistiknya}}$ , demikian pula sebaliknya. Namun demikian hipotesis keempat ini terbukti dan diterima ( $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima) karena nilai  $t_{\text{statistiknya}}$  masih lebih besar dari pada nilai  $t_{\text{tabelnya}}$ . Dapat dijelaskan bahwa budaya perusahaan Islami yang berlaku pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan tetap terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Islami karyawannya, hanya saja pengaruhnya negatif atau tidak searah (karena nilai koefisien korelasi negatif). Artinya

bahwa bukan budaya perusahaan Islami yang jelek, akan tetapi ada faktor lain yang menyebabkan sehingga dalam uji hipotesis menyebabkan budaya perusahaan Islami berpengaruh negatif terhadap kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, di antaranya adalah karyawan yang tidak bisa atau belum mampu menjadikan budaya perusahaan Islami sebagai pendorong untuk bekerja lebih baik. Atau mereka belum bisa beradaptasi dengan budaya perusahaan Islami yang diterapkan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan. Ini diasumsikan akibat dari karyawan yang ada belum memiliki kompetensi sesuai kebutuhan bank Islam karena latar belakang pendidikan dan pengalamannya tidak memadai, seperti yang dikemukakan dalam buku Indonesia Economic Outlook 2010 LPEM FE UI (2009:164).

5. Bahwa sikap kewirausahaan Islami karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dengan arah hubungan positif. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur (0,5479) bertanda positif dengan signifikansi pada alpha 5% yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{\text{statistik}} 2,8468 > t_{\text{tabel}} 1,86$ , ini artinya bahwa jika sikap kewirausahaan Islami karyawan tumbuh dengan baik atau meningkat maka kinerja Islami karyawan juga akan semakin meningkat kualitasnya, demikian pula sebaliknya, jika sikap kewirausahaan Islami karyawan tidak tumbuh dengan baik atau turun maka menyebabkan kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan juga akan menurun kualitasnya.

## **BAB 6**

### **PEMBAHASAN**

#### **6.1 Pembahasan Hasil Studi**

Pada bab ini akan dibahas tentang hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, tentang intepretasi dari hasil analisis kuantitatif, analisis kualitatif dan analisis intuitif tentang Gaya Kepemimpinan Islami dan Budaya Perusahaan Islami, Sikap Kewirausahaan Islami dan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan menunjukkan hasil yang cukup baik, dan sesungguhnya hasil analisis statistik deskriptif, hasil uji hipotesis pada uraian tersebut mengenai teori-teori atau pendapat para pakar serta hasil riset sebelumnya adalah telah membuktikan kebenaran padangan al-Qur'an dan as-Sunnah.

Untuk lebih jelasnya, maka berikut diuraikan temuan empirik hasil penelitian yang telah dianalisis secara kuantitatif sesuai dengan teori atau pendapat para ahli/ pakar, dan temuan empirik hasil penelitian sebelumnya yang merupakan jawaban dari hipotesis 1 s/d 5. Hasil analisis deskriptif dan pandangan al-Qur'an dan as-Sunnah sebagai jawaban dari rumusan masalah no.6 s/d 9 yang tidak dihipotesiskan dianalisis secara kualitatifdan Intuitif/ *Kasyf* sehingga diperoleh konstruk teori baru ataupun pengembangan teori yang sudah ada. Juga dalam pembahasan ini dikemukakan kontribusi dan kelemahan dari studi ini.

### 6.1.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami terhadap Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis pada Tabel 5.16, menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan dengan arah hubungan positif yang ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (0,7883) bertanda positif serta signifikan pada alpha 5 % yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{\text{statistik}} 14,33 > 1,86 t_{\text{tabel}}$ . Artinya, semakin Islami penerapan Gaya Kepemimpinan maka semakin tumbuh atau meningkat pula Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dengan nilai signifikansi sebesar  $t_{\text{statistiknya}} 14,33$ , demikian pula sebaliknya, semakin turun nilai Islami gaya kepemimpinan maka juga akan menyebabkan tidak tumbuhnya atau menurunnya sikap kewirausahaan Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dengan nilai sebesar nilai  $t_{\text{statistiknya}} 14,33$ .

Hasil studi ini, dapat dijelaskan bahwa pimpinan bank Islam tersebut secara umum terbukti telah menerapkan indikator-indikator Gaya Kepemimpinan yang berlandaskan pada nilai-nilai yang terdapat dalam al-Qur'an dan as-Sunnah secara baik. Terutama telah melaksanakan dengan baik indikator keterbukaan pemimpin (*tabligh*), pemimpin tampil sederhana (*aqshid*) dan pemimpin memberi petunjuk/ arahan (*al-Irsyad*) yang menempati persentase jawaban yang cukup tinggi pada analisis deskriptik statistik.

Hal tersebut menunjukkan bahwa pemimpin pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan telah senantiasa terbuka atau transparan, menyampaikan informasi dengan sejelas-jelasnya apa yang penting diketahui oleh bawahannya, sehingga bawahannya/ karyawan dapat memahami dan menjadi patuh atau ikut

pada apa yang telah disampaikan oleh pimpinannya, dan juga karyawan tidak lagi takut menyampaikan atau memberitahukan kepada pimpinannya apa yang semestinya diketahui oleh pimpinannya, jadi mereka saling menghargai, tidak lagi saling mencurigai karena sifat keterbukaan itu. Demikian pula pimpinan bank Islam secara umum telah mampu tampil dengan sederhana, lemah lembut, penuh perhatian dan kasih sayang tidak kelihatan angkuh atau sombong dengan jabatan yang dimilikinya, pemimpin cepat tanggap terhadap keadaan bawahannya sehingga secepatnya memberikan pengarahan/ petunjuk jika bawahannya menyimpang, lamban atau bermasa bodoh, sehingga dampak atau implikasi dari gaya kepemimpinan Islami ini menyebabkan semakin tumbuh dan meningkat pula Sikap Kewirausahaan Islami para karyawan, dalam artian bahwa indikator-indikator tentang sikapkewirausahaan Islami, yakni; ketaatan/ loyalitas, kreatifitas, inovasi, keberanian untuk menanggung risiko, kejujuran, sifat amanah, mandiri, teliti dan kesabaran pada diri karyawan menjadi tumbuh dengan baik.

Hasil analisis deskriptif dan uji hipotesis dalam studi ini telah sesuai dengan teori atau pendapat yang dikemukakan oleh para pakar kepemimpinan, di antaranya adalah; Griffin (2004: 68) yang menyatakan bahwa pemimpin adalah (*leader*) adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin. Pendapat Nawawi (1997:8) bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, memberikan motivasi, dan mempengaruhi orang lain agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan. Kemudian Sutarto dalam Sutrisno (2011:222) menjelaskan

tentang gaya kepemimpinan sebagai suatu pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan. Demikian pula membuktikan pendapat Rivai (2009:154) tentang prinsip-prinsip kepemimpinan menurut Islam yang menjadi landasan dasar bagi umat Islam dalam melaksanakan kepemimpinannya yang garis besarnya adalah musyawarah, adil dan kebebasan berfikir. Masih Rivai (2009:168) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan Islami, selalu mendasari dirinya dengan prinsip – prinsip Islam, bermusyawarah secara objektif, dan penuh rasa hormat, membuat keputusan seadil-adilnya, bertanggungjawab bukan hanya kepada pengikutnya, tetapi juga yang lebih penting adalah kepada Allah SWT. Telah sesuai juga dengan Teori Y yang dikemukakan oleh McGregor dalam Alma (2007:91) yang mengasumsikan bahwa orang itu malas bukan karena bakat atau pembawaan sejak ia lahir. Semua orang sebenarnya bersifat kreatif, yang harus dibangkitkan atau dirangsang oleh pemimpin. Inilah tugas para manajer atau pemimpin untuk membangkitkan daya kreasi para pekerja atau karyawannya. Juga Teori Duncan dalam Indrawijaya (1986:145) tentang gaya kepemimpinan demokratis (*democracy leadership style*) bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya yang banyak menekankan pada partisipasi pengikut dari kecenderungan pemimpin untuk menentukan sendiri. Para anggota atau pengikut selalu diberi kesempatan menentukan apa yang akan dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Gaya kepemimpinan ini pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pada pendapat sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab dari

pelaksanaannya. Asumsi lainnya adalah bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri mereka sendiri.

Hasil uji hipotesis ini telah pula memperkuat riset sebelumnya, yaitu riset yang dilakukan oleh : Yousef (1998), meneliti hubungan antara pendekatan kepemimpinan dengan *outcome* dari pekerjaan (kepuasan kerja dan kinerja) yang dimoderatori oleh komitmen organisasional. Penelitian ini dilakukan dengan metode survey yang mengukur persepsi responden terhadap pendekatan kepemimpinan dengan 22 item pertanyaan berupa kuiseoner. Penelitian dilakukan pada Negara-negara Amerika, Eropa Timur, Asia dan Amerika Latin. Hasilnya studinya disimpulkan kepemimpinan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan dan kinerja. Penelitian Nowack (2004), menyimpulkan bahwa pegawai yang menilai atasannya memiliki praktek kepemimpinan yang buruk menyebabkan pegawai memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk keluar dari organisasi dan stress kerja tinggi. Hasil studinya mendukung hipotesis ini bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap, motivasi kerja, stress, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Peneliti Winarno (2011), meneliti tentang hubungan budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berprestasi terhadap sikap kewirausahaan studi kasus di penerbit Gramedia group Jakarta, dengan menggunakan alat analisis berupa regresi berganda dengan hasil penelitian sebagai berikut :

- a. Terdapat hubungan positif budaya perusahaan dengan sikap kewirausahaan.
- b. Terdapat hubungan positif gaya kepemimpinan dengan sikap kewirausahaan karyawan.
- c. Terdapat hubungan positif motivasi berprestasi terhadap sikap kewirausahaan karyawan.



- d. Terdapat hubungan positif budaya perusahaan, gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi secara bersama-sama terhadap sikap kewirausahaan karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda.

Selanjutnya yang terpenting dipahami kaitannya dengan studi ini, yaitu bahwa hasil analisis tersebut telah membuktikan kebenaran Qur'an dan Sunnah Rasul yang terlebih dahulu telah mengajarkan kepada umat manusia atau pemimpin untuk senantiasa terbuka, berkata jelas dan benar terhadap bawahannya sebagaimana firman Allah dalam QS. Ibrahim[14]:4, memberi petunjuk atau pengarahan jika bawahan menyimpang, lamban, atau bermasa bodoh QS. Ali Imran[3] 104, berlaku lemah lembut/ sederhana, bijaksana dengan senantiasa mau memaafkan, menghargai sesama manusia/ bawahannya dengan keinginan untuk selalu melakukan musyawarahsebagaimana firman Allah dalam QS. Ali Imran [3]:159 dan berperilaku sederhana tidak angkuh atau sombong dengan jabatannya QS.Lukman[31]:18-19, sehingga dengan gaya kepemimpinan yang demikian itu menyebabkan karyawan menjadi bersemangat, semakin taat kepada ketentuan Allah SWT dan loyal kepada pimpinan, jujur dalam bekerja, amanah/ bertanggung jawab terhadap kemajuan organisasi, teliti cermat dan memiliki perhitungan yang baik dalam bekerja, sabar ulet dan tidak mudah putus asa bila menghadapi kesulitan, dan semakin berani berusaha mengeluarkan semua potensi yang ia miliki berupa kreatifitas, inovasinya dan lain sebagainya.

#### **6.1.2 Pengaruh Budaya Perusahaan Islami terhadap Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan pada Bank Islam di Sulawesi Selatan**

Berdasar pada analisis hasil penelitian dapat diketahui bahwa budaya perusahaan Islami adalah berpengaruh signifikan dengan arah hubungan positif

ini ditunjukkan oleh koefisien korelasi yang bertanda positif (0,479) terhadap tumbuhnya atau meningkatnya sikap kewirausahaan Islami karyawan pada bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, dengan kontribusi nilai  $t_{\text{statistik}}$  sebesar 6,085 >  $t_{\text{tabel}}$  1,96. Artinya semakin Islami budaya perusahaan yang diterapkan dalam bank Islam tersebut maka menyebabkan semakin tumbuh atau meningkat pula sikap kewirausahaan Islami karyawannya sebesar nilai  $t_{\text{statistiknya}}$  6,085, demikian pula sebaliknya semakin tidak Islami atau menurun nilai Islami budaya perusahaan yang diterapkan pada bank Islam tersebut maka menyebabkan tidak tumbuh atau menurunnya sikap kewirausahaan Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan sebesar nilai  $t_{\text{statistiknya}}$  6,085.

Untuk itu, hasil analisis di atas telah memperlihatkan bahwa budaya perusahaan yang Islami telah berjalan dengan baik pada Bank Islam di Sulawesi Selatan. Hasil studi ini juga dibuktikan oleh hasil analisis statistik deskriptif dari persepsi responden/ karyawan tentang budaya perusahaan yang Islami pada bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, dimana dari hasil rekapitulasi sebaran kuesioner diperoleh frekuensi jawaban responden terhadap item-item indikator variabel persepsi budaya perusahaan Islami dengan jawaban yang selalu muncul (modus) adalah no.4 (setuju), dimana indikator yang cukup tinggi frekuensi jawabannya adalah tolong menolong dalam kebaikan sebesar 60,36%, menyusul indikator suka memberi salam sebagai do'a untuk keselamatan dan kesejahteraan sebesar 59,46%, dan indikator selalu ingin bersama-sama/ bersatu atau *berjamaah* sebesar 54,95%, serta yang selalu memilih (modus) no.5 (sangat setuju) adalah indikator disiplin dalam waktu dan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan sebesar 57,66%. Ini berarti karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi

Selatan telah mengamalkan firman Allah dalam al-Qur'an dan Hadis-hadis Rasulullah Muhammad SAW yang berkaitan dengan budaya perusahaan Islami secara baik.

Namun demikian kenyataannya, masih ada pula yang memberikan penilaian negatif dengan memberikan jawaban sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu, ini menunjukkan bahwa mereka berpendapat bahwa pelaksanaan budaya perusahaan Islami belum dilakukan secara baik terutama pada indikator yang memiliki persentase yang kecil pada item 4, yaitu prasangka (*husnuldson*) ini artinya bahwa dalam perusahaan tersebut masih ada yang saling mencurigai adalah suatu hal yang tentunya buruk bagi perkembangan perusahaan ke depan, yang tentunya harus segera dibenahi. Artinya dari dua kategori pendapat ini dapat disimpulkan bahwa penerapan norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah tentang indikator-indikator budaya perusahaan Islami belum dilakukan secara *kaffah*.

Hal ini berarti bahwa untuk menumbuhkan atau meningkatkan sikap kewirausahaan Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan juga dibutuhkan suasana kerja yang kondusif atau sehat pada bank tersebut, terutamayang masuk kategori indikator penting dalam variabel budaya perusahaan Islami, yang diurut berdasarkan besarnya prosentase frekuensi, yaitu; sikap tolong menolong satu dengan lainnya dalam kebaikan, mewujudkan rasa kebahagiaan dan kesejahteraan lewat membiasakan diri untuk saling memberikan salam bila bertemu, senantiasa menciptakan suasana kasih sayang dengan sesama karyawan dan kepada orang lain melalui wajah yang berseri dan senyum bila bertemu, dan selalu menunjukkan tekad yang sama serta kekompakan dalam perusahaan melalui keinginan untuk selalu bersama-sama/ bersatu, membangun disiplin kerja terhadap penggunaan waktu dan ketentuan yang berlaku pada perusahaan tersebut,

kemudian ada rasa kebersamaan atau persaudaraan yang tinggi di antara sesama karyawan, selalu berpasangan baik sehingga tidak muncul klik atau kelompok-kelompok dalam perusahaan.

Pengujian berdasarkan uji hipotesis dan analisis statistik deskriptif dari persepsi responden terhadap budaya perusahaan yang Islami telah sesuai dengan teori – teori atau pendapat yang berkaitan dengan budaya perusahaan, di antaranya adalah; pendapat Darsono (2009: 249) menyatakan bahwa Budaya perusahaan ialah pola pikir dan perilaku efektif dan efisien yang diulang terus menerus untuk mencari laba melalui kerja buruh. Buruh menggerakkan alat produksi untuk memproduksi barang dagangan untuk memenuhi permintaan pasar; perusahaan memperoleh laba. Masih pendapat Darsono (2009: 270) yang menyatakan bahwa paradigma lama budaya perusahaan adalah mencari laba melalui kepuasan pelanggan. Sedangkan paradigma baru adalah mencari laba melalui kepuasan karyawan. Pendapat Ndraha (1997:4) menyatakan bahwa budaya perusahaan merupakan aplikasi budaya organisasi (*organizational culture*) terhadap badan usaha. Budaya perusahaan mencakup nilai-nilai yang dipegang bersama, keyakinan dan sikap perilaku bersama. Budaya perusahaan merumuskan “cara kita mengerjakan segala sesuatu di sini”. Kemudian pendapat Triguno (1997: 3) yang menyatakan bahwa Budaya perusahaan pada gilirannya melahirkan budaya kerja. Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Telah sesuai pula dengan Teori Z dari William G.Ouchi dalam Alma (2007:96) yang menyatakan bahwa masalah produktifitas (kinerja karyawan) merupakan

masalah bekerja dengan koordinasi, dengan perasaan menyatu antara lembaga dan individu, dan juga antara individu sendiri, untuk jangka panjang tidak terbatas. Pelajaran pertama teori Z bahwa produktivitas dengan kepercayaan saling bergandengan. Ciri umum kehidupan orang Jepang ialah adanya rasa intim dalam setiap organisasi atau perusahaan sebagaimana halnya di tempat-tempat lain. Bagi orang Amerika rasa intim ini hanya dijumpai dalam keluarga, klub dan tetangga. Ahli sosiologi menyatakan bahwa sifat intim ini adalah unsur penting dalam menuju organisasi atau masyarakat sehat.

Hasil analisis deskriptif statistik dan uji hipotesis dari penelitian ini telah memperkuat riset sebelumnya, di antaranya yang dilakukan oleh: Peneliti Indah S (2003), meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada suatu program implementasi kualitas layanan di Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian dengan metode survey dengan mengirimkan kuesioner 140 perusahaan yang menerapkan *business transformation* di seluruh wilayah Jawa Tengah. Hasilnya adalah kinerja dari program implementasi kualitas layanan dipengaruhi oleh motivasi kerja, lingkungan kerja. Budaya organisasi dihasilkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja implementasi kualitas layanan terutama efektifitas dari sistem manajemen dan struktur organisasi program implementasi kualitas layanan yang diterapkan pada perusahaan tersebut. Peneliti Winarno (2011), meneliti tentang hubungan budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berprestasi terhadap sikap kewirausahaan studi kasus di penerbit Gramedia group Jakarta, dengan menggunakan alat analisis berupa regresi berganda dengan hasil penelitian sebagai berikut :

- a. Terdapat hubungan positif budaya perusahaan dengan sikap kewirausahaan.
- b. Terdapat hubungan positif gaya kepemimpinan dengan sikap kewirausahaan karyawan.
- c. Terdapat hubungan positif motivasi berprestasi terhadap sikap kewirausahaan karyawan.
- d. Terdapat hubungan positif budaya perusahaan, gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi secara bersama-sama terhadap sikap kewirausahaan karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda.

Selanjutnya, juga perlu dipahami bahwa hasil analisis tersebut telah membuktikan kebenaran Qur'an, yakni terutama firman Allah dalam al-Qur'an Surah as-Saff[61]:4, tentang kecintaan Allah SWT kepada keteraturan, kerapian dan persatuan, QS.al-Maidaah[5]:2 tentang perintah Allah SWT untuk senantiasa tolong menolong dalam kebajikan dan takwa, dan QS. al-Hujarat[49]:10-13, tentang peringatan Allah kepada kaum Mukmin bahwa mereka adalah bersaudara, maka berdamailah, jangan saling menjelekkan/ mengejek dan saling berburuk sangka satu dengan lainnya, QS-al-Ashr[103]:1-3 tentang peringatan Allah SWT kepada manusia agar pandai memanfaatkan waktu/ ketentuan (disiplin) dan hendaklah mereka menghindari kerugian dengan saling menasehati dalam kebajikan dan kesabaran, dan Hadis-hadis Rasulullah Muhammad yang berkaitan dengan budaya perusahaan Islami secara baik, yang terlebih dahulu telah mengajarkan kepada umat manusia untuk memanfaatkan sebaik-baiknya waktu dan ketentuan yang berlaku (disiplin), selalu bersilaturahmi untuk menjalin rasa persaudaraan, selalu saling menolong dalam kebajikan, senantiasa berprasangka baik kepada sesama karyawan, selalu menampilkan wajah yang berseri-seri dan murah senyum, selalu ingin berjamaah atau bersama-sama (bersatu) dalam setiap aktifitasnya sehingga perusahaan tersebut menjadi sehat, kondusif, kuat dan

kokoh, menyebabkan karyawan menjadi bersemangat untuk bekerja, semakin taat kepada Allah dan Rasulullah serta loyal/ setia kepada pimpinannya, jujur dalam bekerja, amanah/ bertanggungjawab terhadap pekerjaannya, teliti, cermat dan memiliki perhitungan yang baik dalam bekerja, sabar ulet tidak mudah putus asa jika menghadapi kesulitan dalam bekerja, dan dengan keadaan seperti itu maka membuat ia semakin berusaha untuk mengeluarkan semua potensi yang ia miliki berupa kreatifitas dan inovasinya dalam bekerja.

### **6.1.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami terhadap Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan**

Hasil uji hipotesis 3 (H3) terbukti, bahwa gaya kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dengan arah hubungan positif. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (0,3150) bertanda positif serta signifikan pada alpha 5% yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{\text{statistik}} 2,4911 > t_{\text{tabel}} 1,86$ . Artinya bahwa semakin Islami gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan bank Islam, maka menyebabkan semakin meningkat pula kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, demikian pula sebaliknya semakin tidak Islami atau menurun nilai Islami gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan bank Islam tersebut menyebabkan menurunnya kinerja Islami karyawan pada Bank Islami di Provinsi Sulawesi Selatan.

Makna dari pembuktian hasil uji hipotesis ini, dapat dijelaskan bahwa pimpinan bank Islam tersebut secara umum telah menerapkan indikator-indikator persepsi karyawan tentang Gaya Kepemimpinan berlandaskan pada nilai-nilai yang terdapat dalam al-Qur'an dan as-Sunnah secara baik. Terutama telah

melaksanakan dengan baik indikator terbuka (*tabligh*), sederhana (*aqshid*) dan memberi petunjuk (*al-Irsyad*) dan musyawarah (*syawirhum*) yang menempati persentase jawaban yang cukup tinggi pada analisis deskriptik statistik, yang menggambarkan bahwa pemimpin pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya telah senantiasa terbuka atau transparan kepada bawahannya, yaitu menyampaikan hal-hal yang penting dipahami oleh bawahannya demikian pula sebaliknya bawahan menyampaikan apa yang penting untuk diketahui oleh pimpinan sehingga bawahannya/ karyawan memahaminya dan menjadi patuh atau ikut pada apa yang telah disampaikan oleh pimpinannya, dan juga sebaliknya karyawan tidak takut lagi menyampaikan atau memberitahukan kepada pimpinannya apa yang semestinya diketahui oleh pimpinannya, jadi mereka tidak lagi saling mencurigai karena telah mengamalkan firman Allah dalam QS.Ibrahim [14]:4 tentang pentingnya keterbukaan/ memberikan penjelasan agar karyawan atau bawahan bisa memahami tentang kondisi yang sebenarnya.Pimpinan tanggap terhadap keadaan bawahannya sehingga cepat memberi petunjuk/ arahan jika bawahannya menyimpang, lamban, atau bersikap masa bodoh QS. Ali Imran [3]:104. Demikian pula pimpinan bank Islam secara umum telah mampu tampil dengan sederhana, lemah lembut, penuh kasih sayang tidak kelihatan angkuh atau sombong, bijaksana (*Ariif*) dengan jabatan yang dimilikinya, sebagaimana firman Allah dalam QS. Ali Imran [3]:159 dan QS.Lukman[31]:18-19 sehingga dampak atau implikasi dari persepsi gaya kepemimpinan Islami ini menyebabkanpeningkatan kinerja Islami karyawan tersebut, berupa kualitas kerja akan semakin baik dan profesional, kerja yang cepat tepat tidak menyebabkan nasabah antri terlalu lama, memenuhi target yang



telah ditetapkan, dan karyawan bisa melayani nasabah dengan baik serta serta tumbuhnya kesadaran karyawan untuk rajin membayar Zakat, Infaq dan Shodaqah. Hanya saja belum terlalu baik pengaruhnya bila dibandingkan dengan pengaruh sikap kewirausahaan terhadap peningkatan kinerja Islami karyawan, sehingga dapat diartikan bahwa untuk lebih meningkatkan kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan maka sebaiknya terlebih dahulu meningkatkan sikap kewirausahaannya.

Berdasar pada uraian di atas maka studi ini telah sesuai dengan beberapa teori atau pendapat berikut ini, di antaranya adalah; Soetopo (2010:217) yang menyatakan bahwa secara umum ada dua klasifikasi gaya yang menggambarkan kepemimpinan, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yaitu kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada tingkah laku pemimpin yang mengarah pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola organisasi, saluran komunikasi, metode kerja, dan prosedur pencapaian tujuan.
2. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia atau hubungan, yaitu kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada tingkah laku pemimpin yang mengarah pada kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan penuh kehangatan dalam hubungan antara pimpinan dan anggota stafnya.

Juga telah sesuai dengan Teori Y yang dikemukakan oleh McGregor dalam Alma (2007:91) yang mengasumsikan bahwa orang itu malas bukan karena bakat atau pembawaan sejak ia lahir. Semua orang sebenarnya bersifat kreatif, yang harus dibangkitkan atau dirangsang oleh pemimpin. Inilah tugas para manajer atau pemimpin untuk membangkitkan daya kreasi para pekerja atau

karyawannya. Juga Teori Duncan dalam Indrawijaya (1986:145) tentang gaya kepemimpinan demokratis (*democracy leadership style*) bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya yang banyak menekankan pada partisipasi pengikut dari kecenderungan pemimpin untuk menentukan sendiri. Para anggota atau pengikut selalu diberi kesempatan menentukan apa yang akan dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Gaya kepemimpinan ini pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pada pendapat sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggungjawab dari pelaksanaannya. Asumsi lainnya adalah bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri mereka sendiri.

Demikian pula telah sesuai dengan pendapat Xaverius (2008:2) yang menyatakan bahwa ada empat pola perilaku kepemimpinan Transformatif, yakni:

*Pertama*, memiliki Pengaruh. Seorang pemimpin memiliki pengaruh yang besar terhadap karyawannya. Ia memiliki semacam kharisma dan menjadi model positif (panutan) bagi karyawan atau bawahannya.

*Kedua*, memberi Inspirasi (*inspirational motivation*). Pemimpin mengedepankan nilai-nilai budaya perusahaan, termasuk di dalamnya visi yang inspiratif. Upaya-upaya pembumian budaya tersebut dapat dilakukan melalui simbol atau lambang. Pemimpin berperan sebagai pembangkit semangat *teamwork*, antusiasme, dan optimisme di antara sesama rekan kerja.

*Ketiga*, memberi arah, suluh, pedoman. Dia laksana seorang guru yang mengajar dengan baik, mampu memberi dorongan bagi para pengikutnya untuk bekerja mencapai tujuan bersama.

*Keempat*, cerdas intelektual dan emosi. Dia dapat mempengaruhi para pengikutnya untuk memandang permasalahan dengan perspektif dan kesadaran yang jernih. Bawahan mampu berpikir positif, berpikir tentang solusi.

Gaya kepemimpinan tersebut di atas telah dijalankan dengan baik oleh pemimpin bank di Bank Islam di Sulawesi Selatan, yang tentunya dijalankan sesuai dengan kadar kemampuannya, serta disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada di perusahaan. Hanya saja karena bank Islam adalah usaha yang bersifat bisnis Islami maka tentunya yang dominan dipergunakan adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi terhadap hubungan manusia (*Human Oriented*) dan gaya kepemimpinan transformasional.

Hasil analisis deskriptif statistik dan uji hipotesis dari studi ini juga telah membuktikan riset sebelumnya, di antaranya yang dilakukan oleh: Peneliti lain Fletcher (1999), yang meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada suatu program implementasi kualitas layanan di Afrika Selatan. Penelitian dilakukan dengan metode survey dengan cara mengirimkan kuesioner pada 140 perusahaan yang menerapkan *business transformation* di Afrika Selatan. Hasil daripada penelitian ini adalah kinerja dari program implementasi kualitas layanan dipengaruhi pengetahuan atau keahlian pimpinan mengenai program implementasi kualitas layanan tersebut, dan komunikasi internal juga mempengaruhi kinerja implementasi kualitas layanan terutama efektifitas dari sistem manajemen dan struktur organisasi program implementasi kualitas layanan tersebut. Peneliti Hakim (2009), meneliti tentang implementasi kepemimpinan Islam dan budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan kinerja Islami karyawan PT Bank Mu'amalat Indonesia Tbk Jawa Tengah. Hasil penelitian

a. Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja Islami; b. Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Islami; c. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja Islami, d. Budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi, yang dianalisis dengan *Partial Least Square (PLS)*. Heru Sulistyo (2009) yang meneliti tentang pengaruh persepsi kepemimpinan Islami dan etos kerja serta pengaruhnya terhadap komitmen organisasi dan kinerja Islami karyawan PT.Telkom Divre IV Jateng dan DIY dan PT. PLN Distribusi Jateng dan DIY. Hasilnya kepemimpinan Islami berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan pada organisasi. Kepemimpinan Islami berpengaruh positif signifikan terhadap etos kerja Islami, dan Kepemimpinan Islami berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Islami karyawan.

Selanjutnya penting diketahui, bahwa hasil analisis tersebut telah membuktikan kebenaran firman Allah SWT dalam al-Qur'an terutama firman Allah dalam al-Qur'an Surah as-Saff [61]: 4 tentang kecintaan Allah SWT terhadap keteraturan, kerapian dan persatuan, QS.al-Maidaah[5]: 2 tentang perintah Allah SWT kepada kaum muslimin untuk senantiasa tolong menolong dalam kebajikan dan takwa, dan QS.al-Hujarat [49]: 10-13 tentang peringatan Allah SWT. kepada kaum Mukmin bahwa mereka adalah bersaudara, maka berdamailah, jangan saling menjelekkkan/ mengejek dan saling berburuk sangka satu dengan lainnya, QS-al-Ashr [103]: 1-3 tentang peingatan Allah SWT. kepada manusia agar pandai memanfaatkan waktu/ ketentuan (disiplin) dan hendaklah mereka menghindari kerugian dengan saling menasehati dalam kebajikan dan kesabaran, dan Hadis-hadis Rasulullah Muhammad SAW yang berkaitan dengan

budaya perusahaan Islami, yang terlebih dahulu telah mengajarkan kepada umat manusia atau pemimpin untuk senantiasa berkata jelas dan benar, memberi petunjuk/ mengarahkan, berlaku lemah lembut/ sederhana, bijaksana dengan senantiasa mau memaafkan, menghargai sesama dengan keinginan untuk melakukan musyawarah sehingga menyebabkan orang lain atau bawahan menjadi bersemangat dan akan patuh kepada pemimpinnya yang kemudian berdampak kepada peningkatan kinerja.

#### **6.1.4 Pengaruh Budaya Perusahaan Islami terhadap Kinerja Islami Karyawan Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan**

Berdasar pada hasil uji hipotesis ke 4 (H4) terbukti, bahwa budaya perusahaan Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dengan arah hubungan negatif (berlawanan arah) yang ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur bertanda negatif (-0,2759) yang signifikan dengan nilai  $t_{\text{statistik}} 2,054 > \text{tabel } 1,86$ . Artinya, bahwa bila norma-norma Islam semakin diterapkan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan justru menurunkan kinerja Islami karyawan pada bank Islam tersebut. Namun demikian dapat dijelaskan bahwa untuk lebih meningkatkan kinerja Islami karyawan pada bank Islam maka terlebih dahulu yang harus dibangun atau ditingkatkan adalah sikap kewirausahaan Islami karyawan pada bank Islam tersebut, karena karyawan yang telah memiliki jiwa atau sikap kewirausahaan Islami yang tinggi akan mampu menghadapi dan menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapinya. Jadi bukan budaya perusahaan Islami pada bank Islam itu yang tidak baik/ salah, melainkan ada faktor lain diantaranya adalah karyawan bank tersebut yang belum mampu menjadikan budaya Islami

yang ada dalam perusahaan tersebut sebagai pendorong dalam meningkatkan kinerja Islaminya. Atau belum bisa beradaptasi dengan budaya perusahaan Islami yang berlaku pada bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

Makna dari pembuktian tersebut bahwa norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah yang diterapkan pada bank Islam tersebut belum bisa dijadikan oleh karyawan sebagai motivasi dalam meningkatkan kinerja Islaminya pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan atau budaya perusahaan Islami yang berlaku dalam bank Islam tidak bisa atau belum bisa mereka jadikan sebagai pendorong dalam meningkatkan kualitas kerjanya, meningkatkan pelayanan terhadap nasabah dan meningkatkan kepeduliannya terhadap pengeluaran Zakat, Infaq dan Shodaqahnya malah sebaliknya ia masih merasakan sebagai hambatan.

Bukti dari kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan juga ditunjukkan oleh distribusi item-item indikator variabel kinerja Islami dalam Tabel 5.11, dimana item jawaban yang selalu muncul (modus) dari kuesioner yang diedarkan dengan pernyataan yang berkaitan dengan indikator kinerja Islami adalah jawaban item no.4 (setuju), ini menunjukkan bahwa secara umum kinerja karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan sudah Islami, namun prosentasenya memang belum terlalu baik. Indikator variabel yang memiliki kontribusi frekuensi tertinggi adalah indikator kualitas kerja dengan rincian : setuju dan sangat setuju 70,58 %, kemudian disusul indikator pelayanan yang baik; sangat setuju dan setuju 62,57 %, dan yang terakhir adalah indikator rajin dan ikhlas mengeluarkan ZIS; setuju dan sangat setuju 54,95%. Sisanya adalah sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu, artinya sekian persen sisanya itu berpendapat bahwa kinerja karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan masih belum Islami. Ini juga artinya, bahwa sekian persen

karyawan itu belum memiliki kinerja sesuai pendapatnya Zajuli (2009), yakni niatnya bekerja tidak diikuti keinginan untuk mendapat ridha dari Allah SWT., tidak ikhlas mengeluarkan ZIS. Untuk itu faktor yang menyebabkan budaya perusahaan Islami berpengaruh negatif terhadap Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, harus segera dibenahi.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada tabel 5.16, dimana hasilnya adalah budaya perusahaan Islami berpengaruh negatif yang signifikan terhadap kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian dalam studi ini khususnya pada pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan dalam hal signifikansi menunjukkan fakta yang sesuai dengan teori atau pendapat tentang budaya perusahaan atau organisasi kaitannya dengan prestasi atau kinerja karyawan yang ada selama ini, yaitu bahwa budaya perusahaan yang baik berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja atau kinerja karyawan, di antara pendapat tersebut adalah: Triguno (1997: 3) bahwa budaya perusahaan pada gilirannya melahirkan budaya kerja. Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Kemudian menurut Darsono (2009: 249) Budaya perusahaan ialah pola pikir dan perilaku efektif dan efisien yang diulang terus menerus untuk mencari laba melalui kerja buruh. Buruh menggerakkan alat produksi untuk memproduksi barang dagangan untuk memenuhi permintaan pasar; perusahaan memperoleh laba. Pendapat Darsono (2009: 258-259) yang menyatakan bahwa budaya perusahaan sebagai nilai, artinya bahwa perusahaan itu menilai kinerja diukur dengan satuan uang, teknologi tinggi, atau

dari sudut kesejahteraan karyawan. Sedangkan budaya perusahaan sebagai pola perilaku atau sebagai gaya organisasi, artinya bahwa kinerja perusahaan itu dilihat dari sudut perilaku karyawannya bekerja keras, atau dilihat dari sudut kemampuan pegawai atau karyawan baru menyesuaikan diri dengan pegawai yang sudah lama, atau dilihat dari sudut persahabatan antara pegawai lama dan baru (baik atau acuh tak acuh). Terakhir dengan teori atau pendapat Turner (1990) dalam Winarno (2011: 47) menyatakan bahwa budaya perusahaan pada dasarnya merupakan sistem *cybernetic* sama dengan juru mudi yang berarti bahwa budaya mampu mengemudikan dirinya sendiri dan akan mempertahankan arah yang telah ditentukan, tidak peduli ada hambatan atau gangguan. Semua sistem *cybernetic* mengolah umpan balik mengenai perubahan di dalam lingkungan dan membuat koreksi semestinya mengenai arah yang benar. Jadi teori atau pendapat para ahli tersebut di atas pada hakekatnya menyatakan bahwa budaya organisasi atau budaya perusahaan yang terbina dengan baik dalam perusahaan akan mempengaruhi perilaku karyawan yang selanjutnya akan bermuara pada prestasi kerja atau kinerja karyawan.

Juga dalam hal signifikansi, hasil analisis uji hipotesis dari studi ini telah mendukung riset sebelumnya, di antaranya yang dilakukan oleh:Peneliti Koesmono (2005) meneliti tentang budaya organisasi dengan motivasi kerja serta bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu ekspor di Jawa Timur, metode penelitian menggunakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan alat uji analisis *Struktural Equation Model* (SEM). Hasil penelitiannya menghasilkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan secara tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dukungan motivasi kerja sangat kuat sebagai variabel



intervening budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan tersebut. Peneliti Supriyadi (2005), meneliti tentang optimalisasi peran syari'ah sebagai *brand name* dalam bisnis perbankan syari'ah. Hasil penelitian yang dapat disimpulkan bahwa penciptaan budaya organisasi pada bank-bank syaria'ah menjadi sangat penting, karena nilai-nilai inheren syari'ah bersifat unik dan sekaligus merupakan keunggulan kompetitif/ bersaing dan komparatif yang tidak di miliki oleh bank-bank non-syari'ah. Peneliti Koesmono (2005), meneliti tentang budaya organisasi dengan motivasi kerja serta bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu ekspor di Jawa Timur, metode penelitian menggunakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan alat uji analisis *Struktural Equation Model* (SEM). Hasil penelitiannya menghasilkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan secara tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dukungan motivasi kerja sangat kuat sebagai variabel *intervening* budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

Penting untuk dipahami, bahwa hasil analisis dalam studi ini khususnya pada hipotesis 4 (H4) belum dapat membuktikan kebenaran firman Allah dalam al-Qur'an Surah as-Saff [61]: 4 tentang kecintaan Allah SWT terhadap keteraturan, kerapian dan persatuan, QS.al-Maidaah [5]: 2 tentang perintah Allah SWT kepada kaum muslimin untuk senantiasa tolong menolong dalam kebajikan dan takwa, dan QS.al-Hujarat [49]: 10-13 tentang peringatan Allah SWT. kepada kaum Mukmin bahwa mereka adalah bersaudara, maka berdamailah, jangan saling menjelekkkan/mengejek dan saling berburuk sangka satu dengan lainnya, QS-al-Ashr [103]: 1-3 tentang peingatan Allah SWT. kepada manusia agar pandai memanfaatkan waktu/ ketentuan (disiplin) dan hendaklah mereka menghindari

kerugian dengan saling menasehati dalam kebajikan dan kesabaran, dan Hadis-hadis Rasulullah Muhammad yang berkaitan dengan budaya perusahaan Islami, dan as-Sunnah yang telah mengajarkan kepada umat manusia untuk memanfaatkan sebaik-baiknya waktu dan ketentuan yang berlaku (disiplin), rajin bersilaturahmi, senantiasa saling menolong dalam kebaikan, selalu berprasangka baik dengan sesama, murah senyum kepada siapa saja, dan selalu berjamaah dalam setiap aktifitasnya sehingga suasana perusahaan tersebut menjadi sehat dan kondusif, dengan keadaan seperti ini menyebabkan karyawan menjadi bersemangat, semakin setia dan semakin bergairah untuk bekerja dalam perusahaan tersebut yang pada akhirnya dapat meraih prestasi kerja yang baik atau kinerjanya menjadi baik/ meningkat.

Maka dengan demikian hasil hipotesis 4 (H4) ini juga semakin memperkuat kesimpulan dari hipotesis 5 (H5) bahwa untuk lebih meningkatkan kinerja Islami karyawan sebaiknya yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah menumbuhkan atau meningkatkan sikap kewirausahaan Islaminya, karena karyawan yang telah memiliki sikap kewirausahaan yang tinggi dapat menyelesaikan setiap problem yang dihadapinya, ia percaya diri, mudah bergaul, komunikatif, fleksibel, kreatif, inovatif dan visioner.

Adapun penyebab terjadinya pengaruh negatif budaya perusahaan Islami terhadap kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan yang ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur yang bertanda negatif, yaitu dapat diasumsikan/ diinterpretasikan, bahwa hal itu bisa terjadi karena tingkat pemahaman dan penghayatan karyawan terhadap norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah terutama norma-norma al-Qur'an dan Sunnah Rasul tentang ekonomi Islam umumnya masih lemah atau minim, jadi bukan karena budaya perusahaan Islaminya yang salah melainkan adalah karyawan bank Islam tersebut yang belum

mampu menjadikan budaya Islami sebagai pendorong untuk meningkatkan kinerjanya, dan ini bisa disebabkan oleh karena latar belakang pendidikan karyawan yang hampir semuanya bukan berasal dari disiplin ilmu ekonomi Islam, demikian juga ada karyawan yang merupakan pindahan dari bank konvensional yang selama ini sudah terbiasa dengan budaya yang berlaku di bank konvensional. Atau belum tersedianya karyawan bank Islam sebagaimana yang digambarkan dalam buku Indonesia Economic Outlook 2010FE UI (2009:164) bahwa institusi-institusi ekonomi syariah, khususnya di bidang keuangan dan perbankan syariah, selain harus layak secara bisnis-komersial, disaat yang sama juga dituntut untuk sesuai syariah (*shari'ah compliant*). Karena itu institusi ini membutuhkan SDM yang memahami ilmu ekonomi-keuangan konvensional yang kuat namun disaat yang sama juga memiliki pengetahuan syariah yang mumpuni. Kualifikasi seperti ini membuat SDM syariah secara ideal akan mampu merealisasikan keunggulan sistem syariah terhadap sistem konvensional dan mampu mendekatkan kesenjangan antara idealita dan realita industri syariah. Secara Ideal, SDM syariah harus memahami doktrin, hukum dan akhlak Islam, sehingga akan mampu memahami substansi dan tujuan syariat Islam.

Seperti itulah kenyataan yang ada pada bank Islam khususnya Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, yang Secara Ideal, harus memiliki SDM syariah yang memahami doktrin, hukum dan akhlak Islam, sehingga akan mampu memahami substansi dan tujuan syariat Islam belum dimiliki kalau toh ada itu hanya satu atau dua orang saja, sehingga dengan keadaan yang sedemikian itulah karyawan tersebut masih sulit untuk menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan Islami yang diterapkan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, dimana mereka masih merasa risih dengan suasana yang sedemikian itu, dan itu mempengaruhi mereka dalam bekerja atau meningkatkan kinerjanya.

Perlu dipahami bahwa sesuai dengan teori-teori adaptasi yang dikemukakan oleh para ahli dan kenyataan yang sering terjadi di lapangan atau dalam setiap organisasi bahwa untuk efektifitas organisasi maka diperlukan langkah-langkah untuk memperkuat pemahaman anggota/ karyawan serta kemampuan untuk merealisasikan visi, misi dan strategi organisasi agar budaya perusahaan dapat diresapi dan dapat diaplikasikan oleh segenap karyawan dalam perusahaan. Sehubungan dengan itu dibutuhkan suatu *internalisasi* yang merupakan proses menanamkan dan menumbuh kembangkan suatu nilai atau budaya perusahaan menjadi bagian dari diri karyawan yang bersangkutan. Proses ini biasa juga disebut dengan proses adaptasi. Salah satu teori adaptasi yang dapat dikemukakan disini adalah yang dikemukakan oleh Gerungan (1991: 55) berpendapat bahwa adaptasi adalah suatu penyesuaian pribadi terhadap lingkungan, penyesuaian ini dapat berarti mengubah diri pribadi sesuai dengan keadaan lingkungan juga dapat berarti mengubah lingkungan sesuai dengan keinginan pribadi.

Untuk itu dari beberapa pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa setiap makhluk, termasuk manusia bila ingin pindah atau bepergian ke tempat yang baru, atautkah mereka sudah berada pada daerah/ wilayah yang baru, maka ia memerlukan waktu dan kemampuan yang cukup untuk bisa menyesuaikan diri, karena suatu daerah yang baru, tentu dengan situasi yang baru pula walaupun bagaimana baiknya daerah/ situasi tersebut tetap akan membuat manusia / orang yang baru ditempat itu menjadi risih, tertekan dan lain sebagainya perasaan yang dialaminya. Apa lagi kalau dari awal belum mempersiapkan diri secara fisik dan sikap mental yang memadai, maka itu pasti akan mempengaruhi cara kerja atau kinerja orang tersebut, kinerjanya bisa menjadi kurang baik, olehnya itu diperlukan proses *internalisasi*.

Demikian pula halnya, bisa terjadi pada karyawan bank Islam di provinsi Sulawesi Selatan, dimanakaryawan secara keilmuan dan sikap mental atau ada hal lainnya sehingga belum mampu menyesuaikan diri dengan budaya Islami yang diterapkan pada bank Islam, atau bisa saja karena terpaksa harus bekerja di Bank Islam, sehingga bagaimanapun baiknya suasana dalam perusahaan atau budaya perusahaan Islami itu, tidak akan membuat ia menjadi betah untuk bekerja atau malah membuat kinerjanya menurun. Kemungkinan itulah, dampak dari perekrutan karyawan yang bukan berasal dari disiplin Ilmu Ekonomi Islam, atau sarjana lainnya yang belum diberikan pendidikan dan pelatihan tentang ekonomi Islam atau keuangan syariah secara optimal untuk memiliki pemahaman dan penghayatan yang memadai terhadap al-Qur'an dan as-Sunnah secara optimal. Kemungkinan lain juga akibat dari rekrutmen karyawan seperti yang diterangkan dalam buku *Indonesia Economic Outlook LPEM FE UI* (2010:166), yaitu bahwa dengan minimnya pasokan SDM keuangan syariah ini, akhirnya yang terjadi adalah institusi keuangan syariah merekrut SDM dengan latar pendidikan keuangan konvensional, bahkan “membajak” SDM yang sudah mapan berkarier di industri keuangan konvensional. SDM seperti inilah yang kemudian diberikan pendidikan dan pelatihan singkat untuk kemudian langsung diterjunkan ke industri keuangan syariah. Akibatnya, kualitas SDM keuangan syariah cenderung tidak ideal. Saleh Kamil, Ketua *General Council for Islamic Banks and Financial Institutions* (2010:166) mengungkapkan hal yang signifikan bahwa hampir 85% dari 300.000 SDM yang bekerja di industri keuangan syariah saat ini tidak memiliki pengetahuan syariah yang memadai. Sehingga dengan kondisi karyawan yang seperti itu sudah dapat dipastikan akan sulit baginya untuk beradaptasi

dengan lingkungan/ budaya perusahaan Islami, dan juga sudah sulit baginya untuk memahami dan menghayati norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah untuk kemudian menerapkannya secara *kaffah*.

Berangkat dari pemikiran tersebut di atas, makanya yang terpenting dulu bagi karyawan bank Islam adalah membangun kemampuan dan sikap mentalnya. Untuk membangun kemampuan dan sikap mental ini, harus lewat pendidikan dan pelatihan yang relevan dan memadai, pelatihan yang sifatnya Islami dalam waktu yang seoptimal mungkin, sehingga dipastikan bahwa mereka sudah bisa beradaptasi dengan lingkungan atau budaya perusahaan Islami yang diterapkan di perbankan Islam. Salah satu solusinya adalah membangun kesiapan sikap mental untuk mengimplementasikan strategi, misi dalam rangka mewujudkan visi bank Islam melalui sikap kewirausahaan Islaminya (*internalisasi*).

Dapat dinyatakan bahwa karyawan yang telah memiliki sikap mental kewirausahaan Islami akan selalu percaya diri dengan kemampuan dirinya dalam situasi apapun, fleksibel, komunikatif selalu optimis karena ia visioner, kreatif dan mudah bergaul sehingga ia gampang sekali untuk beradaptasi dengan lingkungannya, dimatanya setiap orang adalah peluang pasar atau potensi untuk menjadi nasabah, selalu menjadikan perilakunya sebagai magnet untuk menarik/ meraih peluang itu, ia memiliki visi jauh ke depan, menghadapi masalah bukan sebagai kendala melainkan sebagai peluang untuk lebih maju, ia selalu yakin akan fasilitas yang diberikan oleh Allah SWT sebagai sarana untuk meraih kesuksesan di masa datang, makanya ia menjadi manusia yang selalu bertaqwa dan bersyukur kepada-Nya. Sehingga dengan sikap mental karyawan seperti itu sudah diyakini akan mudah menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan Islami, dan akan

berdampak pada peningkatan kinerja Islaminya, dan sangat bermanfaat bagi perkembangan atau kemajuan Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

#### **6.1.5 Pengaruh Sikap Kewirausahaan Islami terhadap Kinerja Islami Karyawan Bank Islami di Provinsi Sulawesi Selatan**

Hasil uji hipotesis 5 (H5) terbukti, bahwa sikap kewirausahaan Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dengan arah hubungan positif yang ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur bertanda positif (0,5479) signifikansi pada alpha 5% dengan nilai  $t_{\text{statistik}}$  sebesar  $2,8468 > t_{\text{tabel}} 1,86$ . Dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel sikap kewirausahaan Islami terhadap kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, artinya bahwa semakin tinggi atau meningkat sikap kewirausahaan Islami karyawan maka dampaknya akan menyebabkan semakin baik pula Kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, demikian pula sebaliknya, jika sikap kewirausahaan Islami Karyawan menurun maka akan berdampak pada menurunnya kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil uji hipotesis (H5), dengan nilai  $t_{\text{statistik}}$  sebesar  $2,85 > t_{\text{tabel}} 1,86$  menunjukkan bahwa pengaruh sikap kewirausahaan Islami karyawan terhadap kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh langsung persepsi gaya kepemimpinan Islami terhadap kinerja Islami karyawan (nilai  $t_{\text{statistik}}$  2,49) dan budaya perusahaan Islami terhadap kinerja Islami karyawan (nilai  $t_{\text{statistik}}$  2,05), sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk menaikkan pengaruh persepsi gaya kepemimpinan Islami dan budaya perusahaan Islami terhadap kinerja Islami

karyawan maka terlebih dahulu harus dinaikkan adalah sikap kewirausahaan Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

Makna dari pembuktian tersebut adalah bahwa jika karyawan telah memiliki sikap kewirausahaan yang sesuai norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah dan telah menerapkannya secara konsisten dan *kaffah* pada bank Islam maka akan sangat mempengaruhi peningkatan kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan. Atau dengan kata lain seperti yang telah dijelaskan pada uraian di bagian sebelumnya bahwa karyawan yang telah memiliki sikap mental kewirausahaan Islami akan selalu percaya diri dengan kemampuan dirinya dalam situasi apapun, selalu optimis, dalam pandangannya setiap orang adalah peluang pasar atau potensi untuk menjadi nasabah sehingga selalu menjadikan perilakunya sebagai magnet untuk menarik/ meraih peluang itu, ia memiliki visi jauh ke depan, menghadapi masalah bukan sebagai kendala melainkan sebagai peluang untuk lebih maju, ia selalu yakin akan fasilitas yang diberikan oleh Allah SWT sebagai sarana untuk meraih kesuksesan di masa datang, makanya ia menjadi manusia yang selalu bertaqwa dan bersyukur kepada-Nya. karena karyawan telah memiliki dan telah menerapkan indikator-indikator sikap kewirausahaan Islami berikut ini, yaitu karyawan yang bertaqwa kepada Allah SWT., taat kepada Rasulullah dan loyal kepada pemimpin yang beriman, memiliki kreatifitas dan inovasi, memiliki sifat amanah atau bertanggung jawab dalam bekerja, karyawan yang mandiri dan berani mengambil tindakan bila itu berpeluang menguntungkan perusahaan dan siap menanggung risiko pekerjaan, jujur, teliti dan sabar dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini terjadi karena karyawan tersebut dalam perilakunya telah berlandaskan pada firman Allah SWT. dalam al-Qur'an Surah QS. ar-Raa'd [13]: 11 tentang perubahan nasib manusia



adalah sangat ditentukan oleh kerja kerasnya sendiri, QS. al-Jumuah [62]: 10 tentang perintah Allah SWT jika manusia telah menunaikan sholat maka segera bertebaran dimuka bumi ini mencari reziki yang halal, QS. at-Thalaq [65]: 2-3 tentang janji Allah SWT kepada manusia yang bertakwa, bahwa jika manusia telah bertakwa maka Allah SWT akan membukakan jalan keluar dari segala kesulitan yang dihadapinya, bahkan Allah SWT menjanjikan akan memberikan reziki yang datangnya tidak disangka-sangka, maha benar janji Allah.

Begitu pula telah melaksanakan Sunnah Rasul yang berkaitan dengan sikap kewirausahaan, yakni

Rasulullah bersabda, terjemahannya: *"Sesungguhnya Allah SWT., suka kepada hamba yang berkarya dan trampil. Barang siapa yang susah payah mencari nafkah untuk keluarganya, maka dia serupa dengan mujahid fisabilillah."*(HR. Imam Ahmad). *"Sesungguhnya Allah mencintai salah seorang di antara kamu yang melakukan suatu pekerjaan dengan baik dan tekun."*(HR.Baihaqi).

Rasalullah bersabda, terjemahannya:

*"Tidak ada seorang laki-laki yang menanam tanaman kecuali Allah mencatat baginya pahala sebesar apa yang keluar dari tanaman itu"*.(HR. Abu Dawud dan Al - Hakim). *"Para saudagar, pada Hari kebangkitan akan dibangkitkan sebagai pelaku kejahatan, kecuali mereka yang bertaqwa pada Allah, jujur dan berkata benar"*.(HR.Tarmidzi).

Maka hal tersebut akan sangat mempengaruhi peningkatan kinerja Islami karyawan pada bank Islam tersebut, berupa peningkatan kualitas kerja karyawan, pelayanan karyawan terhadap nasabah semakin baik dan kesadaran untuk mengeluarkan Zakat, Infaq dan Shadaqah juga semakin tinggi.

Bukti lain peran sikap kewirausahaan yang Islami pada bank Islam tersebut juga dapat ditunjukkan melalui item-item indikator yang terdapat pada Tabel 5.10, dimana indikator berani mengambil tindakan dan menanggung risiko pekerjaan memiliki modus 4 (setuju) dengan prosentase frekuensi tertinggi yaitu

sebesar 71,17%, menyusul item indikator jujur memiliki modus 4 (setuju) dengan prosentase frekuensi sebesar 66,67%, kemudian item indikator inovasi memiliki modus 4 (setuju) dengan prosentase frekuensi sebesar 57,66%. Sekaligus ini membuktikan bahwa indikator keberanian dalam mengambil tindakan dan menanggung risiko pekerjaan, kejujuran dan inovasi kemudian menyusul indikator yang lain sangat berperan untuk meningkatkan kinerja Islami karyawan pada bank Islam tersebut.

Hasil uji hipotesis dan analisis deskriptif statistik yang diuraikan di atas telah sesuai dengan teori atau pendapat para ahli mengenai pentingnya sikap kewirausahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan, yaitu di antaranya; pendapat Kao, 1989:91 dalam Winarno (2011:2) bahwa sikap kewirausahaan ditandai dengan adanya semangat inovatif, kreatif, dan selalu mencari peluang untuk memajukan usaha, serta mengatasi segala kesulitan yang dihadapi. Pendapat Winarno (2011:1-2) yang menyatakan bahwa ada dua macam kewirausahaan yang dikenal selama ini, yaitu pertama adalah kewirausahaan dalam arti *entrepreneurship*, yakni wirausaha yang mengembangkan usaha miliknya sendiri. Kedua, kewirausahaan dalam arti *intrapreneurship* (*Internal entrepreneurship*), yakni karyawan atau manajer yang memajukan usaha dari perusahaan dimana ia bekerja. Meskipun memiliki orientasi kepemilikan perusahaan yang berbeda, tapi keduanya menunjuk kepada sifat-sifat dan sikap kewirausahaan yang sama. Juga telah sesuai dengan pendapat Kasmir (2007:28) yang mengemukakan bahwa sikap kewirausahaan adalah berasal dari istilah kata wira dan usaha. Wira berarti pejuang, manusia unggul, teladan, berbudi luhur, gagah berani dan berwatak agung. Usaha adalah perbuatan amal, bekerja, dan berbuat sesuatu. Jadi wirausaha adalah pejuang atau pahlawan yang berbuat sesuatu. Juga masih Kasmir (2007:28) menyatakan bahwa sikap kewirausahaan

adalah: disiplin, komitmen tinggi, jujur, kreatif dan inovatif, mandiri dan realistis. Terakhir pendapat Alma (2003) yang menyatakan bahwa karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pengusaha atau wirausahawan yang sesuai dengan ajaran Islam, ialah: 1. Sifat Takwa, Tawakkal, Zikir dan Syukur, 2. Jujur, 3. Niat Suci dan ibadah, 4. Azam dan bangun lebih pagi, 5. Toleransi, 6. Berzakat dan berinfaq, 7. Silaturahmi.

Hasil analisis deskriptif statistik dan uji hipotesis dalam penelitian ini telah memperkuat riset sebelumnya, di antaranya yang dilakukan oleh:Peneliti Winarno (2011), meneliti tentang hubungan budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berprestasi terhadap sikap kewirausahaan studi kasus di penerbit Gramedia Group Jakarta, dengan alat menggunakan alat analisis berupa regresi berganda dengan hasil penelitian sebagai berikut :

- a. Terdapat hubungan positif budaya perusahaan dengan sikap kewirausahaan.
- b. Terdapat hubungan positif gaya kepemimpinan dengan sikap kewirausahaan karyawan.
- c. Terdapat hubungan positif motivasi berprestasi terhadap sikap kewirausahaan karyawan.
- d. Terdapat hubungan positif budaya perusahaan, gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi secara bersama-sama terhadap sikap kewirausahaan karyawan. Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda.

Kemudian dapat dipahami, bahwa hasil analisis tersebut telah membuktikan kebenaran Qur'an dan Sunnah yang jauh sebelumnya telah mengajarkan kepada umat manusia untuk menguti sifat dan perilaku Rasulullah Muhammad SAW utamanya sebagai sosok wirausahawan sejati, yang senantiasa taat, kreatif inovatif, amanah/ bertanggungjawab, mandiri, berani, jujur, teliti dan sabar sehingga dengan demikian berdampak pada peningkatan kinerjanya.

Selanjutnya perlu dijelaskan bahwa Kinerja Islami karyawan yang ditunjukkan oleh Tabel 5.11 tentang distribusi item-item kinerja Islami karyawan yang dipengaruhi secara langsung oleh variabel eksogen persepsi gaya kepemimpinan Islami dan budaya perusahaan Islami maupun secara tidak langsung melalui variabel intervening sikap kewirausahaan Islami, secara umum adalah baik namun belum menggembirakan, ini ditunjukkan dengan persentase rata-rata distribusi item-item kinerja Islami karyawan yang belum mencapai angka 90 %, hal tersebut dapat dilihat sebagai berikut; pada indikator kualitas kerja dengan prosentase frekuensi pada modus 4 (setuju) ditambah modus 5 (sangat setuju), yaitu sebesar 70,58 %, kemudian indikator kualitas pelayanan dengan prosentase frekuensi sebesar 30,14% pada modus 5 (sangat setuju) ditambah modus 4 (setuju) sebesar 62,57 % dan terakhir indikator kesadaran karyawan untuk membayar Zakat, Infaq dan Shadaqah dengan persentase frekuensi hanya sebesar 54,95 % pada modus 4 (setuju) ditambah modus 5 (sangat setuju).

Jadi terlihat bahwa walaupun secara keseluruhan prosentase dari hasil analisis tersebut di atas bisa dikatakan menunjukkan hasil yang baik tapi masih ada sekian persen yang juga memberikan penilaian yang kurang baik yang jumlahnya cukup besar, ini dapat diartikan bahwa pelaksanaan norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah terhadap indikator-indikator tersebut belum dilakukan secara *kaffah*.

#### **6.1.6 Pandangan al-Qur'an dan as-Sunnah tentang penerapan Gaya Kepemimpinan Islami kaitannya dengan Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan dan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan**

Pandangan al-Qur'an dan as-Sunnah tentang gaya kepemimpinan Islami yang diterapkan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, yang telah

dibuktikan secara kualitatif melalui analisis statistik deskriptif dari distribusi frekuensi item-item indikator variable gaya kepemimpinan Islami yang dapat dilihat pada Tabel 5.8. dari hasil rekapitulasi sebaran kuesioner tersebut, frekuensi jawaban yang selalu muncul (modus) adalah jawaban no.5 (sangat setuju) ditambah modus 4 (setuju) untuk indikator pemimpin selalu terbuka dalam memberikan informasi atau penjelasan kepada bawahan/ karyawan dengan nilai persentase sebesar 94,50 %, dan untuk indikator yang menduduki prosentase yang cukup tinggi adalah pemimpin berpenampilan sederhana sebesar 81,98 % dengan modus no.4 (setuju) ditambah modus 5 (sangat setuju), kemudian menyusul indikator pemimpin telah senantiasa memberikan petunjuk kepada karyawannya dengan frekuensi jawaban modus 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju) sebesar 78,38 %, dan indikator pemimpin telah berlaku adil/ bijaksana dalam mengambil keputusan atau bertindak pada modus 4 (stuju) ditambah modus 5 (sangat setuju) sebesar 63,96 %. Namun demikian masih ada juga yang memberikan penilaian yang negatif. Adapun penilaian yang negatif itu didasarkan pada kenyataan bahwa pimpinan masih ada yang kurang mampu atau belum sepenuhnya memberikan penjelasan dengan baik atau bahkan kadang tidak terbuka terhadap hal-hal yang semestinya diinformasikan kepada bawahannya, demikian pula masih ada pimpinan kadang mengambil keputusan dengan tidak membicarakan dulu dengan bawahan atau meminta pendapat dari bawahannya tentang suatu masalah yang penting dibicarakan bersama, kadang pimpinan tidak atau kurang bisa memberikan contoh yang baik kepada bawahannya, juga masih ada pimpinan tidak atau kurang mampu memberikan petunjuk kepada bawahannya mana yang boleh dikerjakan dan mana yang tidak boleh dikerjakan sehingga karyawan akan mengalami kebingungan, demikian pula masih ada pimpinan yang belum mampu berpenampilan sederhana

sehingga menyebabkan karyawan menjadi enggan dan segan berhadapan dengan pimpinannya karena merasakan ada jarak yang terlalu jauh di antara mereka, dan juga masih ada pimpinan kadang tidak bijaksana dalam bertindak dengan mengambil tindakan atau memberikan sanksi tanpa melihat dulu situasi dan kondisi yang ada sehingga hal ini menyebabkan karyawan menjadi kaku/tegang bahkan ketakutan atau dengan kata lain, penerapan norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah terhadap indikator-indikator tersebut belum dilaksanakan secara *kaffah*. Walaupun ini prosentasenya kecil tapi bank Islam sebagai organisasi usaha/ bisnis Islam hal ini punya pengaruh yang cukup mengkhawatirkan kalau itu dibiarkan berlarut-larut. Para pimpinan adalah merupakan penanggungjawab utama institusi atau bagian dalam sebuah bank Islam, olehnya itu ia sangat berperan dalam mempengaruhi sikap atau perilaku karyawan atau bawahannya termasuk perilaku atau sikap kewirausahaan karyawannya dengan cara memperbaiki indikator-indikator yang masih kurang tersebut.

Secara Intuitif/ *kasyf*, dalam Islam seorang pemimpin diperintahkan harus selalu terbuka atau transparan kepada bawahannya menyampaikan hal-hal penting diketahui atau dipahami oleh karyawan sehingga karyawan paham apa semestinya harus ia lakukan dan percaya kepada pemimpinnya,

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ فَيُضِلَّ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِيَ  
مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴿١٤﴾

Artinya: "Kami tidak mengutus seorang rasulpun, melainkan dengan bahasa kaumnya[779], supaya ia dapat memberi penjelasan dengan terang kepada mereka. Maka Allah menyesatkan[780] siapa yang Dia kehendaki, dan memberi petunjuk kepada siapa yang Dia kehendaki. dan Dia-lah Tuhan yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana."(QS.Ibrahim[14]:4).

Dalam mengambil tindakan/keputusan apa bila hal tersebut berkaitan dengan kepentingan bersama dan harus diputuskan bersama maka terlebih dahulu ia mengajak karyawannya untuk bermusyawarah meminta saran atau masukan, pertanda bahwa pemimpin sangat menghargai bawahannya dan oleh sebab itu pemimpin Islam harus memperlihatkan sikap lemah lembut dan kasih sayang kepada karyawan atau bawahannya dengan tidak bersikap kasar dan berhati keras bila ada sesuatu yang ia tidak senangi pada bawahannya bahkan diperintahkan oleh Allah nuntut memaafkannya bahkan memohonkan ampun kepada Allah SWT. sebagaimana firman Allah dalam QS. Ali Imran[3]:159;

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: "Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah Lembut terhadap mereka. sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu Telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya".(QS. Ali Imran[3]:159).

Begitu pula pimpinan harus mampu memberikan contoh yang baik menjadi panutan dalam segala aktifitasnya seperti apa yang telah dicontohkan oleh Rasulullah Muhammad SAW. sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. al-Ahzab[33]:21, sebagai berikut:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Artinya: *"Sungguh, telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan banyak mengingat Allah."* (QS. al - Ahzab [33]:21).

Memberikan petunjuk atau arahan kepada bawahannya jika bawahannya berbuat kesalahan, lamban atau bermasa bodoh, sebagaimana firman Allah dalam QS. Ali Imran[3]: 104, yang artinya sebagai berikut:

Artinya: *"Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar[217]; merekalah orang-orang yang beruntung".*(QS. Ali Imran[3]:104).

Demikian pula dalam ayat yang memerintahkan kaum muslimin untuk tidak tergoda dengan kemewahan yang telah diberikan oleh Allah kepada orang-orang kafir dan jangan bersedih hati, serta kaum muslimin diperintahkan berendah diri, utamanya kepada orang-orang beriman, sebab menurut pengertian dari ayat ini iman itu jauh lebih berharga dan nikmat dibandingkan dengan harta atau kemewahan dunia, sebagaimana firman Allah, yang artinya:

*"Janganlah sekali-kali kamu menunjukkan pandanganmu kepada kenikmatan hidup yang Telah kami berikan kepada beberapa golongan di antara mereka (orang-orang kafir itu), dan janganlah kamu bersedih hati terhadap mereka dan berendah dirilah kamu terhadap orang-orang yang beriman".*(Qs-al Hijr [15]: 88).

Al-Qur'an juga telah mengajarkan kita untuk senantiasa rendah hati,tidak sombong dan bertutur kata yang manis, kemudian dapat berpenampilan sederhana agar karyawan bisa dekat dengannya, sebagaimana firman Allah SWT, di bawah ini:

وَلَا تُصَغِرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ ﴿٢٥﴾ وَأَقْصِدْ فِي مَتْلَبِكَ وَأَغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ ۚ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ ﴿٢٦﴾



Artinya:(18). *“Dan janganlah kamu memalingkan mukamu dari manusia (karena sombong) dan janganlah kamu berjalan di muka bumi dengan angkuh. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong lagi membanggakan diri.”* (19). *“Dan sederhanalah kamu dalam berjalan dan lunakkanlah suaramu. Sesungguhnya seburuk-buruk suara ialah suara keledai”.* (QS. Lukman[31]:18-19).

Juga dalam beberapa hadis di bawah ini menjelaskan bagaimana seharusnya menjadi pemimpin yang dicintai oleh pengikutnya, dalam riwayat Muslim dari jalur ‘Amrah, yakni binti Abdirahman, dari Aisyah ra. Istri Nabi, Rasulullah SAW bersabda,terjemahannya :

*“Wahai Aisyah, sesungguhnya Allah Mahalembut, mencintai kelembutan, dan memberikan kepada kelembutan apa yang tidak diberikan kepada kekerasan, serta apa yang tidak diberikan kepada selainnya.”*Shahih.

Masih dalam riwayat Muslim, Aisyah ra. menyampaikan bahwa Rasulullah pernah berdo’a kepada Allah SWT, sebagai berikut, terjemahannya:

*“Ya Allah, siapa saja diberi suatu mandat untuk memimpin urusan ummatku lalu ia membebani mereka, maka bebanilah ia. Sebaliknya, barang siapa yang diberi mandat untuk memimpin urusan ummatku lalu ia berlemah lembut kepada mereka, maka berlemah lembutlah kepadanya.”*Shahih.

Dalam hadis yang berkaitan dengan kesederhanaan, Imam at Tirmidzi, meriwayatkan, dari Abdullah bin Sarjis al Muzani, Nabi Muhammad SAW, bersabda, artinya: *“Sifat yang baik, ketenangan dan kesederhanaan adalah bagian dari dua puluh empat bagian dari kenabian.”*

Masih banyak lagi, firman Allah dalam Qur’an dan hadis yang menjelaskan tentang indikator-indikator gaya kepemimpinan Islami, namun karena keterbatasan ruang dan waktu dalam penulisan ini, maka dianggap bahwa firman Allah dan Hadis Rasulullah yang dikemukakan di atas telah cukuplah bagi seorang pemimpin bank Islam untuk menjadikannya sebagai pedoman dalam melaksanakan kepemimpinannya jika ia menghendaki kecintaan dari Allah dan

Rasulullah-Nya. Demikian juga bila ia menginginkan keselamatan di dunia dan akhirat, serta menjadi pemimpin yang dicintai dan dihormati oleh pengikutnya atau karyawannya.

Terlebih penting juga harus dimiliki oleh seorang pemimpin bank Islam sebagai suatu cara dalam memimpin adalah kesadaran pemimpin sebagai pengayom dan pemelihara kelangsungan perusahaan yang dipimpinnya. Karena ia telah mengetahui bahwa dia selain memimpin orang lain adalah juga sebagai pemimpin bagi dirinya sendiri dan kelak ia akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Sebagaimana sabda Rasulullah, yaitu, artinya : *"Setiap kalian adalah ro'in (pengembala, pemimpin), dan setiap pemimpin akan diminta pertanggung jawaban atas kepemimpinnya."*(HR. al-Bukhari).

Semua itu, jika diterapkan dengan baik akan sangat mempengaruhi tumbuhnya atau meningkatnya sikap kewirausahaan karyawan, dengan kata lain karyawan pada bank Islam akan semakin taat dan bertawakkal kepada Allah SWT, taat kepada Sunnah Rasul dan juga akan semakin patuh/loyal kepada pemimpinnya. Karena taat (takwa) kepada Allah, taat kepada Rasul dan patuh/loyal kepada pemimpin adalah memang merupakan perintah Allah SWT, Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. an-Nisa[4]:59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: " Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara 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[4]:59).

Rasulullah SAW juga telah mengingatkan dalam sebuah hadisnya melalui Abi Hurairah ra., terjemahannya:

*“Akan datang setelahku para pemimpin, orang baik akan menjadi pemimpin kalian dengan kebbaikannya, dan orang jahat akan menjadi pemimpin kalian dengan kejahatannya. Maka dengarlah mereka, dan taatilah segala hal yang sesuai dengan kebenaran. Jika mereka berbuat baik, maka kebaikan itu menguntungkan kalian dan mereka juga, dan apabila mereka berbuat jahat, maka kalian akan mendapat pahala ketaatan, dan mereka akan mendapatkan dosa kejahatannya.”*

Dalam ayat dan hadis di atas jelaslah bahwa manusia khususnya orang-orang yang beriman diperintahkan untuk senantiasa taat kepada Allah SWT., kepada Rasul-Nya dan kepada pemimpin, dan seterusnya Allah juga telah memerintahkan kepada kaum muslimin, jika berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (al-Qur'an) dan Rasul-Nya (Sunnahnya). Kemudian diperjelas lagi dengan hadis di atas tentang keharusan untuk tetap taat kepada siapa saja yang menjadi pemimpin, akan tetapi telah digariskan bahwa ketaatan kepada pemimpin adalah hanya pada kebenaran.

Demikian pula, dalam suatu perusahaan jika terjadi perselisihan pendapat di antara sesama pimpinan, dan di antara pimpinan dengan karyawan/bawahannya maka kembalikanlah segera kepada al-Qur'an dan as-Sunnah sebagai suatu solusi untuk keluar dari perselisihan tersebut, sehingga tidak terjadi konflik akibat dari perbedaan pendapat tersebut.

Untuk itulah, seharusnya bank Islam sebagai sebuah organisasi usaha bisnis Islam yang mengemban amanah misi dan visi Islam, dikelola atau dipimpin oleh orang-orang yang paham betul dan mampu untuk melaksanakannya, karena kalau tidak maka bank Islam suatu saat akan hancur. Sebagaimana peringatan dari Hadis Rasulullah Muhammad SAW, yang artinya : *“Jika satu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancuran”*. (HR. al-Bukhari).

Serta yang terpenting juga, yaitu pimpinan itumau menerapkan nilai-nilai yang terkandung dalam Qur'an dan Sunnah Rasul itu secara *kaffah*, karena itu

sudah menjadi perintah Allah SWT dalam upaya meraih kesuksesan, sebagaimana firman-Nya dalam Qur'an:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اَدْخُلُوْا فِى السَّلَامِ كَافَّةً وَلَا تَتَّبِعُوْا خُطُوٰتِ الشَّيْطٰنِ ۚ اِنَّهٗ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِيْنٌ ﴿٢٠٨﴾

Artinya: *"Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam keseluruhan, dan janganlah kamu turut langkah-langkah syaitan. Sesungguhnya syaitan itu musuh yang nyata bagimu".* (QS. al-Baqarah [2]:208).

Ayat berikut ini juga sangat penting untuk dicamkan oleh para pimpinan bank Islam agar selalu mawas diri dalam melaksanakan kepemimpinannya karena sesungguhnya ternyata jabatan itu hanya merupakan ujian Allah SWT. kepada manusia sebagai penguasa, sebagaimana firman-Nya:

وَهُوَ الَّذِى جَعَلَ لَكُم مِّنْ خَلْقِ الْاَرْضِ رَفَعَ بِعَصَاكَ فُوْٓقَ بَعْضِكُمْ بَعْضًا ۚ دَرَجٰتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِىْ مَا ءَاتٰكُمْ ۚ اِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ ۚ وَاِنَّهٗ لَغَفُوْرٌ رَّحِيْمٌ ﴿١٦٥﴾

Artinya: *"Dan dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang".* (QS. al-An'am[6]:165)

Jika pemimpin bank Islam telah benar-benar mengamalkan ayat-ayat dan beberapa hadis tersebut di atas secara *kaffah* maka dampaknya atau implikasinya adalah ia dapat menjadi pemimpin yang dicintai dan lebih di didengar lagi oleh bawahannya. Pemimpin yang lebih mudah untuk dapat mencipatakan/ membentuk suasana perusahaan menjadi sehat dan kondusif sehingga karyawan menjadi nyaman dalam bekerja dan dapat membentuk karakter atau sikap kewirausahaan karyawannya, bahkan tumbuh dan meningkat dengan lebih baik, Dalam artian, pimpinan dapat membuat karyawan semakin disiplin, dapat memunculkan rasa

kekeluargaan, kasih sayang, saling menghargai, percaya diri yang berimplikasi kepada tumbuhnya atau meningkatnya ketakwaan kepada Allah SWT. dan patuh kepada pimpinan, membuat karyawan semakin kreatif dan inovatif dalam memajukan perusahaan, membuat karyawan semakin sungguh-sungguh dan bertanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaannya, bisa membuat karyawan menjadi mandiri, jujur dan teliti, serta sabar dalam bekerja, tidak jenuh dan tidak mudah putus asa jika menghadapi tugas atau pekerjaan yang berat, yang kemudian pada akhirnya kinerja Islami karyawan akan jauh lebih baik, ia bekerja secara efektif dan efisien, melayani nasabah dengan baik serta semakin ikhlas untuk ber Zakat, berinfaq dan berShadaqah. Namun sebaliknya, jika kepemimpinan bank Islam tidak dijalankan sepenuhnya sesuai dengan apa yang telah digariskan dalam al-Qur'an dan as-Sunnah, seperti apa yang telah diuraikan di atas, maka cepat atau lambat pasti bank tersebut akan mengalami kemunduran bahkan kehancuran. Sebagaimana peringatan Allah SWT kepada Nabi Adam as. dan Nabi Daud as. setelah keduanya bertobat dan kemudian ingin diturunkan kembali ke bumi, yakni agar dia terbebas dari rasa takut dan akan terhindar dari penderitaan maka syaratnya adalah agar dia mengikuti petunjuk Allah SWT, sebagaimana dalam firman-Nya:

قُلْنَا امْطُورًا مِنْهَا جَمِيعًا فَاِذَا مَا يَأْتِيَنَّكُمْ مِنْ بِيَ هُدًى فَمَنْ تَبِعَ هُدَايَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya: Kami berfirman: "Turunlah kamu semuanya dari surga itu! Kemudian jika datang petunjuk-Ku kepadamu, Maka barang siapa yang mengikuti petunjuk-Ku, niscaya tidak ada kekhawatiran atas mereka, dan tidak (pula) mereka bersedih hati". (QS.al-Baqarah[2]:38).

Juga dalam ayat berikut ini Allah SWT sudah lebih tegas lagi untuk memperingatkan:

فَكَانَ مِنْ قَرْيَةٍ أَهْلَكْنَاهَا وَهِيَ ظَالِمَةٌ فِيهَا خَاوِيَةٌ عَلَى عُرُوشِهَا وَيَثِرُ مَغَطِّلَةٌ وَقَصْرٌ مَشِيدٌ ﴿٤٥﴾

Artinya: "Berapalah banyaknya kota yang kami Telah membinasakannya, yang penduduknya dalam keadaan zalim, Maka (tembok-tembok) kota itu roboh menutupi atap-atapnya dan (berapa banyak pula) sumur yang Telah ditinggalkan dan istana yang tinggi," (QS. al-Hajj [22]:45)

Untuk itu, bank Islam yang sekarang ini yang mulai tumbuh dan berkembang dengan pesat diharapkan dalam segala kegiatannya untuk selalu berada pada jalan yang telah digariskan oleh Allah SWT dalam al-Qur'an dan Sunnah Rasul agar suatu saat kelak tidak bersedih hati karena keruntuhan atau kehancuran bank Islam dimasa datang. Makanya kembali ditekankan bahwa sekecil apapun kekurangan dalam implementasi gaya kepemimpinan Islami yang ditunjukkan oleh indikator-indikatornya pada bank Islam tersebut, segera harus dibenahi. Bekerjalah atau jalankanlah tugas-tugas kepemimpinan itu dengan niat ibadah, maka tentunya segala kerja-kerja kepemimpinan akan selalu berada dalam batas-batas keridhaan Allah SWT. karena pemimpin yang kerja-kerjanya bernilai ibadah pasti membawa kebaikan dan beruntungan dalam kehidupan bersama di dalam perusahaan dan di dalam masyarakat.

#### **6.1.7 Pandangan al-Qur'an dan as-Sunnah tentang Budaya Perusahaan Islami kaitannya dengan Sikap Kewirausahaan dan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan**

Pandangan al-Qur'an al-Qur'an dan as-Sunnah tentang budaya perusahaan yang Islami pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, telah dibuktikan secara kualitatif melalui analisis statistik deskriptif, dimana dari hasil rekapitulasi sebaran kuesioner diperoleh frekuensi jawaban responden terhadap item-item indikator variabel budaya perusahaan Islami dengan jawaban yang

selalu muncul (modus) adalah no.4 (setuju), dan indikator yang paling tinggifrekuensi jawabannya adalah indikator disiplin dalam waktu dan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan dimana jawaban yang selalu memilih modus no.5 (sangat setuju) ditambah modus 4 (setuju) sebesar 97,30 %, kemudian tolong menolong dalam kebaikan pada modus 4 (setuju) dan modus 5 (sangat setuju) sebesar 91,89 %, menyusul indikator suka memberi salam sebagai do'a untuk keselamatan dan kesejahteraan pada modus 4 (setuju) dan modu 5 (sangat setuju) sebesar 79,28 %, dan indikator selalu ingin bersama-sama/bersatu atau *berjamaah* pada modus 4(setuju) ditambah modus 5 (sangat setuju) sebesar 71,17 %, . Namun masih ada pula yang memberikan penilaian negatif dengan memberikan jawaban sangat tidak setuju, tidak setuju dan ragu-ragu, ini menunjukkan bahwa mereka berpendapat bahwa pelaksanaan budaya perusahaan Islami belum dilakukan secara baik. Bila ditinjau dari sudut analisis intuitif maka kategori pendapat ini dapat disimpulkan bahwa penerapan norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah tentang indikator-indikator budaya perusahaan Islami belum dilakukan secara *kaffah*.

Hal ini berarti bahwa untuk menumbuhkan atau meningkatkan sikap kewirausahaan karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan juga dibutuhkan suasana kerja yang kondusif atau sehat pada bank tersebut, terutamayang masuk kategori indikator penting dalam variabel budaya perusahaan Islami, yang diurut berdasarkan besarnya prosentase frekuensi, yaitu; sikap tolong menolong satu dengan lainnya dalam kebaikan, mewujudkan rasa kebahagiaan dan kesejahteraan lewat membiasakan diri untuk saling memberikan salam bila bertemu, senantiasa menciptakan suasana kasih sayang dengan sesama karyawan

dan kepada orang lain melalui senyum bila bertemu, dan selalu menunjukkan tekad yang sama serta kekompakan dalam perusahaan melalui keinginan untuk selalu bersama-sama/ bersatu, membangun disiplin kerja terhadap penggunaan waktu dan ketentuan yang berlaku pada perusahaan tersebut, kemudian ada rasa kebersamaan atau persaudaraan yang tinggi di antara sesama karyawan, selalu berpasangan baik sehingga tidak muncul klik atau kelompok-kelompok dalam perusahaan.

Secara Intuitif dalam pandangan Islam, indikator-indikator variabel budaya perusahaan Islam adalah sesuatu yang mutlak untuk diterapkan guna mewujudkan organisasi atau perusahaan yang sehat atau kondusif. Al-Qur'an dan Sunnah Rasul serta hal-hal yang berkaitan dengan pentingnya indikator-indikator tersebut di atas, telah banyak sekali dijelaskan, sehingga sebagai seorang karyawan atau pengusaha muslim tidak boleh lagi ada keraguan untuk berusaha menerapkannya. Karena Allah SWT telah menjamin akan kesuksesan dan keselamatan bagi usaha atau bisnis seorang muslim yang benar-benar konsisten (*istiqamah*) dengan petunjuk-Nya.

Untuk itu sebagai pedoman atau sebagai pegangan bagi karyawan agar bank Islam ke depan bisa menjadi semakin sehat atau kondusif, kuat dan kokoh agar selalu konsisten dalam membudayakan untuk bekerja berdasarkan nilai-nilai yang ada dalam al-Qur'an dan as-Sunnah di bawah ini, yaitu:

Karyawan harus senantiasa bekerja keras secara tertib dan teratur serta disiplin terhadap ketentuan atau peraturan yang berlaku dalam perusahaan tersebut, sebagaimana firman Allah SWT :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقِيمُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًا كَانَهُمْ بُنِينَ مَرْصُومِينَ ﴿١٠﴾



Artinya: *"Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh".* (QS. as-Shaff [61]:4).

Kata berperang dalam ayat di atas dapat diartikan agar kaum muslimin khususnya karyawan bank Islam untuk berusaha dan bekerja keras, secara teratur tertib, tersusun rapi atau disiplin menurut struktur dan fungsi serta tanggung jawabnya masing-masing dan tetap konsisten mematuhi petunjuk Allah SWT. yang telah digariskan dalam al-Qur'an dan as-Sunnah. Sehingga dengan demikian bank Islam dapat diumpamakan sebagai sebuah bangunan yang tersusun kuat dan kokoh yang tidak akan runtuh, ia dapat bertahan bahkan bisa menang di tengah badai persaingan bisnis *financial* yang semakin tajam dan menglobal dewasa ini.

Kaum muslimin atau karyawan bank Islam harus membiasakan diri untuk selalu tolong menolong dalam kebajikan, sebagaimana berfirman-Nya:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٥﴾

Artinya: *"Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya."* (QS.al-Ma'idah [5]:2).

Karyawan harus selalu menjalin hubungan silaturrahiim atau persaudaraan dengan sesama muslim terutama sesama karyawan, agar sesama karyawan timbul kebersamaan, yaitu suatu sikap yang memiliki perasaan senasib dan sepenanggungan, dengan semboyan berat sama dipikul ringan sama dijinjing, firman Allah SWT. yang menggariskan tentang pentingnya silaturrahim itu, adalah:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلَحُوا بَيْنَ أَخَوِيكُمْ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴿٦٠﴾

Artinya: *"Orang-orang beriman (mukmin) itu sesungguhnya bersaudara. sebab itu damaikanlah (perbaikilah hubungan) antara kedua saudaramu itu dan takutlah terhadap Allah, supaya kamu mendapat rahmat."* (QS.al-Hujarat[49]:10).

Juga dalam Qur'an Allah SWT. telah memperingatkan bahwa telah diciptakan manusia dengan berbagai macam suku dan bangsa dengan tujuan agar saling mengenal dan memahami karakter satu dengan lainnya, sehingga kaum muslimin bisa selalu hidup harmonis dalam setiap pergaulannya, demikian juga dengan karyawan yang ada di bank Islam, sebagaimana firman Allah, yaitu:

يٰۤاَيُّهَا النَّاسُ اِنَّا خَلَقْنٰكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَّاُنْثٰى وَجَعَلْنٰكُمْ شُعُوْبًا وَّقَبَاۤىِٕلَ لِتَعَارَفُوْۤا ۚ اِنَّ اَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللّٰهِ  
اَتْقٰىكُمْ ۚ اِنَّ اللّٰهَ عَلِيْمٌ خَبِيْرٌ ﴿١٣﴾

Artinya: *"Hai manusia, Sesungguhnya kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal"*. (QS. al-Hujarat [49]:13).

Dalam ayat di atas, secara tegas dinyatakan bahwa manusia diciptakan terdiri dari laki-laki dan perempuan, bersuku-suku dan berbangsa-bangsa, agar mereka saling mengenal potensi masing-masing dan dapat memanfaatkannya semaksimal mungkin, dengan demikian, jelaslah bahwa secara *fitri* manusia diciptakan sebagai makhluk sosial dan hidup secara bermasyarakat/ berorganisasi merupakan suatu keniscayaan.

Penting untuk dipahami dan dihayati, bahwa yang paling mulia di antara mereka itu bukan karena jenis sukunya atau bangsanya, bukan karena jenis kelaminnya, bukan karena jabatan/ pangkat dan hartanya, melainkan karena ketakwaannya atau keimanannya kepada Allah SWT. Jadi tujuan ayat ini adalah agar manusia memahami, menyadari kekurangan dan kelebihan masing-masing

dari makhluk yang diciptan oleh Allah, yang sama derajatnya disisi Allah sehingga dengan kesadaran ini mereka bisa saling menghargai, saling mencintai, saling membantu, dan bersatu dalam menjalani hidupnya.

Jadi ayat tersebut di atas menekankan kebersamaan anggota masyarakat/ organisasi seperti gagasan bersama, tujuan bersama, kebangkitan dan kemunduran bersama. Hal ini memunculkan konsep *amar ma'ruf nahi mungkar*, dan konsep fardu kifayah dimana semua anggota masyarakat atau organisasi akan memikul dosa bila tidak melaksanakan kewajiban tertentu. Namun disisi lain al-Qur'an juga tetap mengakui peranan individu, agar setiap orang bertanggung jawab atas diri dan anggota atau masyarakatnya.

Kemudian dalam Qur'an juga Allah telah memerintahkan untuk selalu disiplin, atau memanfaatkan waktu dengan baik, mengerjakan sesuatu yang bermanfaat dan nasehat menasehati untuk menaati kebenaran, ayat ini selain mengandung nilai efektifitas dan efesiensi juga mengandung nilai kebersamaan dan persaudaraan dengan selalu saling menasehati antar sesama karyawan dalam kebenaran dan kesabaran, yaitu dalam firman-Nya sebabagai berikut:

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

Artinya: "1. Demi masa. 2. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, 3. Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menetapi kesabaran." (QS. al- Ashr[103]:1-3).

Selanjutnya dalam hadis-hadis di bawah ini juga telah menjelaskan tentang pentingnya indikator-indikator variabel budaya perusahaan Islami di terapkan dalam bank Islam, yaitu sebagai berikut:

Dalam Hadis Qudsi Rasulullah Muhammad SAW. menjelaskan tentang pentingnya budaya kerja sama dan tidak saling mengkhianati dalam perusahaan, yang artinya adalah:

*Artinya: "Sesungguhnya Allah SWT. berfirman: Aku adalah pihak ketiga dari dua orang yang berserikat (bekerja sama) selama salah satu pihak dari keduanya tidak mengkhianati pihak lainnya, dan bila salah satu pihak yang berkhianat kepada pihak lainnya, Aku keluar dari perserikatan tersebut"(HR.Abu Daut dan Abu Hurairah).*

Hadis yang lain, Imam al-Bukhari ra. meriwayatkan, dari Abdullah bin Umar ra. Rasulullah SAW bersabda, artinya:

*Artinya: "Orang Muslim itu saudara bagi Muslim lainnya, ia tidak boleh menzaliminya dan tidak boleh pula ia membiarkannya. Barang siapa membantu keperluan saudaranya, maka Allah membantu keperluannya. Barang siapa melapangkan kesusahan dari seorang Muslim, maka Allah melapangkan satu kesusahan dari segala kesusahan pada Hari Kiamat. Barang siapa menutupi (kesalahan) seorang Muslim, maka Allah menutupi (kesalahannya) pada Hari Kiamat."Shahih*

Kaum Muslimin juga diperintahkan untuk selalu memulai memberikan salam sebagai tanda kasih sayang di antara sesama muslim, hadis dibawah ini yang diriwayatkan oleh Imam Abu Dawud ra, dari Abu Umamah, ia mengatakan, Rasulullah SAW bersabda:

*Artinya: "Sesungguhnya orang yang paling berhak kepada Allah adalah orang yang memulai salam kepada mereka". Shahih.*

Kemudian berikut ini, hadis yang memerintahkan untuk selalu menampakkan wajah berseri-seri dan tersenyum adalah: Hadis Jabir bin Abdullah dalam riwayat at-Tirmidzi, dari Al-Bukhari:

*Artinya: "Setiap kebajikan adalah sedekah, dan diantara kebajikan ialah engkau bertemu saudaramu dengan wajah berseri-seri dan engkau menuangkan (air) dari embermu ke bejana saudaramu".*

Kemudian hadis Abu Dzar dalam al-Adab al-Mufrad: *"Senyummu di hadapan saudaramu adalah sedekah"*.

Juga yang sangat penting tetap dibiasakan dalam bank Islam tersebut agar tidak timbul klik-klik atau kelompok-kelompok dalam perusahaan adalah selalu berpasangan baik (*Husnuldson*) dengan sesama, sebagaimana hadis di bawah ini, Rasulullah SAW bersabda, yang artinya: *"Jauhilah prasangka, karena sesungguhnya prasangka itu adalah bisikan yang paling dusta"*

Demikian pula kaum Muslimin diperintahkan untuk senantiasa menjalin Silaturahmi atau menyambung rasa persaudaraan agar lahir kebersamaan di antara sesama karyawan, bahkan begitu pentingnya persaudaraan itu di bangun maka Allah SWT. berjanji akan meluaskan rizkinya, memanjang umur bagi yang senantiasa menjalin silaturahmi itu, sebagaimana hadis di bawah ini, diriwayatkan oleh Imam al-Bukhari, dari Abu Hurairah ra.:

Artinya: *"Barang siapa yang ingin diluaskan rizkinya dan dipanjangkan umurnya, maka hendaklah ia menyambung kerabatnya."* Shahih.

Kemudian hadis yang memerintahkan kaum Muslimin untuk selalu bersama-sama atau *jamaah* adalah sebagai berikut; Hadis Zaid bin Tsabit diriwayatkan oleh Ahmad dalam al-Musnad:

Artinya: *"Ada tiga perkara yang tidak membuat dengki hati seorang Muslim selamanya: ikhlas beramal karena Allah, menasehati para pemimpin dan komitmen terhadap jamaah. Karena do'a mereka melingkupi orang-orang yang ada di belakang mereka."* Shahih.

Ayat-ayat dan Hadis yang telah dikemukakan di atas, telah dengan jelas mengisyaratkan kepada kaum muslimin untuk senantiasa berbuat atau bekerja keras secara disiplin dan teratur pada jalan yang telah digariskan oleh Allah SWT, senantiasa menjaga persatuan dan kesatuan, melalui terciptanya rasa persaudaraan

dan kebersamaan yang tinggi di antara sesama karyawan, tolong menolong dalam kebaikan, saling mencintai dan saling menghargai dengan sesama, senantiasa berperasangka baik antara sesama, serta menunjukkan tekad dan kekompakan melalui jamaah.

Sehingga dengan suasana demikian sikap kewirausahaan Islami karyawan akan semakin tumbuh atau meningkat, demikian pula kinerja Islami karyawan akan meningkat atau membaik. Sebaliknya, jika suasana perusahaan yang sehat dan kondusif seperti apa yang telah digambarkan di atas tidak dapat diwujudkan, maka sikap kewirausahaan Islami karyawan pada bank Islam tersebut juga tidak tumbuh atau meningkat, bahkan malah menjadi turun dan berimplikasi kepada turut menurunnya kinerja Islami karyawan. Sebagaimana yang telah digambarkan oleh Ali bin Abi Thalib r.a.: yang artinya: *"Kebenaran yang tidak diorganisir dengan rapi, dapat di kalahkan oleh kebathilan yang diorganisir dengan baik"*.

Pernyataan tersebut di atas, pada prinsipnya Ali bin Abi Thalib r.a. mendorong kaum muslimin untuk senantiasa menciptakan suasana organisasi yang sehat dan kondusif, adalah organisasi atau perusahaan yang tertib, teratur dan disiplin sehingga tercipta rasa persatuan dan kesatuan dalam perusahaan tersebut agar perusahaan atau bank Islam dapat tetap eksis dan bahkan bisa memenangkan persaingan bisnis yang semakin tajam dan tidak sehat.

Untuk itu indikator-indikator yang mencerminkan variabel budaya perusahaan Islami pada analisis deskriptif statistik atau hasil penelitian yang masih mendapat penilaian kurang baik, walaupun prosentasenya kecil tapi harus segera mendapat perhatian yang serius untuk dibenahi, karena jika hal tersebut tidak segera dibenahi untuk ditingkatkan, bahkan dibiarkan berlarut-larut maka

bisa saja hal tersebut menjadi racun dan bahkan merusak semua yang telah dibangun dengan bersusah-payah selama ini.

Penting dipahami, bahwa pandangan orang terhadap perilaku karyawan yang ada di organisasi atau perusahaan Islami sangat jauh berbeda dengan pandangan orang terhadap perilaku orang-orang yang ada pada organisasi atau perusahaan non Islami. Karena dalam organisasi atau perusahaan Islami secara otomatis melekat citra keagamaan, yaitu bahwa perusahaan Islami dipandang sebagai pengemban misi kebenaran, keselamatan, kedamaian dan keadilan serta kebersihan dan keindahan. Sehingga dengan sendirinya orang-orang atau karyawan yang berada dalam organisasi atau perusahaan tersebut juga secara otomatis melekat citranya sebagai pembawa misi keagamaan tersebut. Tapi jika hal ini hilang atau tidak dimiliki oleh orang-orang atau karyawan yang bekerja dalam organisasi atau perusahaan Islami tersebut maka citra atau kepercayaan masyarakat akan segera berbalik menjadi cercaan.

Untuk itu, sekecil apapun kekurangan itu dalam bank Islam harus sesegera mungkin dibenahi atau diperbaiki dengan menerapkan al-Qur'an dan as-Sunnah secara *kaffafagar* bank Islam betul-betul menjadi bank *rahmatan lil 'alamiin*.

Khusus faktor yang menyebabkan budaya perusahaan Islami berpengaruh negatif terhadap kinerja Islami karyawan, itu bukan terletak pada budayanya yang tidak baik akan tetapi itu terletak pada SDM karyawannya yang tidak mampu atau belum bisa menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan Islam yang ditanamkan dalam bank Islam di provinsi Sulawesi Selatan, yang di antaranya dapat diasumsikan bahwa terletak pada latar belakang pendidikan karyawan dan pemahamannya terhadap al-Qur'an dan as-Sunnah yang masih lemah atau minim, termasuk pindahan dari bank konvensional yang sudah terbiasa dengan budayanya

sehingga mereka masih sangat sulit menyesuaikan diri terhadap budaya perusahaan Islami yang diterapkan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

#### **6.1.8 Pandangan al-Qur'an dan as-Sunnah tentang Sikap Kewirausahaan Islami kaitannya dengan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan**

Pandangan al-Qur'an dan as-Sunnah tentang sikap kewirausahaan Islami pada bank Islam berdasar pada analisis deskriptif juga dapat ditunjukkan melalui item-item indikator yang terdapat pada Tabel 5.10, dimana indikator berani mengambil tindakan dan menanggung risiko pekerjaan memilih modus 4 (setuju) ditambah modus 5 (sangat setuju) dengan prosentase frekuensi tertinggi yaitu sebesar 81,98 %, menyusul item indikator jujur memilih modus 4 (setuju) ditambah modus 5 (sangat setuju) dengan frekuensi sebesar 82,89 %, kemudian item indikator inovasi memiliki modus 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju) dengan prosentase frekuensi sebesar 77,48 %. Sekaligus ini membuktikan bahwa indikator keberanian dalam mengambil tindakan dan menanggung risiko pekerjaan, kejujuran dan inovasi kemudian menyusul indikator yang lain sangat berperan untuk meningkatkan kinerja Islami karyawan pada bank Islam tersebut.

Dampak dari pengaruh sikap kewirausahaan terhadap kinerja Islami karyawan seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 5.11 tentang distribusi item-item kinerja Islami karyawan adalah cukup baik terutama pada indikator kualitas kerja dengan prosentase frekuensi pada modus 4 (setuju) ditambah modus 5 (sangat setuju) sebesar 70,58%, kemudian indikator kualitas pelayanan dengan prosentase frekuensi sebesar 62,57 % pada modus 5 (sangat setuju) dan 3 (setuju) dan terakhir indikator kesadaran karyawan untuk membayar Zakat, Infaq dan Shadaqah dengan prosentase frekuensi sebesar 54,95 % pada modus 4 (setuju) dan



modus 5 (sangat setuju). Walaupun secara keseluruhan prosentase dari hasil analisis tersebut di atas menunjukkan hasil yang baik tapi masih ada sekian persen yang juga memberikan penilaian yang kurang baik, ini dapat diartikan bahwa pelaksanaan norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah terhadap indikator-indikator tersebut menurut analisis intuitif belum dilakukan secara *kaffah*.

Berdasarkan pada analisis intuitif terhadap sikap kewirausahaan Islami dalam pandangan Islam kaitannya dengan kinerja Islami karyawan, maka orang yang memiliki sikap kewirausahaan Islami adalah manusia yang prima karena telah memiliki sebagian besar sifat-sifat atau perilaku yang telah ada pada diri Rasulullah Muhammad SAW, dimana beliau memang adalah sosok wirausahawan sejati (*intrapreneurship sejati*) karena ketaatan, kejujuran, kreatifitas, inovasi, amanah, kemandirian, ketelitian, kesabaran dan sebagainya, yang dimiliki beliau sehingga mendapat kepercayaan penuh dari Sitti Khadidjah untuk menjalankan bisnisnya. Karena sikap kewirausahaannya yang sangat mulia itulah membawa kemajuan bisnis atau usaha milik Sitti Khadidjah menjadi sangat pesat. Akhirnya karena sikap yang mulia itu, beliau dilamar oleh Sitti Khadidjah untuk menjadikannya sebagai suami. Sehingga dengan demikian kalau sikap kewirausahaan ini telah tertanam dan tumbuh dengan baik pada diri karyawan Bank Islam maka kinerjanya akan semakin meningkat dan diyakini Bank Islam akan menuai kemajuan sangat pesat di masa datang. Ayat – ayat Qur'an dan Sunnah dari indikator-indikator sikap kewirausahaan Islami tersebut, adalah sebagai berikut:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara 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-Nisaa[4]:59).

وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا ﴿٦٠﴾ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ ۚ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ ۚ إِنَّ اللَّهَ بَلِّغُ أَمْرِهِ ﴿٦١﴾

Artinya: "2. barangsiapa bertakwa kepada Allah niscaya dia akan mengadakan baginya jalan keluar. 3. Dan memberinya rezki dari arah yang tiada disangka-sangkanya. dan barangsiapa yang bertawakkal kepada Allah niscaya Allah akan mencukupkan (keperluan)nya. Sesungguhnya Allah melaksanakan urusan yang (dikehendaki) Nya." (QS. at-Thalaaq [65]:2-3)

إِنَّ اللَّهَ لَا يَغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴿٦٢﴾

Artinya: "Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan [768] yang ada pada diri mereka sendiri. (QS. ar-Ra'ad[13]:11).

Kemudian firman Allah SWT yang juga lebih keras lagi menantang manusia untuk merubah keadaannya dengan menggunakan segala kekuatannya kemampuannya, dalam meraih sukses dalam mengarungi lautan hidup di dunia ini, sebagai berikut:

يَمْعَشَرِ الْجِنَّ وَالْإِنْسِ إِنْ أَسْطَظَعْتُمْ أَنْ تَنْفُذُوا مِنْ أَفْطَارِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ لَأَنْفُذُوا لَا تَنْفُذُونَ إِلَّا بِسُلْطَانٍ ﴿٦٣﴾

Artinya: *"Hai jama'ah jin dan manusia, jika kamu sanggup menembus (melintasi) penjuru langit dan bumi, Maka lintasilah, kamu tidak dapat menembusnya kecuali dengan kekuatan."*(QS.ar-Rahman[55]:33).

Penjelasan dari dua ayat tersebut di atas, yaitu bahwa untuk merubah keadaan manusia itu atau untuk mencapai kesuksesan dalam hidup ini, maka tidak ada jalan lain kecuali ia harus bekerja keras dengan menggunakan seluruh kekuatan dan kemampuannya, serta berusaha memperbaiki segala potensi yang telah diberikan oleh Allah SWT. kepadanya, seperti di antaranya adalah hati (niat), akal pikiran (ide) dan fisik. Artinya bahwa manusia dalam hidupnya harus selalu berniat untuk beramal atau bekerja keras semata-mata karena beribadah kepada Allah SWT, senantiasa mengasah otaknya dengan ilmu dan menggunakan akal dan pikirannya untuk berinovasi menemukan ide dan gagasan baru yang lebih baik, kemudian dapat memiliki dan menjadikan fisiknya sehat dan kuat terutama tangannya, dilatih menjadi trampil agar dapat dipergunakan untuk berkreasi.

Kemudian indikator-indikator lain yang dimiliki oleh karyawan yang memiliki sikap kewirausahaan Islami, yaitu; ketakwaan kepada Allah SWT., karena meyakini bahwa dengan ketakwaannya ia akan dikeluarkan oleh Allah SWT dari segala kesulitan yang dihadapinya dan diberikan rezeki yang datangnya tidak disangka-sangka, sebagaimana firman Allah SWT. dalam QS. at-Thalaq, menyatakan:

وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا ۖ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ ۚ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ ۚ إِنَّ اللَّهَ بَلِّغُ أَمْرِهِ ۖ

Artinya: 2. *"Barangsiapa bertakwa kepada Allah niscaya dia akan mengadakan baginya jalan keluar".* 3. *"Dan memberinya rezki dari arah yang tiada disangka-sangkanya. dan barangsiapa yang bertawakkal kepada Allah niscaya Allah akan mencukupkan (keperluan)nya."* (QS. at-Thaalaq[65]:2-3).

Selanjutnya, berdasarkan pada hasil penelitian pada uraian di atas, sesungguhnya sikap kewirausahaan karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan adalah sudah Islami, karena mereka pada dasarnya telah mengamalkan indikator-indikator variabel sikap kewirausahaan itu dengan berlandaskan pada al-Qur'an dan as-Sunnah, terutama indikator-indikator yang memiliki prosentase frekuensi yang tinggi, di antaranya adalah dicerminkan oleh indikator keberanian mengambil tindakan yang dianggap bermanfaat bagi perkembangan bank Islam dan siap menanggung risiko dari tindakannya itu, menyusul indikator kejujuran, dan indikator inovasi kemudian diikuti oleh indikator kemandirian karyawan dalam bekerja, karyawan sabar dalam melaksanakan pekerjaannya, kreatif, teliti, amanah atau bertanggung jawab, terakhir adalah karyawan telah memperlihatkan ketaatannya kepada Allah SWT, mengamalkan Sunnah Rasul dan mengikuti perintah atau loyal kepada pemimpin mereka.

Salah satu sikap kewirausahaan yang juga harus dimiliki oleh seorang pengusaha atau karyawan adalah memiliki keberanian. Dalam Islam seorang Muslim dituntut untuk memiliki keberanian (*Asy-Syaja'ah*) karena keberanian adalah merupakan sifat terpuji yang harus dimiliki oleh seorang Muslim. Sifat keberanian ini sangat dibutuhkan oleh karyawan yang bekerja di perbankan Islam sebab ia harus menghadapi berbagai masalah yang membutuhkan keberanian berkaitan dengan strategi-strategi bisnis perbankan, yang penuh dengan trik-trik persaingan yang tidak sehat. Berbagai godaan yang berkaitan dengan agama, atau penerapan nilai-nilai al-Qur'an dan Sunnah Rasul dalam bisnis. Bisnis Islami yang harus berusaha diterapkan dan dipertahankan dalam kehidupan masyarakat bangsa yang sarat dengan kehidupan yang sekularisme dan materialisme, bahkan tidak sedikit tantangan bahkan ancaman yang harus dihadapi dengan keberanian. Untuk itu sifat keberanian sangat dianjurkan dalam Islam, sebagaimana firman Allah SWT.:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا لَقِيتُمُ الَّذِينَ كَفَرُوا زَحَفًا فَلَا تُوَلُّوهُمْ إِلَّا ذُبَابًا ۖ وَمَنْ يُؤَلَّهِمْ يَوْمَئِذٍ دُبرُهُ

إِلَّا مُتَحَرِّفًا لِّقِتَالٍ أَوْ مُتَحَيِّزًا إِلَىٰ فِتْنَةٍ فَقَدْ بَاءَ بِغَضَبٍ مِّنَ اللَّهِ وَمَأْوَاهُ جَهَنَّمُ وَنَسِ الْأَصِيرُ ۝

Artinya:15. "Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bertemu dengan orang-orang yang kafir yang sedang menyerangmu, Maka janganlah kamu membelakangi mereka (mundur)". 16. "Barangsiapa yang membelakangi mereka (mundur) di waktu itu, kecuali berbelok untuk (sisat) perang atau hendak menggabungkan diri dengan pasukan yang lain, Maka Sesungguhnya orang itu kembali dengan membawa kemurkaan dari Allah, dan tempatnya ialah neraka jahannam. dan amat buruklah tempat kembalinya".(QS. al-Anfal[8]:15-16).

Kemudian seorang karyawan harus memiliki kejujuran (*as-Shidq*) dalam bekerja karena sesungguhnya Allah SWT telah menciptakan langit dan bumi dengan benar, dan menghendaki manusia untuk membangun kehidupannya dengan benar pula, oleh karena itu hendaknya manusia berkata benar dan bertindak benar. Ketersesatan dan kecelakaan umat manusia adalah akibat dari kelalaian terhadap dasar pokok kebenaran dan disebabkan oleh dominasi kebohongan-kebohongan serta hal-hal spekulatif yang menimpajawa dan pemikiran mereka sehingga menjauhkan mereka dari jalan lurus.

Kejujuran hendaknya dijadikan pegangan dalam berbagai keadaan, diperhatikan dalam berbagai ketetapan, dan dijadikan rujukan dalam berbagai keputusan. Baik jujur pada diri sendiri maupun jujur kepada orang lain. Sebagaimana firman Allah dalam Qur'an Surah al-Ahzab[33]:70-71:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ۖ يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ ۗ وَمَنْ

يُطِيعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا ۝

Artinya: 70. "Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan Katakanlah perkataan yang benar", 71. "Niscaya Allah memperbaiki bagimu amalan-amalanmu dan mengampuni bagimu dosa-dosamu. dan barangsiapa mentaati Allah dan Rasul-Nya, Maka Sesungguhnya ia Telah mendapat kemenangan yang besar". (QS. al-Ahzab[33]:70-71).

Kemudian hadis yang menyatakan tentang keutamaan Jujur, yang diriwayatkan oleh Imam Muslim ra., dari Abdullah ra. ia berkata bahwa Rasulullah SAW bersabda:

Artinya: *"Hendaklah kalian senantiasa jujur karena jujur mengantarkan kepada kebajikan dan kebajikan mengantarkan ke surga. Seseorang senantiasa jujur dan berusaha jujur sehingga ia dicatat di sisi Allah sebagai orang yang jujur. Dan janganlah berdusta karena dusta mengantarkan kepada dosa dan dosa mengantarkan ke neraka. Seseorang senantiasa berdusta dan berusaha dusta ia dicatat di sisi Allah sebagai pendusta."*Shahih.

Hadis-hadis lain tentang sikap kewirausahaan Islami yang telah diamalkan di bank Islam dan penting untuk tetap diamalkan adalah sebagai berikut:

Hadis mengenai pentingnya karyawan bekerja secara mandiri, yaitu Artinya : *"Tangan di atas lebih baik dari pada tangan di bawah."*(HR.Bukhari) dan *"Sebaik-baik usaha adalah usaha seorang pekerja yang dilakukan secara tulus."*(HR.Ahmad).

Hadis mengenai pentingnya karyawan untuk selalu teliti dalam bekerja Artinya: *"Sesungguhnya Allah mencintai salah seorang di antara kamu yang melakukan suatu pekerjaan dengan baik dan tekun."*(HR.Baihaqi).

Hadis tentang kreatifitas dan inovatif Artinya: *"Tidak ada seorang laki-laki yang menanam tanaman kecuali Allah mencatat baginya pahala sebesar apa yang keluar dari tanaman itu"*.(HR.Abu Dawud dan al-Hakim).

Hadis yang menyangkut pentingnya kesabaran dan ketelitian, yaitu diriwayatkan oleh Imam at-Tirmidzi, dari Abdul Muhaimin bin Sahl bin Sa'd as-Sa'idi ia mengatakan Rasulullah SAW bersabda: *"Kesabaran (pelan-pelan) itu berasal dari Allah, dan tegesa-gesa itu dari setan."*Shahih.

Walaupun analisis hasil penelitian dengan uraian penjelasannya tersebut di atas telah menunjukkan bahwa sikap kewirausahaan karyawan yang Islami telah tumbuh dan meningkat dengan baik pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan. Tapi juga berdasarkan pada distribusi item-item pada analisis deskriptif

statistik dari indikator yang mencerminkan sikap kewirausahaan Islami dapat pula diketahui bahwa masih ada juga karyawan yang memilih skala 1(sangat tidak setuju),2(tidak setuju), dan 3 (ragu-ragu) yang menunjukkan bahwa masih ada karyawan yang berpendapat Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan pada Bank Islam masih rendah dan belum Islami, untuk itu seperti halnya dengan variabel lain walaupun persentasenya kecil, tetapi demi citra dan kemajuan bank Islam di masa depan khususnya Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan tetap perlu sesegera mungkin dibenahi.

Selanjutnya jika sikap kewirausahaan Islami itu telah tumbuh dengan baik atau meningkat maka akan berimplikasi dengan baik pula kepada peningkatan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, sehingga dengan sendirinya karyawan akan berlomba-lomba dalam berbuat kebaikan, yakni akan segera memperbaiki kualitas kerjanya, melayani nasabah dengan baik dan semakin ikhlas untuk berZakat, berinfaq dan berShadaqah, karena ia telah menyadari bahwa berbuat baik bukan hanya sekedar membantu orang lain ke luar dari kesusahan? Tapi, menurut Alma (2010:252) pekerjaan berbuat baik akan menenangkan otak. Otak tenang dan sehat akan merangsang pembentukan zat antibodi dalam darah, dan akan meningkatkan kekebalan tubuh.

Di dalam dunia bisnis seperti perbankan, tentu muncul pikiran tidak tenang, stress makin meningkat dan terjadi setiap saat, ini terjadi karena ada pola usaha yang tidak benar, mengantisipasi kemungkinan buruk dari pikiran-pikiran jahat para pesaing, sangat agresif dalam persaingan, ingin memenangkan persaingan, dan lain sebagainya, ini adalah penyebab-penyebab yang berujung pada munculnya berbagai penyakit. Untuk itu, obat utama dan mujarab adalah senantiasa berniat dan ikhlas untuk selalu berbuat baik, melayani dengan baik dan senantiasa yakin akan kehadiran Allah SWT bagaimanapun sibuknya.

Seorang muslim yang memiliki kinerja Islami, dalam bekerja atau melayani konsumen atau nasabah senantiasa dengan senang hati, gembira, ikhlas, dan memberikan kesan baik terhadap konsumennya. Tidak membuat kesal konsumennya, berusaha agar terjadi transaksi secara harmonis, suka sama suka.

Bekerja di bank Islam sama kedudukannya dengan berdagang karena yang dilakukan adalah bagaimana supaya konsumen tertarik untuk membeli jasa produk perbankan yang di tawarkan oleh bank Islam tersebut. Bagi orang Muslim berdagang sebenarnya lebih tinggi derajatnya, yaitu dalam rangka beribadah kepada Allah SWT. sebab seorang Muslim sudah berjanji dalam ikrarnya kepada Allah SWT pada saat melaksanakan sholat lima waktu, yaitu bahwa "*sholatku, ibadahku, hidup dan matiku adalah hanya bagi Allah rabbul 'alamiin*". Bekerja sebagai karyawan bank Islam adalah sebagian dari hidupnya yang harus ditunjukkan untuk beribadah kepada-Nya, dan wadah untuk berbuat baik kepada sesama, seperti pernyataan yang terdapat dalam hadis di bawah ini: "*Sekali-sekali tidak seorang Mukmin akan merasa kenyang (puas) mengerjakan kebaikan, sampai puncaknya ia memasuki surga*". (HR.Tirmidzi).

Demikian pula seorang karyawan memiliki kinerja yang Islami telah berniat untuk selalu bekerja memberi yang terbaik dengan bekerja secara baik (berkualitas) atau profesional dan memberi kemudahan (melayani dengan baik) kepada siapa saja yang membutuhkannya, karena telah mengamalkan hadis di bawah ini, yang artinya: "*Sesungguhnya amal itu berdasarkan niat, dan sesungguhnya bagi setiap manusia pahala menurut apa yang diniatkannya*" (Muttafaq'alah).

Juga sebagai bukti bahwa karyawan itu telah memiliki kinerja yang Islami, Zadjuli (1999), yaitu, karena sebagian karyawan sudah punya niat bekerja



juga untuk mendapat ridha dari Allah SWT, rajin membayar Zakat, Infaq dan Shadaqah, Mengeluarkan Zakat, Infaq dan Shadaqah harus senantiasa menjadi budaya Muslim terutama yang bekerja di bidang bisnis. Dalam ajaran Islam sudah jelas bahwa harta yang diZakatkan, diInfaqkan dan di Shadaqahkan tidak akan hilang, melainkan menjadi tabungan yang berlipat ganda baik di dunia maupun di akhirat. Sebagaimana hadis yang diriwayatkan oleh Muslim menyatakan:

*Artinya: "Tidaklah harta itu akan berkurang karena disedekahkan dan Allah tidak akan menambahkan orang yang suka memberi maaf kecuali kemuliaan. Dan tidaklah seorang yang suka merendahkan diri karena Allah melainkan Allah akan meninggikan derajatnya"*

Dalam hadis Qudsi Allah berfirman, yang artinya: *"Berinfaqlah kamu, niscaya Allah akan memberi belanja kepadamu"*. (Muttafaq' Alaih).

Bekerja di Bank Islam merupakan wadah yang paling baik untuk banyak berbuat baik kepada sesama manusia utamanya kepada konsumen atau nasabah, karena nuansa yang dibangun di dalamnya memang sudah Islami. Simaklah selalu ajaran al-Qur'an dan al-Hadis yang menyuruh kita agar senantiasa mempermudah orang lain, jangan mempersulit hal-hal yang sesungguhnya dapat dipermudah atau sering membuat orang gelisah. Melalui hadis berikut ini dapat kita renungkan. Hadis Abi Musa dan Mu'adz dari Sa'id bin Abu Burdah dari ayahnya berkata: Nabi telah mengutus neneknya yaitu Abu Musa dan Mu'adz ke Yaman, maka nabi berpesan: *"Ringankan atau mudahkanlah, jangan mempersukar, gembirakanlah jangan menggusarkan dan saling mengalahkan diantaramu"* (HR. Bukhari).

Demikian pula karyawan yang telah memiliki kinerja Islami akan rajin dan ikhlas untuk ber Zakat, ber Infaq dan ber Shadaqah sehingga hidupnya menjadi makmur dan tidak akan bersedih, sebagaimana firman Allah SWT di bawah ini:

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَءَاتَوْا الزَّكَاةَ لَهُمْ أَجْرُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ وَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿٢٧٧﴾

Artinya: “Sesungguhnya orang-orang yang beriman yang mengerjakan amal saleh, salat, dan berzakat, mereka mendapat pahala dan tidak ada kekhawatiran atas diri mereka dan tidak mereka bersedih”(QS.al-Baqarah[2]:277)

Hadis diriwayatkan oleh Muslim, masih mengenai pentingnya Shadaqah, yaitu:

Artinya: “Tidaklah harta itu akan berkurang karena disedekahkan dan Allah tidak akan menambahkan orang yang suka memberi maaf kecuali kemuliaan. Dan tidak lah seorang yang suka merendahkan diri karena Allah melainkan Allah akan meninggikan derajatnya”. Juga dalam sebuah hadis Qudsi Allah berfirman, yang artinya: “Berinfaklah kamu, niscaya Allah akan memberi belanja kepadamu”. (Muttafaq ‘Alaih).

#### 6.1.9 Penerapan Gaya Kepemimpinan berdasarkan pada Norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan

Berdasar pada hasil analisis statistik Deskriptif yang ditunjukkan Distribusi frekuensi Item-item tentang penerapan gaya kepemimpinan Islami pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dapat dilihat pada Tabel 5.8. dari hasil rekapitulasi sebaran kuesioner tersebut, frekuensi jawaban yang selalu muncul (modus) adalah jawaban no.5 (sangat setuju) ditambah modus 4 (setuju) untuk indikator pemimpin selalu terbuka dalam memberikan informasi atau penjelasan kepada bawahan/ karyawan dengan nilai persentase sebesar 94,50 %, dan untuk indikator yang menduduki prosentase yang cukup tinggi adalah pemimpin berpenampilan sederhana sebesar 81,98 % dengan modus no.4 (setuju) ditambah modus 5 (sangat setuju), kemudian menyusul indikator pemimpin telah senantiasa memberikan petunjuk kepada karyawannya dengan frekuensi jawaban modus 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju) sebesar 78,38 %, dan indikator pemimpin telah

berlaku adil/ bijaksana dalam mengambil keputusan atau bertindak pada modus 4 (setuju) ditambah modus 5 (sangat setuju) sebesar 63,96 %. Namun, masih ada sekian prosen karyawan yang memberikan penilaian buruk kepada peraktek gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan bank Islam dengan memilih skala 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), dan 3 (ragu-ragu). Demikian pula dengan hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap sikap kewirausahaan positif signifikan ( $14,33\% > t_{tabel} 1,86$ ) dan terhadap kinerja Islami positif ( $2,49\% > t_{tabel} 1,86$ ) namun sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Berdasar pada hasil analisis deskriptif statistik dan uji hipotesis tersebut di atas walaupun hasilnya menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Islami secara umum telah diterapkan dengan baik tapi belum optimal karena masih ada karyawan yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan Islami pada Bank Islam belum Islami, sehingga dapat dikatakan bahwa menurut analisis intuitif atau *kasyf* bisa diartikan bahwa gaya kepemimpinan Islami atau gaya kepemimpinan berdasarkan al-Qur'an dan as-Sunnah belum dipraktekkan secara *kaffah* pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan. Atau belum mengamalkan perintah Allah SWT. dalam firman-Nya di bawah ini:

شَيْطَانٍ خُطُوبٍ تَتَّبِعُوا وَلَا كَافَّةً السِّلْمِ فِي أَدْخُلُوا أَمَنُوا الَّذِينَ يَتَأْتِيهَا

مُبِينٌ عَدُوٌّ لَكُمْ إِنَّهُ رَأَى

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam keseluruhan, dan janganlah kamu turut langkah-langkah syaitan. Sesungguhnya syaitan itu musuh yang nyata bagimu".(QS. al-Baqarah[2]:208).

Maksud dari pada ayat di atas bahwa Allah SWT. memerintahkan kepada kaum muslimin untuk masuk ke dalam Islam secara keseluruhan (*kaffah*), artinya melaksanakan semua apa yang telah diperintahkan oleh Allah SWT. dalam al-

Qur'an dan as-Sunnah agar terhindar dari godaan syetan atau terhindar dari bencana, bala atau kerugian.

Kaitannya dengan studi ini yaitu bahwa Gaya Kepemimpinan Islam pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan sudah berjalan dengan baik tapi belum berjalan secara optimal sesuai dengan perintah Allah, ataubelum dijalankan secara *kaffah* masih banyak mengikuti langkah-langkah syetan (misalnya saja: jika ada nafsu menghalalkan cara untuk meraih laba yang tinggi, menyampaikan informasi yang tidak sesuai dengan kenyataan, memperlakukan karyawan hanya sebagai alat sajudan lain sebagainya), sehingga bank Islam masih rawan bencana atau kerugian yang ditimpakan oleh Allah SWT., dan jika hal itu dibiarkan berlarut-larut maka Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan suatu saat, di masa akan datang akan kehilangan citra dan hanya tinggal nama, *naudzubillahi mindzalik*.

## 6.2 Kontribusi Teoritis dan Kebijakan Hasil Penelitian

Adapun kontribusi penting yang dihasilkan dalam penelitian ini yaitu bahwa penerapan Gaya Kepemimpinan Islami dan Budaya Perusahaan Islami adalah sangat kuat pengaruhnya terhadap Sikap Kewirausahaan Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, sedangkan Gaya Kepemimpinan Islami lemah pengaruhnya terhadap Kinerja Islami Karyawan karena nilai  $t_{statistiknya}$  rendah bila di bandingkan dengan pengaruh Sikap Kewirausahaan Islami terhadap kinerja Islami Karyawan, bahkan Budaya Perusahaan Islami memiliki pengaruh negatif terhadap Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Islami dan Budaya Perusahaan Islami nanti bisa efektif dalam meningkatkan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan jika terlebih dahulu

pimpinan bank berupaya meningkatkan Sikap Kewirausahaan Islami Karyawannya karena karyawan yang telah memiliki sikap kewirausahaan Islami yang tinggi akan mampu menghadapi atau menyelesaikan permasalahan, bahkan kadang masalah yang dihadapi bisa diubah jadi peluang.

Kondisi Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan memang umumnya masih dalam tahap pembenahan baik itu pembenahan infra struktur maupun pembenahan sumber daya insani. Khusus dalam hal perekrutan sumber daya manusianya memang masih jauh dari kompetensi yang dibutuhkan oleh sebuah bank Islam, dimana kenyataannya dalam studi ini bahwa dari tiga bank Islam yang dijadikan tempat penelitian, yaitu dari 230 karyawan tetap hanya satu orang saja yang memiliki disiplin ilmu Sarjana Ilmu Ekonomi Islam, ini adalah suatu hal yang memprihatinkan, demikian pula karyawan yang berasal dari bank konvensional yang sudah terbiasa dengan budaya perusahaan konvensional sehingga sudah sulit bagi mereka untuk menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan Islami, termasuk dalam hal memahami dan menghayati serta mengamalkan norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah secara konsisten dan *kaffah*. Keadaan inilah yang diinterpretasikan/ diasumsikan yang membuat budaya perusahaan Islami berpengaruh negatif terhadap peningkatan kinerja Islami karyawan, yang juga nilai  $t_{\text{statistiknya}}$  kecil dibandingkan dengan pengaruh variabel lainnya terhadap kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, demikian pula hal ini diperkirakan akan membuat sulit seorang pemimpin bank Islam untuk menerapkan secara konsisten dan menyeluruh/ *kaffah* norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah dalam kehidupan perusahaan Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

Temuan di atas tentunya berimplikasi pada kebijakan pentingnya manajemen Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dalam perekrutan figur

pemimpin bank yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap upaya menumbuhkan sikap kewirausahaan Islami karyawan bank Islam dalam rangka meningkatkan kinerja Islami karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang memadai, dan juga upaya perekrutan karyawan yang memiliki disiplin Ilmu Ekonomi Islam atau sarjana lainnya yang telah memiliki kompetensi dibidang ilmu Ekonomi Islam, sehingga dengan demikian karyawan tersebut akan mudah beradaptasi dengan budaya perusahaan Islami yang berlaku dalam bank Islam tersebut, demikian juga dibutuhkan figur pemimpin bank Islam yang dapat menanamkan/ menerapkan pola atau norma-norma al-Qur'an secara konsisten, menyeluruh/ *kaffah* dalam Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan melalui peraktek gaya kepemimpinan Islami.

Hasil studi, Gaya Kepemimpinan Islami berpengaruh terhadap Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan dan Kinerja Islami Karyawan, serta Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan terhadap Kinerja Islami Karyawan yang berpengaruh positif yang signifikan telah sesuai dengan hasil studi yang dilakukan oleh Abd. Hakim (2009) yang meneliti tentang Implementasi kepemimpinan dan budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan kinerja Islami karyawan yang mengkaji pengaruh kepemimpinan Islami terhadap motivasi kerja karyawan dan pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja Islami karyawan.

Hasilnya adalah terdapat hubungan yang signifikan dan positif demikian pula kepemimpinan Islami dengan kinerja Islami karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Muafi (2003) yang meneliti tentang hubungan motivasi Spiritual karyawan dan kinerja Religius yang mengkaji tentang motivasi Spiritual yang meliputi aqidah, ibadah dan muamalah dengan kinerja religius. Hasilnya motivasi Spiritual yang meliputi aqidah, ibadah dan muamalah sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja religius karyawan.

Belum sesuai Nawawi (2001) yang meneliti tentang kepemimpinan menurut Islam. Mengkaji tentang pengertian spiritual maupun empirik tentang kepemimpinan Islam. Kepemimpinan dalam arti spiritual adalah kemampuan mentaati perintah dan larangan Allah SWT dan Rasulullah Muhammad SAW. Hasil temuan studi ini banyak menekankan kepemimpinan Islam di bandingkan dengan kepemimpinan konvensional. Kepemimpinan dalam Islam didasari oleh fungsi manusia sebagai *khalifah* di muka bumi QS. al-Baqarah ayat 30 dan keteladanan kepemimpinan Rasulullah Muhammad SAW.

## **BAB 7**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dibuktikan baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami dan Budaya Perusahaan Islami terhadap Sikap Kewirausahaan Islami dan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan maka dapat disimpulkan dan disarankan sebagai berikut:

#### **7.1. Simpulan**

1. Gaya Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap tumbuhnya atau meningkatnya Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dengan arah hubungan positif. Artinya, semakin Islami gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan pada bank Islam maka akan semakin meningkat pula sikap kewirausahaan Islami karyawan pada Bank di Provinsi Sulawesi Selatan, demikian pula sebaliknya.
2. Budaya Perusahaan Islami berpengaruh signifikan terhadap Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dengan arah hubungan positif. Artinya, semakin Islami budaya perusahaan yang diterapkan dalam bank Islam maka akan meningkatkan pula sikap kewirausahaan Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, demikian pula sebaliknya.
3. Gaya Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dengan arah hubungan positif. Artinya bahwa semakin Islami gaya kepemimpinan yang diterapkan pada bank Islam maka akan semakin meningkatkan kinerja Islami



karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, demikian pula sebaliknya.

4. Budaya Perusahaan Islami berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dengan hubungan negatif (berlawanan arah). Artinya, semakin Islami budaya perusahaan yang diterapkan dalam bank Islam maka akan menurunkan kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, demikian pula sebaliknya. Dapat dijelaskan bahwa pengaruh negatif ini terjadi, bukan karena budaya perusahaan Islami yang jelek, melainkan karena karyawan yang belum bisa menjadikan budaya Islami dalam perusahaan tersebut menjadi pendorong untuk bekerja lebih baik, ini diasumsikan disebabkan karena hampir semua karyawan Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan belum sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh bank Islam, seperti yang dikemukakan dalam buku Indonesia Economic Outlook 2010 LPEM FE UI (2009:164).
5. Sikap Kewirausahaan Islami berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan dengan arah hubungan yang positif. Ini artinya, bahwa semakin Islami sikap kewirausahaan karyawan, maka akan semakin meningkat pula kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, demikian pula sebaliknya.
6. Hasil studi ini, telah membuktikan pandangan al-Qur'an dan as-Sunnah bahwa penerapan Gaya Kepemimpinan Islami memiliki dampak yang baik terhadap tumbuhnya atau meningkatnya Sikap Kewirausahaan dan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

7. Hasil studi ini, telah membuktikan pandangan al-Qur'an dan as-Sunnah bahwa penerapan Budaya Perusahaan Islami memiliki dampak terhadap tumbuhnya atau meningkatnya Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.
8. Berdasarkan pada hasil studi ini, membuktikan pandangan al-Qur'an dan as-Sunnah bahwa dengan tumbuhnya Sikap Kewirausahaan Islami karyawan berdampak sangat baik pada peningkatan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.
9. Gaya kepemimpinan Islami belum dipraktekkan secara *kaffah* atau belum mengamalkan norma-norma al-Qur'an dan as-Sunnah secara menyeluruh.
10. Kontribusi penting yang dihasilkan dalam penelitian ini yaitu bahwa Gaya Kepemimpinan Islami dan Budaya Perusahaan Islami sangat kuat pengaruhnya terhadap Kinerja Islami melalui peningkatan Sikap Kewirausahaan Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, sedangkan Budaya Perusahaan Islami juga kuat pengaruhnya terhadap Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan tapi dengan arah hubungan negatif (arah berlawanan), karena karyawan yang ada tidak/ belum memiliki kompetensi Islami sesuai yang dibutuhkan oleh Bank Islam.
11. Bahwa dari hasil studi ini manajemen perbankan Islam dapat mengambil kebijakan bahwa pengelolaan bank Islam untuk pencapaian misi dan visi Islaminya harus sumberdaya manusia yang memiliki sikap kewirausahaan, konsistensi, dan komitmen Islami yang tinggi.

12. Secara terintegrasi, berdasarkan pembuktian baik secara kuantitatif, kualitatif maupun intuitif/ *Kasyf* dapat disimpulkan bahwa walaupun Gaya Kepemimpinan Islami belum diterapkan secara *kaffah* namun terbukti telah berhasil meningkatkan atau menumbuhkan Sikap Kewirausahaan Islami Karyawan, yang juga berdampak pada peningkatan Kinerja Islami Karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan.

## 7.2. Saran – Saran

Berdasarkan pada hasil, pembahasan dan simpulan dari studi ini, maka berikut ini disampaikan beberapa saran sebagai masukan bagi pihak perbankan Islam khususnya perbankan Islam yang ada di Provinsi Sulawesi Selatan, yaitu sebagai berikut:

1. Untuk Karyawan, bagi karyawan bank Islam diwajibkan mengetahui dan memahami serta menguasai betul isi kandungan yang tersirat dalam al-Qur'an dan as-Sunnah terutama yang berkaitan dengan bisnis atau usaha yang Islami dan sekaligus mampu menerapkannya secara konsisten dalam kehidupannya sehari-hari, terutama dapat memahami, menjalankan dan mewujudkan misi dan visi perbankan Islam. Sehingga betul-betul perilaku yang ditampilkan oleh setiap karyawan yang bekerja pada perbankan Islam adalah perilaku Islami yang bisa menarik perhatian dan simpati bagi siapa yang melihatnya, sehingga ia tertarik menjadi nasabah bank Islam.
2. Untuk para Pimpinan, bagi pimpinan bank Islam khususnya Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan, seperti halnya karyawan pimpinan bank Islam harus dan wajib mengetahui, memahami, menghayati dan menguasai kandungan yang tersirat dalam al-Qur'an dan as-Sunnah terutama yang berkaitan dengan bisnis atau usaha yang Islami, serta sekaligus mampu

mengaplikasikan dan membudayakan nilai-nilai Islami secara kaffah dalam kehidupannya sehari-hari terutama dalam menjalankan fungsi, kewajibannya dan tanggungjawabnya sebagai pimpinan dalam bank Islam untuk efektifitas pencapaian misi dan visi bank Islam. Gaya kepemimpinan yang dijalankan hendaknya benar-benar mencerminkan nilai-nilai Islami sehingga dapat menjadi teladan yang baik, menjadi motivator bagi tumbuhnya sikap kewirausahaan Islami yang akan berdampak pada kinerja Islami karyawannya, serta dapat memberikan citra yang baik bagi bank Islam yang dipimpinnya.

3. Untuk Manajemen perusahaan, manajemen Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan ke depan hendaknya memprioritaskan perekrutan karyawan dan pimpinan dari disiplin ilmu ekonomi Islam atau sarjana lainnya yang telah paham betul tentang ilmu ekonomi Islam, yang telah secara terus menerus dididik dan dilatih dalam memahami dan menghayati serta menerapkan isi kandungan al-Qur'an dan as-Sunnah agar karyawan dan pimpinan bank Islam dapat dengan mudah beradaptasi dengan budaya perusahaan yang Islami. Hal ini penting dalam rangka efektifitas pencapaian misi dan visi bank Islam.
4. Bagi Pemerintah, dalam hal ini baik Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten hendaknya memberikan perhatian yang lebih baik dan lebih serius lagi bagi pertumbuhan dan perkembangan bank Islam, terutama dalam hal memberikan pemahaman kepada masyarakat tentang alasan dan pentingnya kehadiran perbankan Islam di Indonesia sebagai bangsa yang mayoritas Islam. Demikian pula Bank Indonesia sebagai pemegang otoritas pengatur dan pengawas perbankan serta sebagai otoritas moneter sudah selayaknya tanggap terhadap aspirasi yang berkembang di kalangan masyarakat luas, sehingga perlu membentuk suatu lembaga Deputi Gubernur khusus perbankan syariah di Bank Indonesia, yang bertugas

mengatur, membina dan mengawasi pertumbuhan dan perkembangan bank-bank syari'an, terutama juga dalam rangka mengawasi pertumbuhan bank-bank umum komersil yang mengelola dan melaksanakan kegiatan operasionalnya secara syari'ah.

5. Bagi Akademisi, untuk kepentingan studi selanjutnya hendaknya menemukan dan mengembangkan serta memperluas nilai-nilai Islami dari indikator-indikator lain pada variabel-variabel yang belum diteliti sehingga cakupan dan lingkup pembahasan mengenai ilmu ekonomi Islam akan semakin luas dan lebih mendalam.
6. Untuk Umum, hasil studi ini dapat digeneralisasikan pada organisasi atau perusahaan lainnya yang menggunakan pendekatan dengan dasar-dasar Islami.
7. Khusus untuk perbankan Islam secara keseluruhan, berdasarkan pada pembuktian baik secara kuantitatif, kualitatif maupun intuitif/ *Kasyf* yang disimpulkan bahwa walaupun gaya kepemimpinan Islami belum diterapkan secara *kaffah* namun terbukti telah berhasil meningkatkan atau menumbuhkan sikap kewirausahaan Islami karyawan yang juga berdampak pada peningkatan kinerja Islami karyawan pada Bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan. Sehingga dengan demikian, agar bank Islam di Provinsi Sulawesi Selatan bisa lebih sukses dan eksis di masa datang maka hendaknya sejak dari sekarang gaya kepemimpinan Islami sudah bisa diusahakan untuk diterapkan secara *kaffah*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahnan Asy, Maftuh. 2003. *Kumpulan Hadits Terpilih SHAHIH BUKHARI*. Surabaya. Terbit Terang.
- Alma, Buchari. 2010. *Kewirausahaan*. Bandung: Alfabeta.
- Antonio, Muhammad Safi'i. 2000. *Bank Syariah dari Teori ke Praktik*, Bank Indonesia. Jakarta
- \_\_\_\_\_. 1999. *Bank Syariah: Bagi Bankir & Praktisi Keuangan*. Jakarta: Bank Indonesia dan Tazkia Institute, hal.114.
- Amir, Rukmana. 2010. *Bank Syariah*. Jakarta : Erlangga.
- As'ad, Moh., 1991. *Psikologi Industri*. Ed 4, Yogyakarta: Liberty.
- Asnawi, Sahlan. 1999. *Aplikasi Psikologi dalam Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Pusorafin. Jakarta
- Azwar, Syaifuddin. 2000. *Sikap Manusia*. Yogyakarta. Pustaka Belajar.
- Baswir, 2009. <http://managementwascool.blogspot.com/2009/05/analisa-sebab-krisis-keuangan-amerika.html>
- Bappeda Sulsel, 2009. <http://antara-sulawesiselatan.com/beranda/1-latest-news/6505-pertumbuhan-ekonomi-sulsel-capai-semilan-persen.html>
- Batinggi, Ahmad, 1999. *Manajerial Pelayanan Umum*. Universitas Terbuka, Jakarta
- Beekun, Rafik dan Badawi, Jamil. 1999. *The Leadership Process in Islam*. Article partly based on the book Leadership: An Islamic Perspective
- Boisard, Masrcel A. 1980. *Humanisme dalam Islam*. Edisi Indonesia terjemahan Prof. Dr. H.M. Rasjidi. Jakarta: Bulan Bintang.
- Carry, Yukl. 1994. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, terj. Jusuf Udaya, Prehalindo, Jakarta,
- Chamid, Nur. 2010. *Jejak langkah Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Chapra, M. Umar. 2000. *Islam dan Tantangan Ekonomi*, terj. Ikhwan Abidin, Jakarta : Gema Insani Press.
- Dollinger, J. Marc. 2003. *Entrepreneurship Strategi and Resources*. Prentice Hall. Indiana University.
- Darsono. 2009. *Budaya Organisasi Kajian Organisasi Bisnis, Ekonomi, Sosial, Pendidikan, Dan Politik*. Jakarta: Nusantara Consulting.
- Fakultas Ekonomi UI.2009. *Indonesia Economi Outlook*. Grasindo.
- Fletcher, R. 1999. *Ramie: The Different Bast Fibre Crop*. Australian New Crops Newsletter, <http://www.newcrops.uq.edu.au/newslett>
- Fuady, Munir. 2000. *Hukum Bisnis Dalam Teori dan Praktek*. Bandung: Citra Aditya Bakti
- Gasperz, Vincent. 2002. *Total Quality Management*, Jakarta: Airlangga.
- Griffin, W. Ricky. 2004. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Hadari, Nawawi. 1997. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung, edisi 14. Hal.5..
- Hamalik, Omar. 2002. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003. Hal. 157. Abdullah, Taufik. *Ensiklopedia Tematis Dunia Islam*. Jakarta, PT Ichtiar Baru Van Hoeve.
- Hakim, Abdul. 2009. *Implementasi Kepemimpinan Islami dan Dan Budaya Organisasi serta Pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Islami Karyawan PT.Bank Muamalat Indonesia di Jawa Tengah*. Desertasi Program Pasca Sarjana Universita Airlangga.
- Hasan, Ali. 2009. *Manajemen Bisnis Syariah, Kaya di Dunia Terhormat di Akhirat*. Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- Hasibuan, Melayu. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Gunung Agung.
- Hasyimi- Al, Mun'im, Abdul.2009. *Akhlaq Rasul menurut Bukhari dan Muslim*. Gema Insani. Jakarta.
- Maghribi-Al, Bin Muhammad, Ali Syaikh.2007. *Shahih Fadhail A'mal*. At-Tazkia.Jakarta.

- Hidayat, 2005. *Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Moderator Etos Kerja Spiritual*, Surabaya: Penelitian Disertasi.
- Ibrahim A.S. Ahmad. 2006. *Manajemen Syariah*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Indah,Susilowati, 2003. *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan*. Semarang: F. E. UNDIP.
- Indrawijaya I, Adam, 1983. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Jewell.L.N, Siegal Marc, 1990. *Psikologi Industri/Organisasi Modern*, Arcan, Jakarta.
- Kasmir, 2007. *Ciri-ciri Wirausaha, Kewirausahaan*. Jakarta: Alfabeta.
- Khan,Akram, Muhammad,1997. *Ajaran Nabi Muhammad tentang Ekonomi (Kumpulan Hadits-Hadits Pilihan tentang Ekonomi)*. Jakarta: PT.Bank Muamalat Indonesia dan Institute of Policy Studies Islamabad.
- Koesmono, Teman, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan*. Surabaya: Hasil Penelitian.
- Koontz, Harold & Cyril O;Donnell & Heinz Weihrich. 1986. *Manajemen*. Jilid 2. Terjemahan: Gunawan Hutaaruk. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kotler, John, P. dan James L. Heskett. 1994. *Corporate Culture and Perfomce: Dampak budaya perusahaan terhadap kinerja Prenthallindo*. Jakarta.
- Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill Book Company, 3 th,Edt, 1981.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Pasaribu, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rodakarya Offset.
- Mannan, Abdul, 1997. *Islamic Economics, Theory and Practice*, diterjemahkan oleh.M. Nastangin. Teori dan Praktek Ekonomi Islam, Dana Bahakti Wakaf, Yogyakarta, hal.281
- Mas'ud, Muhammad Khalid. 2000. *Filsafat Hukum Islam dan Perubahan Sosial*, terjemahan oleh Yudian W. Asmin, Surabaya: Al Ikhlas.
- Mas'udi, Masdar Farid. 1991. *Agama Keadilan Risalah Zakat (Pajak) dalam Islam*. Jakarta: Pustaka Firdaus.
- Mihardjo,Maryam. 2000. Peningkatan Kinerja Perguruan Tinggi Menghadapi Millenium III, *Jurnal Ilmu Pariwisata* Vol. 4, No. 3, Mei 2000.



- Mufraini, Muhammad Arief. dkk. 2011. *Etika Bisnis Islam*. Jakarta: Gramata Publishing, 2011. Hal.27.
- Ndraha.1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Notoatmodjo, Soekidjo, 1997. *Pengantar Pendidikan Kesehatan dan Ilmu Perilaku*, Andi Offset. Yogyakarta.
- Nowack, Kenneth, 2004. *Does Leadership Practise Affect a Phsicologically Heallty Workplace*, Working Paper, Consulting Tool Inc.
- Nurfatoni, Mohammad.2012.<http://pojokkata.wordpress.com/2009/07/01/pemimpin-aspiratif/>.
- Prabowo,2005. "*Analisis Kinerja Perusahaan Publik Bidang Industri Kertas & Pulp Dengan Konsep "Economic Value Added" Studi Kasus: PT Indah Kiat Pulp & Papers*, Proceeding Forum Komunikasi Penelitian Manajemen di Indonesia 1995, Studio Manajemen Jurusan Teknik Industri ITB.
- Purwanto, Heri, 1998. *Pengantar Perilaku Manusia untuk Keperawatan*. EGC. Jakarta.
- Purwanto, M. Ngalim. 2007. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Qardhawi. Yusuf. 1997. *Daurul Qiyam wa al-Akhlak fi al-Iqtishad al-Islami (Peran Nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam)*, terj. Didin Hafidhuddin dkk.. Jakarta, Robbani Press.
- QuickMBA.com.Entrepreneurship (<http://www.quickmba.com/entre/defenition>, 2004),p.1.
- Rahardjo, Dawam, 2002. *Sejarah Ekonomi Islam*, The International Institute of Islamic Thought, Jakarta, Indonesia
- Rahman, Yahia Abdul. 1999, *Islamic Instruments for Managing Liquidity*, *International Journal of Islamic Financial Services*, Volume 1, Number 1, Apr-Jun.
- Risamasu, Ferdinand. 2007, *Analisis faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Perusahaan-Perusahaan Daerah Provinsi Papua*. Jaya Pura: *Journal Analisis*, Maret 2007, Vol.1:41-52 ISSN 0852-8144.
- Rivai, Veithzal dan A.Arifin.2009. *Islamic Leadership Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta: Bumi Aksara.Hal.7-9.

- \_\_\_\_\_ dan Mulyadi, Deddy. 2010. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen, P & Judge A. Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Salemba. Jakarta.
- Rosyada, Dede. 2009. *Akhlaq Mulia Bagi Para Pemimpin*. Bandung : Pustaka Al-Fikriis.
- Sabiq, Sayyid, Muhammad. 2010. *FIQH SUNNAH 5*. Jakarta. Pena Pundi Aksara.
- Salamah, 'Abd al-Rahim bin. 1987. *Al-Siyasat al-Maliyah fi'l Islam al-Manhal* 48 (No. 407)
- Saragih, Sebastian, dkk. 2007. *Kerangka Penghidupan Berkelanjutan*. Jakarta
- Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Mandar Maju, Bandung
- Shihab, Umar. *Pustaka Pengetahuan Al-Quran*, Ekonomi. Jakarta : Rehal Publika.
- Siagian, P. Sondang. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta. Hal 12-13.
- Singarimbun, Masri, dan Sofyan Effendy, 1995. *Metode Penelitian Survey*, Jakarta, LP3ES, Cetakan ke-1 Edisi Revisi.
- Soejitno, Irmin. 2012. <http://ekanagapradipa.blogspot.com/2010/03/20-kebiasaan-pemimpin-yang-informatif.htm>.
- Soetopo, Hendyat. 2010. *Perilaku Organisasi Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Solimun, Nurjannah, Adji Ahmad Rinaldo, 2006. *"Pemodelan Persamaan Struktural : Pendekatan PLS dan SEM"*. Modul Pelatihan Aplikasi Software Smart PLS dan AMOS. Fakultas MIPA dan Program Pascasarjana. Universitas Brawijaya Malang.
- Soule, George. 1994. *Pemikiran Para Pakar Ekonomi Terkemuka dari Aristoteles hingga Keynes*, diterjemahkan oleh Gilarso T. Yogyakarta: Kanisius, 1994, hal.59.
- Suardi, R., 2003. *Sistem Manajemen Mutu ISI 9000:2000, Penerapannya untuk Mencapai TQM*. PPM. Jakarta.
- Supriyadi, 2005. *Optimalisasi Peran Syari'ah sebagai Brand Name dalam Bisnis Perbankan Syari'ah*. Kediri: Hasil Survey Bank-Bank Syariah di Jawa Timur.

- Suryabrata, Sumadi. 1994. *Psikologi Kepribadian*. Jakarta: Rajawali Press.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Syafii. M. Antonio. 2005. *The Super Leader Super Manager*. Jakarta: Tazkia Publishing & ProLM Centre.
- Tasmara, Toto,K.H., 2002. *Membudayakan Etos Kerja Islami*. Jakarta: Gema Insani.
- Timpe, Dale.1992. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Timpe, Dale.1992. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Timpe, Dale.1992. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Kreatifitas*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Tjahyono, Heru Kurnianto, 2008. *Pengaruh Keadilan Keorganisasian Pada Kepuasan Individu, dan Komitmen Keorganisasian Dengan Modal Sosial Sebagai Variabel Moderator*. Disertasi Doktor Psikologi Industri, dan Organisasi Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Triguno, 1997. *Budaya Kerja: Menciptakan Lingkungan yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Golden Trayon Press.
- Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winarno, M.Kom.DR.Ir.2011. *Pengembangan Sikap Entrepreneurship dan Intrapreneurship*. Jakarta: PT. Indeks.
- Winkel, W.S.1991. *Psikologi pengajaran*. Jakarta: Grasindo, cetakan ke tiga. Hal.313.
- Wiratmo, Masykur.1996. *Pengantar Kewirausahaan: Kerangka Dasar Memasuki Dunia Bisnis*.Yogyakarta: BPFE.
- Wirawan.2002. *Kapita selekta: Teori Kepemimpinan, Pengantar untuk Praktek dan Penelitian*. Jakarta: Yayasan Bangun Indonesia dan Uhamka Press. Hal 95-108.
- Xaverius, Fransiskus.2008. <http://dion-bata.blogspot.com/2008/04/kepemimpinan-transformatif.html>

- Yamin, Sofyan & Kurniawan, Heri. 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modeling*. Jakarta Selatan: Salemba Infotek.
- Yamit, Zulian. 2004. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Zabidi-Az, Imam. 2004. *Ringkasan Shahih Al-Bukhari*. Malaysia : Crescenc News (KL) SDN BHD (185027-K).
- Zadjuli, Suroso Imam, 1999, *Prinsi-prinsip Ekonomi Islam*, Surabaya: Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
- \_\_\_\_\_, 1999, *Membentuk Manusia Menjadi Kaffah di Bumi yang Madaniyah*, Surabaya Pusat Studi Kebijakan Alternatif.
- Zaki, Udi al Din 2004. *Ringkasan Shahih Muslim*. Malaysia : Crescenc News (KL) SDN BHD (185027-K).
- Zallum, Abdul Qadim. 1983. *Al Amwal fi Daulatil Khilafah*. Darul Ilmi lil Malayin. Beirut, cetakan I.
- Zainuddin dan Mustaqim, 2005, *Studi Kepemimpinan Islam: Telaah Normatif dan Historis*, Yogyakarta: Penerbit Putra Mediatama Press.
- Zuhaili, Wahbah 1986. *Ushul Fiqh Islamy*, Damaskus: Dar al Fikr.

**Lampiran 1****SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

N a m a : Suhardi M. Anwar, Drs.,MM

NIP : 090710205 D

Program Studi : S3 Ilmu Ekonomi Islam Program Pascasarjana Universitas Airlangga  
Surabaya

Alamat/No.Telp. : STIE Muhammadiyah Palopo, Jl. Jend. Sudirman Km.3 Binturu Palopo/  
Telp. (0471) 327 429

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Disertasi saya ini adalah asli dan bennar-benar hasil karya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatas namakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarism) dari hasil karya orang lain. Disertasi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Dalam Disertasi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidak benaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Disertasi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan Peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Surabaya, 13 Agustus 2012

Yang membuat pernyataan,

METERAI  
TEMPEL  
PAJAK PENGANGKUTAN  
TOL

B86A1AA937418036

ENAM RIBU RUPAH

6000

DJP

Suhardi M. Anwar

NIM.09071205 D

## Lampiran 2

## PETA TEORI

| No. | Penulis                    | Judul                                                                                               | Tujuan                                                                                                                                                                                                  | Hasil Temuan                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Hadari Nawai<br>(2001)     | Kepemimpinan menurut Islam                                                                          | Membahas tentang pengertian spiritual maupun empirik tentang kepemimpinan Islam. Kepemimpinan dalam arti spiritual adalah kemampuan menaati perintah dan larangan Allah SWT dan Rasulullah Muhammad SAW | Buku ini banyak menekankan kepemimpinan Islam dibandingkan dengan kepemimpinan konvensional. Kepemimpinan Islam didasari fungsi manusia sebagai khalifah di muka bumi QS. al – Baqarah : 30 dan keteladanan kepemimpinan Rasulullah Muhammad SAW. |
| 2   | Yousef<br>(2000)           | Hubungan kepemimpinan dan budaya organisasi dengan kinerja                                          | Mengkaji pengaruh efektifitas praktek kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yg meliputi prestasi, ketaatan, keteraturan dan tanggung jawab                                       | 1. Aktifitas kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.<br>2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.                                                                     |
| 3   | Winarno<br>(2001)          | Hubungan budaya perusahaan, gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi terhadap sikap kewirausahaan | Mengkaji pengaruh budaya perusahaan, gaya kepemimpinan dan motivasi berprestasi karyawan                                                                                                                | Terdapat hubungan signifikan budaya perusahaan dengan sikap kewirausahaan dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap sikap kewirausahaan karyawan                                                                          |
| 4.  | Indah Susilowati<br>(2003) | Hubungan budaya organisasi dan motivasi serta kinerja karyawan                                      | 1. Mengkaji hubungan kausalitas antara budaya organisasi dengan motivasi kerja                                                                                                                          | a. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja<br>b. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap                                                                                                                       |

|   |                |                                                                                                                       |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                |                                                                                                                       | 2. Mengkaji hubungan kausalitas budaya organisasi dengan kinerja karyawan                                                                         | kinerja karyawan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 5 | Nowak (2004)   | Does Leadership Practices affect a Psychologically Healthy Workplace                                                  | Membahas tentang pengaruh efektifitas praktek kepemimpinan terhadap kesehatan psikologis pegawai yang mencakup kepuasan kerja, stress dan retensi | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pegawai yang menilai atasannya memiliki praktek kepemimpinan buruk menyebabkan pegawai memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk keluar dari organisasi, kepuasan kerja rendah dan stress kerja tinggi.</li> <li>2. Efektifitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, stress, dan komitmen organisasional</li> </ol> |
| 6 | Hakim (2009)   | Implementasi kepemimpinan dan budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan kinerja Islami karyawan | Untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan Islami terhadap motivasi kerja karyawan dan pengaruh kepemimpinan Islami terhadap kinerja Islami karyawan    | Terdapat hubungan yang signifikan dan positif kepemimpinan Islami dengan motivasi kerja, demikian pula terdapat hubungan signifikan dan positif kepemimpinan Islami dengan kinerja Islami karyawan                                                                                                                                                                                    |
| 7 | Bintoro (2002) | Hubungan budaya organisasi dan kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan                               | Mengkaji hubungan budaya organisasi terhadap kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap kinerja keterlibatan kerja serta pengaruhnya                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat pengaruh secara langsung dan signifikan budaya organisasi terhadap kepemimpinan</li> <li>2. Budaya organisasi dan kepemimpinan secara langsung</li> </ol>                                                                                                                                                                          |

|    |                    |                                                                                               | terhadap kinerja karyawan                                                                                                                                                                                                                                              | berpengaruh terhadap kinerja karyawan.                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8  | Moeljono D. (2003) | Budaya organisasi dengan motivasi kerja serta bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan | a. Menguji pengaruh budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja karyawan<br>b. Menguji pengaruh budaya organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi<br>c. Menguji bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan | a. Budaya organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan<br>b. Budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja<br>c. Dukungan motivasi kerja sangat kuat sebagai variabel intervening budaya organisasi terhadap kinerja karyawan |
| 9  | Muafi (2003)       | Hubungan motivasi Spiritual Karyawan dan Kinerja Religius                                     | Mengkaji tentang motivasi spiritual yang meliputi akidah, ibadah, dan muamalah dengan kinerja religius                                                                                                                                                                 | Motivasi spiritual yang meliputi akidah, ibadah, dan mu'amalah sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja religius karyawan                                                                                                                                                                          |
| 10 | Risamasu (2007)    | Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan                                              | Mengkaji tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan                                                                                                                                                                                                      | Kinerja dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh motivasi kerja                                                                                                                                                                                                                                    |
| 11 | Supriyadi (2005)   | Optimalisasi Peran Syari'ah sebagai Brand Name dalam Bisnis Perbankan Syariah                 | 1. Mengkaji hubungan kausalitas antara budaya organisasi dengan motivasi kerja<br>2. Mengkaji hubungan kausalitas kepemimpinan                                                                                                                                         | 1. Motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja spiritual karyawan<br>2. Prinsip-prinsip manajemen (kepemimpinan) amar ma'ruf nahi munkar, kewajiban menegakkan                                                                                                                                    |



|    |                     |                                                                                                  |                                                                                                                   |                                                                                                                                        |
|----|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                     |                                                                                                  | dengan kinerja karyawan                                                                                           | kebenaran , keadilan dan amanah maka apabila dapat dilaksanakan dengan baik maka akan mampu menciptakan kinerja karyawan               |
| 12 | Fletcher (1999)     | Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja suatu program implementasi kualitas layanan               | Mengkaji pengaruh kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja kualitas layanan                                        | Kinerja dari implementasi kualitas layanan dipengaruhi oleh kualitas pemimpin tentang program layanan                                  |
| 13 | Koesmono (2005)     | Budaya organisasi dengan motivasi kerja dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan      | Mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja karyawan                         | Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan                                          |
| 14 | Hamid (2002)        | Hubungan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja                                                    | Memfokuskan kajiannya pada pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja                                     | Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi kerja karyawan.                                                 |
| 15 | Heru Sulisty (2009) | Kepemimpinan Islami dan Etos Kerja Islami Terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Islami Karyawan | Mengkaji pengaruh kepemimpinan Islami dan etos kerja Islami terhadap komitmen karyawan dn kinerja Islami karyawan | Kepemimpinan Islami berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen karyawan, etos kerja Islami karyawan dan kinerja Islami karyawan. |
| 16 | Hidayat (2005)      | Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Spiritual Karyawan                                      | Mengkaji pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja spiritual karyawan                                  | Motivasi memiliki hubungan signifikan terhadap peningkatan kinerja spiritual karyawan                                                  |

### Lampiran 3

No.: .....

## KUESIONER PENILAIAN TERHADAP PELAKSANAAN PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN ISLAMI DAN PERSEPSI BUDAYA PERUSAHAAN ISLAMI

Assalmu Alaikum, Wr.Wb.

Kami mohon dengan hormat kepada Bapak/Ibu/Sdr(i) isilah pernyataan yang telah disusun pada lembar kuesioner berikut ini sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu/Sdr(i) persepsikan dan rasakan pada bank Islam dimana Bapak/Ibu/Sdr(i) bekerja secara jujur dan objektif. Kuesioner ini semata-mata untuk kepentingan penelitian ilmiah dan demi untuk kemajuan bank syariah yang sama kita cintai. Jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr(i) berikan akan kami rahasiakan. Atas bantuan dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih dan semoga Allah SWT. membalas kebaikan Bapak/Ibu/Sdr(i).

Wassalamu Alaikum, Wr.Wb.

### Petunjuk Pengisian Kuesioner:

Penilaian dilakukan terhadap aspek-aspek dalam tabel berikut ini dengan cara mengisi angka (1-5 ) pada kolom skor.

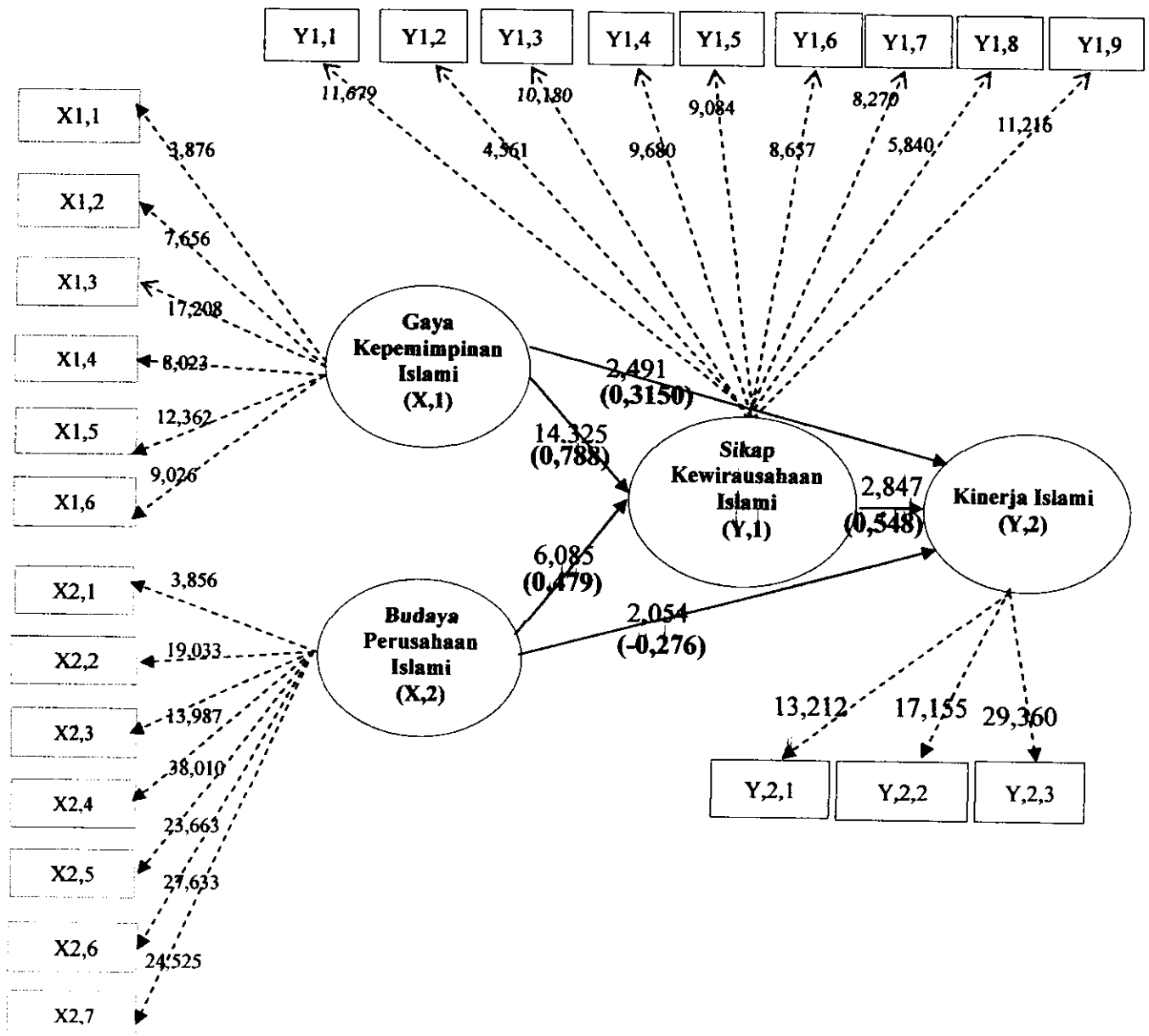
1. = Sangat Tidak Setuju
2. = Tidak Setuju
3. = Ragu-ragu
4. = Setuju
5. = Sangat Setuju

| No.      | ASPEK YANG DINILAI                                                                                                                                           | Skor      |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>A</b> | <b>KEPEMIMPINAN ISLAMI</b>                                                                                                                                   |           |
| A.1.     | Pimpinan saya menyampaikan informasi secara terbuka, dan jelas terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab saya sebagai karyawan . | 1 2 3 4 5 |

|          |                                                                                                                                                          |           |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| A.2.     | Pimpinan saya dalam menjalankan tugas sehari-hari jika menghadapi permasalahan yang berkaitan dengan perusahaan melibatkan saya untuk mencari solusinya. | 1 2 3 4 5 |
| A.3.     | Pimpinan saya dalam menjalankan tugasnya sehari-hari memberikan contoh dan teladan yang baik kepada saya.                                                | 1 2 3 4 5 |
| A.4.     | Pimpinan saya terlebih dahulu memberikan petunjuk kepada saya bagaimana melakukan sesuatu pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya.                     | 1 2 3 4 5 |
| A.5.     | Dalam kesehariannya dalam menjalankan tugas pimpinan saya berpenampilan sederhana                                                                        | 1 2 3 4 5 |
| A.6.     | Pimpinan saya dalam mengambil tindakan selalu berhati-hati, dan melihat situasi yang cocok                                                               | 1 2 3 4 5 |
| <b>B</b> | <b>BUDAYA PERUSAHAAN ISLAMIS</b>                                                                                                                         |           |
| B.1.     | Dalam perusahaan karyawan selalu disiplin dalam hal waktu dan aturan yang berlaku.                                                                       | 1 2 3 4 5 |
| B.2.     | Dalam perusahaan telah terbangunnya rasa kebersamaan atau persaudaraan sesama karyawan.                                                                  | 1 2 3 4 5 |
| B.3.     | Dalam perusahaan karyawan telah membiasakan diri saling membantu dalam bekerja.                                                                          | 1 2 3 4 5 |
| B.4.     | Dalam perusahaan karyawan sudah terbiasa saling mempercayai dengan sesama karyawan.                                                                      | 1 2 3 4 5 |
| B.5.     | Dalam perusahaan karyawan dalam melaksanakan tugas telah terbiasa dalam menebar senyum.                                                                  | 1 2 3 4 5 |
| B.6.     | Dalam perusahaan bila saling bertemu karyawan sudah membiasakan diri mengucapkan salam.                                                                  | 1 2 3 4 5 |
| B.7.     | Karyawan selalu ingin bersama-sama atau bersatu ( <i>berjamaah</i> )                                                                                     | 1 2 3 4 5 |
| <b>C</b> | <b>SIKAP KEWIRAUSAHAAN ISLAMIS</b>                                                                                                                       |           |
| C.1.     | Demi kemajuan perusahaan, dalam bekerja saya selalu membaca do'a atau basmalah setiap memulai pekerjaan dan membaca hamdalah setiap selesai bekerja.     | 1 2 3 4 5 |
| C.2.     | Perusahaan membuat saya menjadi kreatif, rajin dan bekerja keras.                                                                                        | 1 2 3 4 5 |
| C.3.     | Saya telah termotivasi oleh perusahaan untuk menemukan ide/gagasan baru dan hal-hal baru dalam pekerjaan yang menjadi tanggungjawab saya.                | 1 2 3 4 5 |
| C.4.     | Bagi saya bekerja di perusahaan ini adalah amanah yang akan dipertanggung jawabkan baik di dunia maupun di akhirat.                                      | 1 2 3 4 5 |
| C.5.     | Perusahaan membuat saya menjadi memiliki semangat kemandirian dalam memajukan perusahaan.                                                                | 1 2 3 4 5 |

|          |                                                                                                                                                           |           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| C.6.     | Dalam bekerja saya berani mengambil tindakan jika hal itu membawa kebaikan bagi perusahaan, dan siap menanggung risiko apapun yang terjadi.               | 1 2 3 4 5 |
| C.7.     | Saya bersikap jujur dalam bekerja dan selalu menjaga kepercayaan yang diberikan kepada saya                                                               | 1 2 3 4 5 |
| C.8.     | Saya selalu teliti dalam bekerja demi kemajuan perusahaan.                                                                                                | 1 2 3 4 5 |
| C.9.     | Demi kemajuan perusahaan saya selalu tekun dan sabar dalam mengerjakan tugas                                                                              | 1 2 3 4 5 |
| <b>D</b> | <b>KINERJA ISLAMI</b>                                                                                                                                     |           |
| D.1.     | Perusahaan ini membuat saya sadar untuk bekerja secara ikhlas dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, tepat sesuai dengan target yang ditetapkan. | 1 2 3 4 5 |
| D.2.     | Perusahaan ini membuat saya sadar dan ikhlas untuk selalu melayani nasabah dengan lebih baik, sopan, ramah dan selalu tersenyum                           | 1 2 3 4 5 |
| D.3.     | Perusahaan ini membuat saya sadar dan ikhlas serta rajin mengeluarkan Zakat, Infaq dan Shodaqah .                                                         | 1 2 3 4 5 |

## Lampiran 4

HASIL INNER MODEL (*Original Sample Estimate*)

Sumber: Output SmartPLS

**Inner Model T-Statistic**

|                            | Budaya Perusahaan Islami | Gaya Kepemimpinan Islami | Kinerja Islami Karyawan | Sikap Kewirausahaan Islami |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------------|
| Budaya Perusahaan Islami   |                          |                          | 2,054120                | 6,084670                   |
| Gaya Kepemimpinan Islami   |                          |                          | 2,491061                | 14,325181                  |
| Kinerja Islami Karyawan    |                          |                          |                         |                            |
| Sikap Kewirausahaan Islami |                          |                          | 2,846846                |                            |

**Total Effects (Mean, STEDEV, T-Values)**

| Jalur                                                 | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Standard Error | T Statistics ( O/STERR ) |
|-------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|----------------|--------------------------|
| Budaya Perusahaan Islami → Kinerja Islami Karyawan    | -0,275903           | -0,303075       | 0,134317                   | 0,134317       | 2,054120                 |
| Budaya Perusahaan Islami → Sikap Kewirausahaan Islami | 0,479122            | 0,481406        | 0,078743                   | 0,078743       | 6,084670                 |
| Gaya Kepemimpinan Islami → Kinerja Islami Karyawan    | 0,315012            | 0,298551        | 0,126457                   | 0,126457       | 2,491061                 |
| Gaya Kepemimpinan Islami → Sikap Kewirausahaan Islami | 0,788298            | 0,784493        | 0,055024                   | 0,055024       | 14,325181                |
| Sikap Kewirausahaan Islami → Kinerja Islami Karyawan  | 0,547917            | 0,538554        | 0,192465                   | 0,192465       | 2,846846                 |

**Outer Weight (Mean, STDEV, T-Values)**

|                                 | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | Standard Error | T Statistics ( O/STERR ) |
|---------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|----------------|--------------------------|
| X1,1 ← Gaya Kepemimpinan Islami | 0,190136            | 0,174289        | 0,045262                   | 0,045262       | 4,20073                  |
| X1,2 ← Gaya Kepemimpinan Islami | 0,203225            | 0,215080        | 0,043939                   | 0,043939       | 4,625122                 |
| X1,3 ← Gaya Kepemimpinan Islami | 0,303490            | 0,318556        | 0,053422                   | 0,053422       | 5,681048                 |

|                                   |          |          |          |          |           |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| X1,4 ← Gaya Kepemimpinan Islami   | 0,226180 | 0,220003 | 0,029704 | 0,029704 | 7,614432  |
| X1,5 ← Gaya Kepemimpinan Islami   | 0,268014 | 0,270682 | 0,025734 | 0,025734 | 10,414961 |
| X1,6 ← Gaya Kepemimpinan Islami   | 0,225933 | 0,225644 | 0,035872 | 0,035872 | 6,298317  |
| X2,1 ← Budaya Perusahaan Islami   | 0,141281 | 0,120181 | 0,047471 | 0,047471 | 2,976133  |
| X2,2 ← Budaya Perusahaan Islami   | 0,196036 | 0,196581 | 0,014294 | 0,014294 | 13,714737 |
| X2,3 ← Budaya Perusahaan Islami   | 0,185265 | 0,181333 | 0,014022 | 0,014022 | 13,212074 |
| X2,4 ← Budaya Perusahaan Islami   | 0,189847 | 0,197186 | 0,025799 | 0,025799 | 7,358611  |
| X2,5 ← Budaya Perusahaan Islami   | 0,166397 | 0,170424 | 0,016496 | 0,016496 | 10,087386 |
| X2,6 ← Budaya Perusahaan Islami   | 0,191749 | 0,193744 | 0,014140 | 0,014140 | 13,560629 |
| X2,7 ← Budaya Perusahaan Islami   | 0,182867 | 0,187021 | 0,016071 | 0,16071  | 11,378787 |
| Y1,1 ← Sikap Kewirausahaan Islami | 0,160096 | 0,171600 | 0,038256 | 0,038256 | 4,184834  |
| Y1,2 ← Sikap Kewirausahaan Islami | 0,143665 | 0,131559 | 0,028854 | 0,028854 | 4,978971  |
| Y1,3 ← Sikap Kewirausahaan Islami | 0,177177 | 0,182100 | 0,022717 | 0,022717 | 7,799242  |
| Y1,4 ← Sikap Kewirausahaan Islami | 0,145752 | 0,149775 | 0,024867 | 0,024867 | 5,861206  |
| Y1,5 ← Sikap Kewirausahaan Islami | 0,150309 | 0,147408 | 0,020788 | 0,020788 | 7,230662  |
| Y1,6 ← Sikap Kewirausahaan Islami | 0,162533 | 0,163428 | 0,020895 | 0,020895 | 7,778452  |
| Y1,7 ← Sikap Kewirausahaan Islami | 0,169417 | 0,165565 | 0,017436 | 0,017436 | 9,716658  |
| Y1,8 ← Sikap Kewirausahaan Islami | 0,139207 | 0,135075 | 0,030388 | 0,030388 | 4,580920  |
| Y1,9 ← Sikap Kewirausahaan Islami | 0,178729 | 0,189900 | 0,038166 | 0,038166 | 4,682984  |
| Y2,1 ← Kinerja Islami             | 0,377479 | 0,372637 | 0,048808 | 0,048808 | 7,733891  |
| Y2,2 ← Kinerja Islami             | 0,300281 | 0,311148 | 0,046858 | 0,046858 | 6,408290  |
| Y2,3 ← Kinerja Islami             | 0,452530 | 0,445993 | 0,066490 | 0,066490 | 6,806015  |

**Outer Loading (Mean, STDEV, T-Values)**

|                                   | Original<br>Sample (O) | Sample<br>Mean (M) | Standard<br>Deviation<br>(STDEV) | Standard<br>Error | T Statistics<br>(O/STERR) |
|-----------------------------------|------------------------|--------------------|----------------------------------|-------------------|---------------------------|
| X1,1 ← Gaya Kepemimpinan Islami   | 0,565897               | 0,527523           | 0,143449                         | 0,143449          | 3,944948                  |
| X1,2 ← Gaya Kepemimpinan Islami   | 0,587909               | 0,597421           | 0,067804                         | 0,067804          | 8,670734                  |
| X1,3 ← Gaya Kepemimpinan Islami   | 0,779054               | 0,781967           | 0,045544                         | 0,045544          | 17,105485                 |
| X1,4 ← Gaya Kepemimpinan Islami   | 0,730071               | 0,704645           | 0,097556                         | 0,097556          | 7,483633                  |
| X1,5 ← Gaya Kepemimpinan Islami   | 0,792530               | 0,777749           | 0,068749                         | 0,068749          | 11,527823                 |
| X1,6 ← Gaya Kepemimpinan Islami   | 0,703540               | 0,690964           | 0,074702                         | 0,074702          | 9,417938                  |
| X2,1 ← Budaya Perusahaan Islami   | 0,505494               | 0,449377           | 0,183627                         | 0,183627          | 2,752832                  |
| X2,2 ← Budaya Perusahaan Islami   | 0,847676               | 0,838013           | 0,045047                         | 0,045047          | 18,817695                 |
| X2,3 ← Budaya Perusahaan Islami   | 0,817545               | 0,803327           | 0,056386                         | 0,056386          | 14,499126                 |
| X2,4 ← Budaya Perusahaan Islami   | 0,845949               | 0,852567           | 0,022426                         | 0,022426          | 37,721716                 |
| X2,5 ← Budaya Perusahaan Islami   | 0,801334               | 0,802645           | 0,035127                         | 0,035127          | 22,812414                 |
| X2,6 ← Budaya Perusahaan Islami   | 0,857776               | 0,856885           | 0,032294                         | 0,032294          | 26,561519                 |
| X2,7 ← Budaya Perusahaan Islami   | 0,834090               | 0,836992           | 0,033262                         | 0,033262          | 25,076240                 |
| Y1,1 ← Sikap Kewirausahaan Islami | 0,701470               | 0,704623           | 0,060910                         | 0,060910          | 11,516461                 |
| Y1,2 ← Sikap Kewirausahaan Islami | 0,636165               | 0,595695           | 0,142884                         | 0,142884          | 4,452311                  |
| Y1,3 ← Sikap Kewirausahaan Islami | 0,773843               | 0,768752           | 0,056470                         | 0,056470          | 13,703726                 |
| Y1,4 ← Sikap Kewirausahaan Islami | 0,711122               | 0,705389           | 0,073825                         | 0,073825          | 9,632566                  |
| Y1,5 ← Sikap Kewirausahaan Islami | 0,719893               | 0,702588           | 0,080940                         | 0,080940          | 8,894200                  |
| Y1,6 ← Sikap Kewirausahaan Islami | 0,717452               | 0,701758           | 0,079189                         | 0,079189          | 9,060029                  |
| Y1,7 ← Sikap Kewirausahaan Islami | 0,753333               | 0,732840           | 0,087487                         | 0,087487          | 8,610791                  |
| Y1,8 ← Sikap Kewirausahaan Islami | 0,545212               | 0,529073           | 0,092065                         | 0,092065          | 5,922054                  |
| Y1,9 ← Sikap Kewirausahaan Islami | 0,711735               | 0,716630           | 0,063102                         | 0,063102          | 11,279072                 |



|                       |          |          |          |          |           |
|-----------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Y2,1 ← Kinerja Islami | 0,867428 | 0,864601 | 0,041487 | 0,041487 | 20,908221 |
| Y2,2 ← Kinerja Islami | 0,915486 | 0,915735 | 0,022016 | 0,022016 | 41,582616 |
| Y2,3 ← Kinerja Islami | 0,878751 | 0,875108 | 0,035208 | 0,035208 | 24,958992 |

**PLS**  
**Quality Criteria**  
**Overview**

|                                   | <b>AVE</b> | <b>Composite Reliability</b> | <b>R Square</b> | <b>Cronbach Alpha</b> |
|-----------------------------------|------------|------------------------------|-----------------|-----------------------|
| <b>Budaya Perusahaan Islami</b>   | 0,633101   | 0,922000                     |                 | 0,898062              |
| <b>Gaya Kepemimpinan Islami</b>   | 0,488146   | 0,849221                     |                 | 0,784976              |
| <b>Kinerja Islami Karyawan</b>    | 0,787583   | 0,917473                     | 0,216220        | 0,866911              |
| <b>Sikap Kewirausahaan Islami</b> | 0,489512   | 0,895368                     | 0,727535        | 0,867743              |

|                                   | <b>Communality</b> | <b>Redundancy</b> |
|-----------------------------------|--------------------|-------------------|
| <b>Budaya Perusahaan Islami</b>   | 0,633102           |                   |
| <b>Gaya Kepemimpinan Islami</b>   | 0,488146           |                   |
| <b>Kinerja Islami Karyawan</b>    | 0,787582           | -0,304930         |
| <b>Sikap Kewirausahaan Islami</b> | 0,489512           | 0,262223          |

**Table of content**

**Redundancy**

|                                   | <b>Redundancy</b> |
|-----------------------------------|-------------------|
| <b>Budaya Perusahaan Islami</b>   |                   |
| <b>Gaya Kepemimpinan Islami</b>   |                   |
| <b>Kinerja Islami Karyawan</b>    | 0,304930          |
| <b>Sikap Kewirausahaan Islami</b> | 0,262223          |

**Table of content****Cronbach Alpha**

|                                   | <b>Cronbachs Alpha</b> |
|-----------------------------------|------------------------|
| <b>Budaya Perusahaan Islami</b>   | 0,898062               |
| <b>Gaya Kepemimpinan Islami</b>   | 0,784976               |
| <b>Kinerja Islami Karyawan</b>    | 0,866911               |
| <b>Sikap Kewirausahaan Islami</b> | 0,867743               |

**Table of content****Latent Variable Correlation**

|                                       | <b>Budaya<br/>Perusahaan<br/>Islami</b> | <b>Gaya<br/>Kepemimpinan<br/>Islami</b> | <b>Kinerja<br/>Islami<br/>karyawan</b> | <b>Sikap<br/>Kewirausahaan<br/>Islami</b> |
|---------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Budaya Perusahaan<br/>Islami</b>   | 1,000000                                |                                         |                                        |                                           |
| <b>Gaya Kepemimpinan<br/>Islami</b>   | 0,733292                                | 1,000000                                |                                        |                                           |
| <b>Kinerja Islami<br/>Karyawan</b>    | 0,103451                                | 0,315012                                | 1,000000                               |                                           |
| <b>Sikap Kewirausahaan<br/>Islami</b> | 0,799543                                | 0,788298                                | 0,336502                               | 1,000000                                  |

**Table of content****R Quare**

|                                   | <b>R Square</b> |
|-----------------------------------|-----------------|
| <b>Budaya Perusahaan Islami</b>   |                 |
| <b>Gaya Kepemimpinan Islami</b>   |                 |
| <b>Kinerja Islami Karyawan</b>    | 0,216220        |
| <b>Sikap Kewirausahaan Islami</b> | 0,727535        |

**Table of content****Cross Loadings**

|             | <b>Budaya<br/>Perusahaan<br/>Islami</b> | <b>Gaya<br/>Kepemimpinan<br/>Islami</b> | <b>Kinerja<br/>Islami<br/>karyawan</b> | <b>Sikap<br/>Kewirausahaan<br/>Islami</b> |
|-------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>X1,1</b> | 0,415062                                | 0,565897                                | 0,197810                               | 0,418212                                  |
| <b>X1,2</b> | 0,506834                                | 0,587909                                | 0,140533                               | 0,416540                                  |
| <b>X1,3</b> | 0,744476                                | 0,779054                                | 0,142470                               | 0,660531                                  |
| <b>X,4</b>  | 0,425642                                | 0,730071                                | 0,256678                               | 0,552299                                  |
| <b>X1,5</b> | 0,556934                                | 0,792530                                | 0,219200                               | 0,639504                                  |
| <b>X1,6</b> | 0,353621                                | 0,703540                                | 0,393028                               | 0,563664                                  |
| <b>X2,1</b> | 0,505494                                | 0,456214                                | 0,437294                               | 0,450956                                  |
| <b>X2,2</b> | 0,847676                                | 0,661106                                | 0,103101                               | 0,665143                                  |
| <b>X2,3</b> | 0,817545                                | 0,600350                                | 0,184370                               | 0,639753                                  |
| <b>X2,4</b> | 0,845949                                | 0,676363                                | -0,076704                              | 0,633851                                  |
| <b>X2,5</b> | 0,801334                                | 0,515151                                | -0,036113                              | 0,622762                                  |
| <b>X2,6</b> | 0,857776                                | 0,582807                                | 0,060766                               | 0,714331                                  |
| <b>X2,7</b> | 0,834090                                | 0,558521                                | -0,020683                              | 0,688930                                  |
| <b>Y1,1</b> | 0,734340                                | 0,598740                                | -0,068181                              | 0,701470                                  |
| <b>Y1,2</b> | 0,193092                                | 0,450238                                | 0,288041                               | 0,636165                                  |
| <b>Y1,3</b> | 0,620198                                | 0,611869                                | 0,264520                               | 0,773843                                  |
| <b>Y1,4</b> | 0,645235                                | 0,497464                                | 0,032966                               | 0,711122                                  |
| <b>Y1,5</b> | 0,468419                                | 0,492779                                | 0,340763                               | 0,719893                                  |
| <b>Y1,6</b> | 0,502384                                | 0,546506                                | 0,356631                               | 0,717452                                  |
| <b>Y1,7</b> | 0,501627                                | 0,620889                                | 0,336575                               | 0,753333                                  |
| <b>Y1,8</b> | 0,273278                                | 0,433587                                | 0,573774                               | 0,545212                                  |
| <b>Y1,9</b> | 0,739238                                | 0,662468                                | 0,046336                               | 0,711735                                  |
| <b>Y2,1</b> | 0,114822                                | 0,269195                                | 0,867428                               | 0,316821                                  |
| <b>Y2,2</b> | -0,008695                               | 0,153855                                | 0,915486                               | 0,184306                                  |
| <b>Y2,3</b> | 0,138596                                | 0,369472                                | 0,878751                               | 0,357027                                  |

**Table of content****AVE**

|                                   | <b>AVE</b> |
|-----------------------------------|------------|
| <b>Budaya Perusahaan Islami</b>   | 0,633101   |
| <b>Gaya Kepemimpinan Islami</b>   | 0,488146   |
| <b>Kinerja Islami Karyawan</b>    | 0,787583   |
| <b>Sikap Kewirausahaan Islami</b> | 0,489512   |

**Table of content****Communality**

|                                   | <b>Communality</b> |
|-----------------------------------|--------------------|
| <b>Budaya Perusahaan Islami</b>   | 0,633102           |
| <b>Gaya Kepemimpinan Islami</b>   | 0,488146           |
| <b>Kinerja Islami Karyawan</b>    | 0,787582           |
| <b>Sikap Kewirausahaan Islami</b> | 0,489512           |

**Table of content****Total effect**

|                                       | <b>Budaya<br/>Perusahaan<br/>Islami</b> | <b>Gaya<br/>Kepemimpinan<br/>Islami</b> | <b>Kinerja<br/>Islami<br/>karyawan</b> | <b>Sikap<br/>Kewirausahaan<br/>Islami</b> |
|---------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Budaya Perusahaan<br/>Islami</b>   |                                         |                                         | -0,275903                              | 0,479122                                  |
| <b>Gaya Kepemimpinan<br/>Islami</b>   |                                         |                                         | 0,315012                               | 0,788298                                  |
| <b>Kinerja Islami<br/>Karyawan</b>    |                                         |                                         |                                        |                                           |
| <b>Sikap Kewirausahaan<br/>Islami</b> |                                         |                                         | 0,547917                               |                                           |

**Table of content****Composite Reliability**

|                                   | <b>Composite Reliability</b> |
|-----------------------------------|------------------------------|
| <b>Budaya Perusahaan Islami</b>   | 0,922000                     |
| <b>Gaya Kepemimpinan Islami</b>   | 0,849221                     |
| <b>Kinerja Islami Karyawan</b>    | 0,917473                     |
| <b>Sikap Kewirausahaan Islami</b> | 0,895368                     |

**Table of content****Calculation Results  
Stop Criterion Changes**

|                    | <b>X1,1</b> | <b>X1,2</b> | <b>X1,3</b>  | <b>X1,4</b>  |
|--------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| <b>Iteration 0</b> | 1,000000    | 1,000000    | 1,000000     | 1,000000     |
| <b>Iteration 1</b> | 0,192783    | 0,200434    | 0,302376     | 0,277061     |
| <b>Iteration 2</b> | 0,190617    | 0,202864    | 0,303112     | 0,226281     |
| <b>Iteration 3</b> | 0,190209    | 0,203149    | 0,303417     | 0,226203     |
| <b>Iteration 4</b> | 0,190149    | 0,203211    | 0,303474     | 0,226184     |
| <b>Iteration 5</b> | 0,190138    | 0,203222    | 0,303488     | 0,226180     |
| <b>Iteration 6</b> | 0,190136    | 0,203225    | 0,303490     | 0,226180     |
|                    | <b>X1,5</b> | <b>X1,6</b> | <b>X,2,1</b> | <b>X,2,2</b> |
| <b>Iteration 0</b> | 1,000000    | 1,000000    | 1,000000     | 1,000000     |
| <b>Iteration 1</b> | 0,268145    | 0,226298    | 0,145187     | 0,195852     |
| <b>Iteration 2</b> | 0,067933    | 0,226253    | 0,141969     | 0,196011     |
| <b>Iteration 3</b> | 0,268012    | 0,225997    | 0,141401     | 0,196034     |
| <b>Iteration 4</b> | 0,268013    | 0,225948    | 0,141305     | 0,196036     |
| <b>Iteration 5</b> | 0,268014    | 0,225936    | 0,141285     | 0,196036     |
| <b>Iteration 6</b> | 0,268014    | 0,225933    | 0,141281     | 0,196036     |

|                    | <b>X,2,3</b> | <b>X,2,4</b> | <b>X,2,5</b> | <b>X,2,6</b> |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Iteration 0</b> | 1,000000     | 1,000000     | 1,000000     | 1,000000     |
| <b>Iteration 1</b> | 0,186057     | 0,187954     | 0,166479     | 0,191798     |
| <b>Iteration 2</b> | 0,185364     | 0,189498     | 0,166327     | 0,191805     |

|                    |          |          |          |          |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Iteration 3</b> | 0,185285 | 0,189789 | 0,166379 | 0,191758 |
| <b>Iteration 4</b> | 0,185269 | 0,189836 | 0,166393 | 0,191751 |
| <b>Iteration 5</b> | 0,185265 | 0,189845 | 0,166396 | 0,191749 |
| <b>Iteration 6</b> | 0,185265 | 0,189847 | 0,166397 | 0,191749 |

|                    |              |              |              |              |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                    | <b>X,2,7</b> | <b>Y,1,1</b> | <b>Y,1,2</b> | <b>Y,1,3</b> |
| <b>Iteration 0</b> | 1,000000     | 1,000000     | 1,000000     | 1,000000     |
| <b>Iteration 1</b> | 0,181690     | 0,158297     | 0,147814     | 0,176785     |
| <b>Iteration 2</b> | 0,182740     | 0,159655     | 0,143950     | 0,177160     |
| <b>Iteration 3</b> | 0,182844     | 0,159995     | 0,143732     | 0,177172     |
| <b>Iteration 4</b> | 0,182863     | 0,160075     | 0,143675     | 0,177176     |
| <b>Iteration 5</b> | 0,182866     | 0,160092     | 0,143667     | 0,177177     |
| <b>Iteration 6</b> | 0,182867     | 0,160096     | 0,143665     | 0,177177     |

|                    |              |              |              |              |
|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                    | <b>Y,1,4</b> | <b>Y,1,5</b> | <b>Y,1,6</b> | <b>Y,1,7</b> |
| <b>Iteration 0</b> | 1,000000     | 1,000000     | 1,000000     | 1,000000     |
| <b>Iteration 1</b> | 0144338      | 0150420      | 0163580      | 0168997      |
| <b>Iteration 2</b> | 0145486      | 0150357      | 0162728      | 0169597      |
| <b>Iteration 3</b> | 0145688      | 0150330      | 0162572      | 0169454      |
| <b>Iteration 4</b> | 0145739      | 0150314      | 0162542      | 0169426      |
| <b>Iteration 5</b> | 0145749      | 0150310      | 0162535      | 0169419      |
| <b>Iteration 6</b> | 0145752      | 0150309      | 0162533      | 0169417      |
|                    | <b>Y,1,8</b> | <b>Y,1,9</b> | <b>Y,2,1</b> | <b>Y,2,2</b> |
| <b>Iteration 0</b> | 1,000000     | 1,000000     | 1,000000     | 1,000000     |
| <b>Iteration 1</b> | 0,139903     | 0,177358     | 0,377109     | 0,297698     |
| <b>Iteration 2</b> | 0,139607     | 0,178450     | 0,378028     | 0,299976     |
| <b>Iteration 3</b> | 0,139303     | 0,178663     | 0,377496     | 0,300260     |
| <b>Iteration 4</b> | 0,139227     | 0,178716     | 0,377485     | 0,300286     |
| <b>Iteration 5</b> | 0,139210     | 0,178727     | 0,377479     | 0,300282     |
| <b>Iteration 6</b> | 0,139207     | 0,178729     | 0,377479     | 0,300281     |

|                    |              |
|--------------------|--------------|
|                    | <b>Y,2,3</b> |
| <b>Iteration 0</b> | 1,000000     |
| <b>Iteration 1</b> | 0,455584     |
| <b>Iteration 2</b> | 0,452306     |



|                    |          |
|--------------------|----------|
| <b>Iteration 3</b> | 0,452535 |
| <b>Iteration 4</b> | 0,452519 |
| <b>Iteration 5</b> | 0,452529 |
| <b>Iteration 6</b> | 0,452530 |

### **Table of contents**

#### **Outer Loadings**

|              | <b>Budaya<br/>Perusahaan<br/>Islami</b> | <b>Gaya<br/>Kepemimpinan<br/>Islami</b> | <b>Kinerja<br/>Islami<br/>karyawan</b> | <b>Sikap<br/>Kewirausahaan<br/>Islami</b> |
|--------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>X1,1</b>  |                                         | 0,565897                                |                                        |                                           |
| <b>X1,2</b>  |                                         | 0,587909                                |                                        |                                           |
| <b>X1,3</b>  |                                         | 0,779054                                |                                        |                                           |
| <b>X1,4</b>  |                                         | 0,730071                                |                                        |                                           |
| <b>X1,5</b>  |                                         | 0,792530                                |                                        |                                           |
| <b>X1,6</b>  |                                         | 0,703540                                |                                        |                                           |
| <b>X,2,1</b> | 0,505494                                |                                         |                                        |                                           |
| <b>X,2,2</b> | 0,847676                                |                                         |                                        |                                           |
| <b>X,2,3</b> | 0,817545                                |                                         |                                        |                                           |
| <b>X,2,4</b> | 0,845949                                |                                         |                                        |                                           |
| <b>X,2,5</b> | 0,801334                                |                                         |                                        |                                           |
| <b>X,2,6</b> | 0,857776                                |                                         |                                        |                                           |
| <b>X,2,7</b> | 0,834090                                |                                         |                                        |                                           |
| <b>Y,1,1</b> |                                         |                                         |                                        | 0,701470                                  |
| <b>Y,1,2</b> |                                         |                                         |                                        | 0,636165                                  |
| <b>Y,1,3</b> |                                         |                                         |                                        | 0,773843                                  |
| <b>Y,1,4</b> |                                         |                                         |                                        | 0,711122                                  |
| <b>Y,1,5</b> |                                         |                                         |                                        | 0,719893                                  |
| <b>Y,1,6</b> |                                         |                                         |                                        | 0,717452                                  |
| <b>Y,1,7</b> |                                         |                                         |                                        | 0,753333                                  |
| <b>Y,1,8</b> |                                         |                                         |                                        | 0,545212                                  |
| <b>Y,1,9</b> |                                         |                                         |                                        | 0,711735                                  |
| <b>Y,2,1</b> |                                         |                                         | 0,867428                               |                                           |
| <b>Y,2,2</b> |                                         |                                         | 0,915486                               |                                           |
| <b>Y,2,3</b> |                                         |                                         | 0,878751                               |                                           |

**Table of content****Outer Model (Weights or Loadings)**

|       | <b>Budaya<br/>Perusahaan<br/>Islami</b> | <b>Gaya<br/>Kepemimpinan<br/>Islami</b> | <b>Kinerja<br/>Islami<br/>karyawan</b> | <b>Sikap<br/>Kewirausahaan<br/>Islami</b> |
|-------|-----------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|
| X1,1  |                                         | 0,565897                                |                                        |                                           |
| X1,2  |                                         | 0,587909                                |                                        |                                           |
| X1,3  |                                         | 0,779054                                |                                        |                                           |
| X1,4  |                                         | 0,730071                                |                                        |                                           |
| X1,5  |                                         | 0,792530                                |                                        |                                           |
| X1,6  |                                         | 0,703540                                |                                        |                                           |
| X,2,1 | 0,505494                                |                                         |                                        |                                           |
| X,2,2 | 0,847676                                |                                         |                                        |                                           |
| X,2,3 | 0,817545                                |                                         |                                        |                                           |
| X,2,4 | 0,845949                                |                                         |                                        |                                           |
| X,2,5 | 0,801334                                |                                         |                                        |                                           |
| X,2,6 | 0,857776                                |                                         |                                        |                                           |
| X,2,7 | 0,834090                                |                                         |                                        |                                           |
| Y,1,1 |                                         |                                         |                                        | 0,701470                                  |
| Y,1,2 |                                         |                                         |                                        | 0,636165                                  |
| Y,1,3 |                                         |                                         |                                        | 0,773843                                  |
| Y,1,4 |                                         |                                         |                                        | 0,711122                                  |
| Y,1,5 |                                         |                                         |                                        | 0,719893                                  |
| Y,1,6 |                                         |                                         |                                        | 0,717452                                  |
| Y,1,7 |                                         |                                         |                                        | 0,753333                                  |
| Y,1,8 |                                         |                                         |                                        | 0,545212                                  |
| Y,1,9 |                                         |                                         |                                        | 0,711735                                  |
| Y,2,1 |                                         |                                         | 0,867428                               |                                           |
| Y,2,2 |                                         |                                         | 0,915486                               |                                           |
| Y,2,3 |                                         |                                         | 0,878751                               |                                           |



## Lampiran

### DAFTAR WAWANCARA UNTUK MENILAI KINERJA ISLAMI KARYAWAN PADA BANK ISLAM DIPROVINSI SULAWESI SELATAN

#### Daftara Pertanyaan:

1. Identitas Nasabah Bank Islam
  - a. Nama :
  - b. Alamat :
  - c. Pekerjaan :
  - d. Pendidikan Terakhir :
2. Pengetahuan Nasabah Terhadap Bank Islam
  - a. Sudah berapa lama anda mengetahui tentang Bank Islam dan tahunya dari mana ?
  - b. Ada berapa nama bank Islam yang anda ketahui ?
  - c. Sejak kapan anda menjadi nasabah ?
  - d. Apa alasan atau tujuan anda menabung/menjadi nasabah bank Islam ?
3. Penilaian Nasabah Terhadap lokasi/tempat, lay out/penataan ruangan Bank Islam ?
  - a. Menurut anda lokasi bank Islam ini bagus atau tidak? Alasannya !
  - b. Menurut anda bagus/nyaman tidak penataan ruang kantor bank Islam ini ? alasannya !
4. Penilaian Nasabah Terhadap Kinerja Islami Karyawan Bank Islam

#### Kualitas Kerja:

- a. Rumit/tidak, pada saat anda pertama kali ingin menjadi nasabah di bank Islam ini ?
- b. Lama/tidak, anda antri jika ingin menabung atau menyimpan dana di Bank Islam ini ?
- c. Selama anda menjadi nasabah di bank Islam ini apakah pernah terjadi kesalahan proses kerja yang dilakukan oleh karyawan terhadap anda? Kalau pernah seperti apa, contoh!

#### Pelayanan:

- d. Menurut penilaian anda apakah pelayanan karyawan di bank Islam ini: sangat buruk/ buruk/ baik/sangat baik ? alasan anda !
- e. Apakah anda telah dilayani oleh karyawan bank Islam ini dengan sopan, ramah dan selalu tersenyum ?, ya/tidak, alasan anda !

#### Zakat, Infaq dan Shadaqah:

- f. Apakah anda pernah melihat lihat, mendengar karyawan bank Islam di daerah ini ikut dalam membayar zakat, atau berinfaq, berShadaqah? Atau ikut dalam bakti sosial menyantuni anak yatim dan kaum dhuafa/atau anjang sana di Panti Asuhan setempat!

## CURRICULUM VITAE

**N a m a** : Drs. Suhardi M. Anwar,MM  
**Tempat, tanggal lahir** : Bone-Bone, Luwu, 14 Nopember 1962  
**NIP** : 196211141989  
**Pangkat/Gol.** : Pembina Utama/IVc  
**Jabatan Fungsional** : Lektor Kepala  
**P e k e r j a a n** : Dosen Kopertis DPK pada STIE Muhammadiyah Palopo  
**Alamat Rumah Sekarang I.** : Jln. Rambutan No.2 Desa Karang2an, Kec.Bua,Kab.Luwu  
**II** : Perumahan Pesona Bukit Magfirah Blok G/6 Jl. Bung Km.9 Tamalanrea Makassar  
**S t a t u s** : Menikah  
**Nama Istri** : Sumiati Malik  
**Jumlah Anak Kandung** : 4 (Empat) orang  
     1. Azhima Firliyah S. Andi Ara  
     2. Azhima Qadriyah S. Andi Ara  
     3. Azhim Asshiddiq S. Andi Ara  
     4. Azhima Khofifah S. Andi Ara  
**Orang Tua** : 1. Mappe Anwar Dg. Pasiar (Ayah-Alm.)  
     2. Hj. Andi Nahari Andi Ara ( Ibu )  
**Telpon** : -  
**Hand phon** : 081 343 513 111/081 330 140562  
**Email** : -

### Pendidikan

1. 1975 : SD Negeri Sidomukti, Kec. Bone-Bone,Kab.Luwu Utara
2. 1984 : SMP Negeri 2 Majene, Kabupaten Majene
3. 1987 : SMA Negeri No.158 Palopo
4. 1992 : Universitas Hasanuddin (S1)
5. 2004 : Program Pascasarjana STIE IPWI Jakarta (S2)
6. 2007 : Doktor Ekonomi Islam Universitas Airlangga Surabaya

### Pengalaman organisasi

1. 1985 : Ketua PengurusIkatan Pelajar Mahasiswa Luwu Kom.Kec.Bone2
2. 1989 : Pengurus DPD II AMPI Kab. Luwu
3. 1992 : Ketua Karang Taruna Desa Karang2an, Kec. Bua, Kab.Luwu
4. 1994 : Wakil Ketua DPD Forum Komunikasi Karang Taruna Kab. Luwu
5. 1998 : Bendahara DPD MuhammadiyahKabupaten Luwu
6. 1999 : Pengawas Pemilu Kab. Luwu
7. 2000 : Wakil Ketua Pengurus Pimpinan Daerah Pemuda Muhammadiyah Kab. Luwu
8. 2000 : Sek. DPD Muhammadiyah Kab. Luwu.
9. 2000 : Anggota KPPSI Kab. Luwu
- 10.2004 : Tim Seleksi Pengawas Pemilu Kota Palopo.
- 11.2005 : BendaharaDewan Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kota Palopo

- 12.2005 : Pengurus Ikatan Sarjana Ekonomi Cab. Makassar
- 13.2009 : Ketua Yayasan Pendidikan Andi Ara STIKES Bataraguru Soroako
- 13.2008 : Tim Seleksi Calon Anggota KPU Kab. Luwu
- 14.2010 : Pimpinan Daerah Muhammadiyah Kota Palopo
- 15.2010 : Ketua APTISI Komisariat Tana Luwu & Toraja
- 16.2010 : Anggota Dewan Pendidikan Kab.Luwu.

#### **Pengalaman Fasilitator/Peserta pelatihan**

- 1. Penataran Calon Penatar P-4 Pola 120 Jam Tkt. Provinsi Sul-Sel Akt.XXI
- 2. Pelatihan PEKERTI
- 3. Pelatihan Aplied Aproach
- 4. Pelatihan Pengukuran Tes
- 5. Pelatihan Penulisan Artikel Ilmiah.
- 6. Pelatihan Tenaga Pengelola Lembaga Penelitian PTS.
- 7. Training of Trainers Pendidikan Kewirausahaan di Surabaya
- 8. Asistensi Penyusun RENSTRA PTS Kopertis Wil.IX Akt.III.
- 9. Pelatihan Analisis Regressi Linier, Ordinal Dan Logistik Akt.I LPM Unair Surabaya
- 10. Pelatihan Sertifikasi Keahlian Pengadaan Barang/Jasa Politeknik Negeri Ujung Pandang

#### **Pengalaman Kerja**

- 1. 1985 s.d 1987 : Guru Honorer pada SMP Emmy Saelan Makassar.
- 2. 1985 s.d 1987 : Guru Honorer pada SMP/SMA Muhammadiyah Cabang Tallo Makassar
- 3. 1987 s.d 1988 : Pegawai Honorer Tata Kota Pemda Kab. Mamuju.
- 4. 1988 s.d 1996 : Dosen Tetap Yayasan STISIPOL Veteran Palopo.
- 5. 1988 s.d 1996 : Sekretaris Jurusan Ilmu Pemerintahan STISIPOL Veteran Palopo
- 6. 1989 s.d 1996 : Dosen Kopertis Wil.IX dpk pada STISIPOL Vet. Palopo
- 7. 1996 s.d skrng : Dosen Kopertis Wil.IX dpk pada STIE Muhammadiyah Palopo
- 8. 1998 s.d 2002 : Sekretaris BPH STIE Muhammadiyah Palopo
- 9. 2002 s.d 2006 : Ketua STIE Muhammadiyah Palopo Periode I
- 10.2006 s.d2010 : Ketua STIE Muhammadiyah Palopo Periode II.
- 11.2011 s.d skrng : Ketua Penjaminan Mutu STIE Muhammadiyah Palopo

#### **Penghargaan**

- 1. Tanda Kehormatan “Satyalancana Karya Satya X Tahun“ Oleh Presiden RI DR. H. Susilo Bambang Yudhoyono.
- 2. Tanda Penghargaan “Sosialisasi Putusan MPR RI UU No.22 Tahun 2003” Oleh Ketua MPR RI DR.H.M. Hidayat Nurwahid, M.A.

#### **Penguasaan Bahasa**

- 1. Penguasaan Bahasa Indonesia
- 2. Bahasa Inggris Pasif

**Dan lain-lain**

1. Calon Wakil Bupati Kab. Luwu Utara Periode Tahun 2010-2015
2. Publikasi Jurnal Ilmiah
3. Seminar/Lokakarya dan Workshop tingkat Daerah, Regional, Nasional dan Internasional.
4. Sertifikat Pendidik sebagai DOSEN PROFESIONAL.

Surabaya , 13 Agustus 2012

**DRS. SUHARDI M. ANWAR, M.M.**