

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Organisasi adalah sekelompok orang yang terorganisasi dan terikat secara formal untuk mencapai tujuan bersama. Budaya organisasi dimaksudkan sebagai sarana pembeda antar organisasi dalam hal nilai-nilai yang dijadikan dasar setiap anggota organisasi tersebut. Organisasi mengandung prinsip, nilai, keyakinan, cara serta kebiasaan dalam beraktifitas itu adalah hasil dalam organisasi.¹ Budaya organisasi sebagai identitas yang dilandaskan pada keyakinan dan nilai yang dianut bersama.² Dalam budaya organisasi terdapat nilai dan norma yang digunakan sebagai dasar dalam berperilaku.³ Budaya organisasi dikaitkan dengan sikap, nilai, norma dan keyakinan.⁴ Budaya organisasi merupakan sebuah konsep terpadu antara manajemen modern dengan nilai-nilai spiritual (nilai-nilai suci dan nilai-nilai ketuhanan). Budaya organisasi dari perspektif Islam, dibangun dari nilai-nilai atau pesan Allah SWT dan Rasul-Nya.⁵

Budaya organisasi merupakan suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan

¹ Syamsir Torang, *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Budaya, dan Perubahan Organisasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), 106.

² Hasan Basri, *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Modern* (Sukabumi: CV Jejak, 2021), 31.

³ Arip Rahman Sudrajat, *Perilaku Organisasi Sebagai Suatu Konsep dan Analisis* (Bali: Nilacakra, 2021), 116.

⁴ Kristin Juwita, *Perilaku Organisasi* (Malang: Literasi Nusantara, 2021), 1.

⁵ A. Riawan Amin dan Tim PEBS FEUI, *Menggagas Manajemen Syariah: Teori dan Praktek The Celestial Managemen* (Jakarta: Salemba Empat, 2019), 75.

dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan nilai-nilai organisasi yang diyakini, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi. Sehingga pola tersebut mempunyai arti tersendiri dan menjadi dasar aturan ketika bertindak dalam organisasi. Sebab itu, budaya organisasi dijadikan sebagai petunjuk dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi diharapkan mampu memberikan dampak yang positif terhadap pribadi anggota organisasi maupun terhadap organisasi dalam hal mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi.⁶

Budaya organisasi dikatakan sebagai sistem nilai yang dikembangkan dan berlaku dalam suatu organisasi yang menjadikan ciri khas sebagai sebuah organisasi. Sebagai sarana untuk mempersatukan kegiatan para anggota organisasi.⁷ Dalam pengertian lain memiliki pengertian nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilaku di dalam organisasi.⁸ Dari beberapa pengertian diatas definisi budaya organisasi adalah suatu nilai yang menjadi ciri khas suatu organisasi atau lembaga. Nilai yang terkandung akan menjadi kebiasaan untuk menjalankan setiap aktivitas yang dilakukan oleh para pengurusnya.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Ada sepuluh karakteristik yang mempengaruhi budaya organisasi yang dapat bertentangan dan mendukung:

⁶ Rivai V, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 100.

⁷ Priansa, D. J. Dan p A, *Manajemen Perkantoran Efektif, Efisien dan Profesional* (Bandung: Alfabeta, 2013), 129.

⁸ Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi dan Kinerja* (Sleman: Deepublish, 2019), 10.

a) Inisiatif individu

Budaya perusahaan yang secara konsisten mengedepankan upaya konstruktif individu dan mendorong adaptasi terhadap perkembangan internal dan eksternal guna meningkatkan kinerja organisasi.

b) Toleransi berisiko

Budaya perusahaan yang mendorong peserta untuk berani, kreatif, dan bersedia mengambil risiko yang diperhitungkan dalam rangka mengembangkan organisasi lebih lanjut.

c) Pengarahan

Budaya organisasi yang memberikan pandangan yang komprehensif kepada anggota organisasi agar mereka mengetahui tujuan dan prinsip organisasi.

d) Keterpaduan

Budaya perusahaan yang menghargai keselarasan antara atasan dan bawahan serta kesatuan antara lapisan internal dan eksternal.

e) Dorongan manajemen

Mendorong semua anggota organisasi untuk memperhatikan perkembangan organisasi bekerja sama dengan manajemen dan seluruh anggota.

f) Kontrol

Proses pengendalian merupakan pengecekan yang dilakukan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

g) Identitas

Budaya perusahaan yang mendorong identifikasi dengan suatu organisasi dan membedakannya dari organisasi lain. Tujuan adanya perbedaan ini untuk meningkatkan profesionalisme.

h) Sistem imbalan

Budaya organisasi yang menekankan sistem insentif yang dapat meningkatkan inspirasi, loyalitas, dan keberhasilan anggotanya.

i) Toleransi terhadap konflik

Budaya perusahaan yang toleran terhadap konflik yang mendorong dan menganalisis perubahan berkelanjutan.

j) Pola Komunikasi

Budaya organisasi yang menumbuhkan koordinasi timbal balik yang efektif, baik secara vertikal maupun horizontal.⁹

3. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai fungsi-fungsi tertentu yang tujuan akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Fungsi budaya organisasi antara lain sebagai berikut:

- a) Sebagai pembeda jati diri antara lingkungan, kelompok dan organisasi
- b) Sebagai sarana komunikasi antar anggota organisasi
- c) Sebagai dasar penentuan rencana organisasi
- d) Menjadi solusi pemecahan masalah
- e) pengembangan karakter atau kepribadian pegawai

⁹ Achmad Irawan Hamzani dan Havis Aravik, *Politik Islam Sejarah dan Pemikiran* (Pekalongan: PT Nasya Expanding Management, 2021), 35.

- f) Sebagai mekanisme pengawasan dalam pengelolaan dan pembentukan kepribadian karyawan
- g) Peningkatan melibatkan anggota organisasi
- h) Sistem untuk mendorong stabilitas sosial.

Berdasarkan fungsi budaya organisasi diatas dapat diketahui bahwa budaya memiliki nilai bagi organisasi dan anggotanya. Melalui budaya tidak hanya meningkatkan komitmen organisasi dan konsistensi tetapi perilaku pegawai. Budaya organisasi yang kuat dapat membantu pencapaian visi dan misi organisasi.¹⁰

4. Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi dapat dinyatakan sebagai berikut:

- a) Inovasi memperhitungkan risiko, artinya setiap anggota akan peka terhadap resiko yang dapat menimbulkan kerugian untuk seluruh organisasi.
- b) Memberikan perhatian yang cermat terhadap semua permasalahan di tempat kerja akan menunjukkan ketelitian dan keakuratan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.
- c) Fokus pada hasil yang ingin dicapai. mengawasi manajer bawahan merupakan cara bagi manajer untuk mendidik dan memberdayakan mereka.
- d) Fokus pada kepentingan pegawai. Keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kerjasama tim (*team work*), dan kerjasama tim tercipta ketika manjer mampu mengawai bawahannya dengan baik.

¹⁰ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), 14.

- e) Bekerja dengan proaktif. Produktivitas tinggi di capai ketika kinerja karyawan memenuhi standa yang diisyaratkan.
- f) Memelihara dan menjaga stabilitas kerja. Karyawan harus mampu mengontrol kondisi kesehatannya agar selalu sehat, kondisi ini terpenuhi jika mengkonsumsi makanan yang mengandung gizi tinggi dan harus berdasarkan nasehat dokter secara konsisten.¹¹

5. Prinsip-Prinsip Budaya Organisasi

Prinsip-prinsip budaya organisasi dapat dijadikan dasar budaya yang diterapkan pada suatu organisasi. Budaya organisasi dari perspektif Islam, dibangun dari nilai-nilai atau pesan Allah SWT dan Rasul-Nya.¹² Konsep TCM didasarkan atas tiga prinsip yaitu: *worship*, *wealth*, *warfare*. Ketiga prinsip ini dinyatakan dalam 12 nilai yang terangkum dalam akronim: ZIKR (*Zero Based*, Iman, Konsisten dan *Result oriented*), PIKR (*Power*, *Information*, *Knowledge* dan *Rewards*) dan MIKR (Militan, Intelek, Kompetitif dan Regeneratif). Berikut penjelasannya:

a) *Worship* konsep ZIKR

Prinsip pertama ini memiliki pengertian bahwa hidup merupakan tempat peribadatan. Prinsip *worship* ini tidak hanya mengingat Tuhan saja, tetapi mengingat target, mengingat tanggung jawab keluarga adalah bagian dari ZIKR. Kata ZIKR merupakan singkatan dari *Zero base*, Iman, Konsisten dan *Result oriented*.

¹¹ Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi Dan Kinerja*, (Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2015), 14-15.

¹² Yudi Siswadi, dkk, Konsep Budaya Organisasi dalam Perspektif Manajemen Menurut Peter F Drucker dan A. Riawan Amin, *Al-Mutharahah: Jurnal Penelitian dan Kajian Sosial Keagamaan*, 19(2), 2022,

1) *Zero Based*

Orang yang suci hatinya, apa adanya, tidak ditambah, tidak dikurang dan tanpa prasangka karena segala sesuatu berasal dari Allah disebut *zero base*. Dapat juga diartikan orang yang memiliki cara pandang, berpikir, bertindak, memberikan pilihan dan memberikan respon dengan mengembalikan segalanya pada akar permasalahan. *Zero based* dapat dipahami dengan memandang sesuatu apa adanya, bebas dari prasangka dalam menganalisis permasalahan, serta meletakkan sesuatu pada tempatnya. Secara tidak langsung dapat menginspirasi orang untuk menjadi dirinya sendiri bukan orang yang hanya mengikuti pendapat orang lain.

2) Iman

Jika sebelumnya *Zero based* bermakna membersihkan diri dari prasangka maka, setelah tahap itu hati yang telah dibersihkan harus diisi dengan iman. Pengertian iman secara vertikal adalah agar manusia selalu ingat dan termotivasi dalam menjalankan perintah Allah. Secara horizontal, iman lebih memacu manusia untuk berkompetensi. Iman menciptakan keajaiban, memberi kekuatan spiritual serta menghilangkan rasa cemas dan takut. Iman juga membentuk militansi karena hanya orang yang beriman kokoh yang siap berjuang.

3) Konsisten

Setelah semua proses baik dilaksanakan, memang bagian tersulit adalah menjaganya senantiasa agar istiqomah. Maka dalam teori ini

setiap pengurus dituntut untuk senantiasa istiqomah atau konsisten, karena orang yang senantiasa konsisten akan secara teguh memperjuangkan cita-cita, pekerjaan ide, tanpa mengenal lelah. Selain konsisten pada arah dan tujuan, kita juga harus konsisten terhadap kaffah. Konsisten dalam kaffah membutuhkan pelepasan total yang seimbang antara jiwa dan raga, pribadi dan organisasi, karir dan rumah tangga, pendidikan dan keuangan.

4) Result Oriented

Teori TCM (*The Celestial Management*) memiliki pengertian bahwa suatu organisasi dikelola bukan hanya untuk menghasilkan tujuan duniawi tetapi juga memperhatikan harapan di masa depan. Sukses di dunia menjadi jalan bagi sukses di akhirat. Keuntungan hanyalah sasaran antara interim *result* dan bukan hal yang paling utama akan tetapi tidak bisa diabaikan. Sementara itu kita ketahui bahwa hasil akhirat (pahala) adalah harapan yang paling tinggi *ultimate result*.

b) *Wealth* konsep PIKR

Prinsip kedua ini mempunyai makna bahwa kehidupan adalah tempat terciptanya kemakmuran dan berbagi kesejahteraan. *Wealth* di sini memiliki pengertian suatu keseimbangan antara kekayaan harta dan kekayaan *immateriil* (rohani). Prinsip yang kedua ini menghasilkan nilai yang disingkat PIKR dimana singkatan dari kata *Power*, *Information*, *Knowledge*, dan *Rewards*.

1) *Power Sharing*

Dalam sebuah organisasi bukan hanya tugas yang harus dibagi tetapi suatu kewenangan juga penting untuk dibagi secara adil. Maka *power sharing* dapat dikatakan sebagai pengembangan organisasi, delegasi wewenang, pengaturan yang efisien dan pengawasan yang memadai.

2) *Information Sharing*

Information sharing di sini adalah transparansi informasi kepada seluruh elemen yang ada sehingga tidak ada lagi ketimpangan informasi atau *miss communication* akibat tidak meratanya informasi yang diperoleh. Jika seorang anggota organisasi menerima informasi secara merata maka ia akan bisa bertindak atau mengambil keputusan secara bijaksana dan tepat atas nama organisasi.

3) *Knowledge Sharing*

Sebuah organisasi memiliki kegiatan koordinasi, diskusi, *brainstorming* dan pelatihan pengembangan bagi anggotanya. Berbagai ilmu pengetahuan sangat penting diterapkan dan diasah oleh siapapun di dalam organisasi untuk meningkatkan kualitas organisasi tersebut sehingga menjadikan organisasi tersebut memiliki kualitas yang tinggi.

4) *Reward Sharing*

Pembagian kesejahteraan harus dilakukan dengan sistem yang jelas dan transparan. Setelah tiga hal di atas yaitu *power sharing*, *information sharing* dan *knowledge sharing* dilaksanakan maka

imbalan (*reward*) akan menjadi penyemangat bagi setiap pegawai untuk menerima hasil yang baik tersebut. *Reward* atau imbalan di sini dapat berupa rewards positif maupun negatif. Adapun *reward negative* antara lain berupa hukuman *punishment*.

c) *Warfare* Konsep MIKR

Prinsip ketiga memiliki pengertian bahwa hidup merupakan medan pertempuran atau tempat bersaing secara sehat. Jika setiap orang menganggap bahwa hidup ini adalah lahan persaingan maka itu secara tidak langsung akan menciptakan semangat secara keseluruhan, seperti antusiasme, loyalitas tinggi, kreatif, inovatif dan sinergis. Dalam proses menaklukkan persaingan dapat dilakukan dengan banyak cara, mulai dari menetapkan target besar di tahun-tahun berikutnya, bersaing secara sehat dengan melakukan pelayanan untuk menyejahterakan umat. Prinsip ini terangkum dalam sebuah kata MIKR yang merupakan kepanjangan dari kata Militan, Intelek, Kompetitif dan Regeneratif.

1) Militan

Semangat atau militansi merupakan salah satu penentu keberhasilan seseorang. Dalam kamus besar bahasa indonesia militansi diartikan sebagai semangat tinggi atau bergairah. Dalam konteks organisasi, sikap militansi ialah kebutuhan yang sangat penting karena dengan mempunyai sikap tersebut setiap anggota akan bergairah, bersemangat tinggi, siap dan terlatih dengan baik serta tangguh dan pantang menyerah dalam bekerja.

2) Intelekt

Intelekt berarti suatu pengetahuan yang tidak didasarkan pada emosi namun didasarkan pada akal sehat. Intelekt memiliki pengertian sebagai sifat menghargai perbedaan untuk meningkatkan value pada diri sendiri untuk membentuk potensi diri, serta mampu mengambil hikmah dari setiap peristiwa atau suatu permasalahan. Militansi akan berguna apabila anggota organisasi mampu mendayagunakan kemampuan berfikir secara sehat di setiap situasi kondisi.

3) Kompetitif

Kemampuan dan kemauan untuk selalu bersaing dalam kebaikan sehingga selalu mendapatkan hasil kinerja yang efisien dan optimal disebut kompetitif. Intelektualitas yang dibangun di atas aspek militansi akan menciptakan anggota yang siap memberikan kemampuan terbaiknya. Apabila nilai kompetitif yang tercermin dari kualitas insan memiliki nilai yang tinggi maka hal tersebut akan selalu dipertimbangkan bagi para pesaing suatu organisasi.

4) Regeneratif

Pengembangan kader-kader baru memiliki syarat bahwa sifat militan, intelekt dan kompetitif harus dimiliki setiap generasi selanjutnya. Jika ketiga hal di atas berjalan dengan baik maka cermin dari sebuah organisasi dapat diartikan bahwa, bekerja bukan karena publik figur tertentu tetapi karena sistem yang telah berjalan dengan

baik yang di dalamnya terdapat generasi-generasi penerus organisasi tersebut.¹³

Konsep dasar yang menjadi landasan ekonomi Islam dapat dijadikan landasan budaya kerja sebagai budaya organisasi Islam. Budaya organisasi Islam tersebut antara lain didasarkan pada tiga konsep fundamental yaitu *tauhid* (keimanan kepada Allah), *khilafah* (kepemimpinan) dan *a'dalah* (keadilan).

a) *Tauhid* (Keimanan Kepada Allah)

Tauhid adalah konsep yang paling penting dan mendasar, sebab konsep ini merupakan dasar dari segala aktivitas atau tindakan, baik yang menyangkut ibadah maupun muamalah. Tauhid mengandung pengertian bahwa alam semesta diciptakan oleh Allah swt. dan sekaligus sebagai pemilik alam semesta ini. Segala sesuatu yang Allah ciptakan mempunyai satu tujuan. Tujuan inilah yang memberikan makna dari setiap eksistensi alam semesta ini dimana manusia merupakan salah satu bagian di dalamnya. Kalau demikian halnya, manusia yang dibekali dengan akal pikiran yang dikombinasikan dengan kesadaran ketuhanan yang inheren dituntut untuk hidup berbudaya dalam kepatuhan dan ibadah kepada Allah swt. Dengan demikian, konsep tauhid bukanlah sekedar pengakuan realitas semata, tetapi juga suatu respons aktif terhadap segala aktivitas manusia.

¹³ A. Riawan Amin dan Tim PEBS FEUI, *Menggagas Manajemen Syariah: Teori dan Praktek The Celestial Managemen* (Jakarta: Salemba Empat, 2019), 75-79.

b) *Khalifah* (Kepemimpinan)

Khalifah disini memiliki makna pemimpin atau pengelola. Seorang individu harus meyakini bahwa apapun yang diciptakan oleh Allah di bumi ini adalah untuk kebaikan, dan apapun yang Allah berikan kepada manusia adalah sebagai sarana untuk menyadarkan atas fungsinya sebagai pemimpin (*khalifah*). Oleh karena Allah telah menciptakan manusia sebagai khalifah Allah, maka manusia bertanggung jawab kepada-Nya dalam bekerja sesuai petunjuk-Nya. Sehingga landasan kedua dalam budaya organisasi Islam adalah konsep *khalifah* (kepemimpinan) dalam rangka bertanggung jawab terhadap manajemen organisasi dan kelak akan dipertanggung jawabkan di akherat.

c) *A'dalah* (Keadilan)

Keadilan disini dipahami oleh seorang individu bahwa ketika dia bekerja harus mentaati syariat Islam, hukum dan aturan Allah SWT dan mengikuti petunjuk yang diberikan oleh Rasulullah SAW bukan menurut hawa nafsunya atau dengan cara batil demi mengejar keuntungan yang sebesar-besarnya. Apabila dalam bekerja atau bermuamalah menurut aturan konvensional atau aturan kapitalis, maka cara apapun sah-sah saja sekalipun dengan cara yang batil atau tidak baik, yang penting keuntungannya maksimal. Dengan demikian adil disini adalah berdasarkan aturan Allah SWT dan Sunnah Nabi Muhammad SAW.¹⁴

Budaya organisasi Islam mengacu pada tradisi yang mengarahkan anggotanya dalam menerima tanggung jawab mereka dan bertindak sesuai

¹⁴ Jaja Jahari dan Rusdiana, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Yayasan Darul Hikam, 2020), 123.

dengan cita-cita Islam dalam organisasi. Budaya organisasi Islam merupakan kompilasi dari aturan organisasi dan cita-cita Islam. Tradisi budaya organisasi Islam yang dicontohkan oleh Rasulullah SAW adalah budaya SIFAT yang merupakan singkatan dari *Shiddiq, Istiqomah, Fathanah, Amanah* dan *Tabligh*.

a) *Shiddiq*

Shiddiq berarti memiliki kejujuran dan selalu melandasi ucapan, keyakinan serta perbuatan berdasarkan ajaran Islam. Dalam dunia kerja dan usaha, kejujuran ditampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan (*mujahadah* dan *itqam*) baik ketepatan waktu, janji, pelayanan, pelaporan, mengakui kelemahan dan kekurangan untuk kemudian diperbaiki terus menerus, serta menjauhkan diri dari perbuatan bohong dan menipu (baik pada diri, teman, perusahaan maupun organisasi).

b) *Istiqomah*

Istiqomah disini memiliki pengertian konsisten dalam segala kegiatan dan nilai-nilai yang baik meskipun menghadapi berbagai godaan dan tantangan. *Istiqomah* dalam kebaikan ditampilkan dengan keteguhan, kesabaran, serta keuletan, sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.

c) *Fathanah*

Fathanah memiliki pengertian memahami seluruh tanggung jawabnya sebagai pengurus organisasi. Mampu bertanggung jawab atas segala kegiatan yang dilaksanakan sesuai tujuan awal.

d) *Amanah*

Amanah atau kepercayaan ini memerlukan pertanggungjawaban untuk memastikan bahwa memenuhi semua tugas dan kewajiban. Kepercayaan ditunjukkan dengan keyakinan, kepercayaan dalam pekerjaan, pelayanan yang unggul, dan perilaku baik dalam semua aktivitas kita.

e) *Tabligh*

Tabligh berarti mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan ajaran Islam dalam kehidupan sehari-hari. Tabligh yang disampaikan dengan hikmah, sabar, argumentatif, dan persuasif akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin terikat dan kuat.¹⁵

6. Budaya Organisasi dalam Pandangan Islam

Pandangan Islam memberikan suatu kewajiban moral bagi setiap warga masyarakat muslim untuk berusaha semaksimal mungkin melaksanakan semua syariat (aturan) Islam di segala aspek kehidupan. Termasuk dalam pencaharian ekonomi dan lebih khusus pada urusan etika kerja dalam Islam. Etika atau budaya organisasi merupakan bagian ekonomi Islam, tidak lepas dari konsep-konsep Islam yang harus dilaksanakan sesuai bidangnya.

Pandangan Islam memberikan suatu kewajiban moral bagi setiap warga masyarakat muslim untuk berusaha semaksimal mungkin melaksanakan semua syariat (aturan) Islam di segala aspek kehidupan. Termasuk dalam pencaharian ekonomi dan lebih khusus pada urusan etika kerja dalam Islam.

¹⁵ Muhdar, *Manajemen SDM: Teori dan Aplikasi Pada Bank Umum Syariah* (Depok: PT Raja Grafindo, 2020), 286.

Etika atau budaya organisasi merupakan bagian ekonomi Islam, tidak lepas dari konsep-konsep Islam yang harus dilaksanakan sesuai bidangnya.

Ayat Al-Qur'an tentang Budaya Organisasi

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

Artinya: Wahai manusia, sesungguhnya Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan perempuan. Kemudian, Kami menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah adalah orang yang paling bertakwa. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Teliti. (Q.S Al-hujurat 49:13)¹⁶

Ayat ini mempunyai pengertian bahwa manusia diciptakan Allah dari laki-laki dan perempuan dan akhirnya memiliki kebudayaan dunia yang berkaitan tentang tata cara hidup masing-masing dari mereka. Namun Allah mengingatkan agar manusia yang bertakwa mengikuti perintah Allah dan menjauhi larangan-Nya untuk menjadi manusia yang paling mulia. Dalam mencapai derajat taqwa dan menjadi manusia sekaligus tentu tidak terlepas dari interaksi dengan orang lain dan alam sekitarnya. Kegiatan interaksi timbal balik antara manusia dan dengan lingkungannya merupakan peristiwa social yang berujung pada budaya. Untuk budaya organisasi yang baik, diperlukan orang-orang yang baik Pula. Dalam Islam, muamalah adalah hal yang membahas aspek-aspek Hubungan antara manusia yang lain. Hal itupun terkait hak dan kewajiban.¹⁷

¹⁶ Departemen Agama RI: Al-Qur'an dan Terjemahannya, Al-Qur'an, Q.S Al-Hujurat 49:13

¹⁷ Fitri Wahyuni dan Suci Midsyahri Azizah, Budaya Organisasi Dalam Prespektif Al-Qur'an Dan Al-Hadist, *Al-MIKRAJ: Jurnal Studi Islam dan Humaniora*, 2(2) 2021, <https://ejournal.insuriponorogo.ac.id/index.php/almikraj>, (diakses pada Jum'at tanggal 12 Januari 2024)

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.¹⁸ Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Lebih jauh kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Ayat Al-Qur'an tentang kinerja:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِمَّا عَمِلُوا وَيُؤْتِيهِمُ آغْمَاهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.” (QS. Al-Ahqaf ayat 19).¹⁹

Berdasarkan ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya. Kita dapat mengambil pelajaran dari ayat di atas bahwa setiap manusia yang bekerja akan mendapatkan balasan yang

¹⁸ Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja* (Bandung: Alfabeta, 2013), 2.

¹⁹ Departemen Agama RI: Al-Qur'an dan Terjemahannya, Al-Qur'an QS. Al-Ahqaf/46:19.

sesuai dengan apa yang di kerjakannya. Seperti Allah SWT akan menaikkan derajat bagi mereka yang bekerja.²⁰

2. Konsep Kinerja

Konsep kinerja dapat dibagi menjadi tiga tingkatan, yaitu:

- a) Kinerja organisasi merupakan hasil yang dicapai pada suatu tingkat atau departemen analisis organisasi. Kinerja organisasi berkaitan dengan tujuan organisasi, desain organisasi dan manajemen organisasi.
- b) Kinerja proses, adalah langkah-langkah kinerja untuk menghasilkan suatu produk atau jasa. Kinerja tingkat proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, desain proses dan manajemen proses.
- c) *Job Perfomance* atau kinerja individu adalah pencapaian atau efisiensi pada pegawai atau level pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, desain pekerjaan dan manajemen tugas di tempat kerja dan karakteristik individu.²¹

Dalam konsep Islam, bekerja merupakan bentuk tanggung jawab setiap orang. Sekalipun Allah menjamin rezeki setiap orang, namun rezeki tersebut tidak akan diberikan kepada manusia tanpa usaha dari pihak yang bersangkutan. Karena itu, jika seseorang ingin kaya dan mempunyai cukup uang, mereka harus bekerja. Ajaran Islam menyampaikan pesan bahwa pekerjaan dan agama itu sendiri adalah merupakan sumber penting motivasi Muslim. Umat Islam tahu bahwa

²⁰ Moch. Zainuddin dan Addinin Nasikhah, Peran Budaya Organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi kasus pada LAZNAS Nurul Hayat Kediri) *Istithmar: Journal of Islamic Economic Development*, 4(2), 2020, <https://jurnalfebi.iain.kediri.ac.id/index.php/istithmar/article/view/8> (diakses pada kamis tanggal 16 November 2023)

²¹ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009) 7-8.

ketika dia bekerja, dia menyembah Allah. Ini adalah motivasi yang kuat untuk meninggalkan kepentingannya sendiri. Sumber motivasi tidak terbatas pada standar hidup dan kesadaran diri yang lebih tinggi, tetapi juga mencakup fakta bahwa pekerjaan pada akhirnya mengarah pada kebajikan moral dan membantu mencapai kesuksesan nyata di dunia ini dan di akhirat.²²

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja yaitu:

a) Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

b) Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

c) Rancangan Kerja

Rancangan pekerjaan akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

²² Atty Tri Juniarti dan Darra Gusti Putri, *Faktor-faktor Dominan Yang Mempengaruhi Kinerja* (Purwokerto Selatan: CV. Pena Persada, 2021), 80.

d) Kepribadian

Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga pekerjaannya juga baik.

e) Motivasi Kerja

Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luarnya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

f) Kepemimpinan

Merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

g) Gaya Kepemimpinan

Gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya

h) Budaya Organisasi

Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan dan norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus di patuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.

i) Kepuasan Kerja

Perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil.

j) Lingkungan Kerja di Sekitar

Suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya mempengaruhi dalam bekerja.²³

Ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:²⁴

a) Faktor Individu

Kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang di pengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat di kelompokkan dalam dua golongan, yaitu kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja.

b) Faktor Dukungan Organisasi

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut adalah dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana, kenyamanan lingkungan kerja dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus di capai

²³ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, (Depok: PT Raja Grafindo Remaja, 2019), 189-193.

²⁴ Maria Devita, Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Di Restaurant Alpha Hotel Pekanbaru, *JOM FISIP*, 4(2) 2017, <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFISIP/article/view/16352> (diakses pada hari selasa, 21 November 2023).

dan apa yang dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.

c) Faktor Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen, kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat bergantung pada kemampuan manajerial atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain sebagai berikut:

a) Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pengurus terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (pengetahuan + keterampilan).

b) Faktor motivasi

Motivasi muncul dari sikap (*attitude*) seseorang pengurus dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan keadaan pikiran yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.²⁵

²⁵ Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2016), 67.

4. Indikator Kinerja

Kinerja dapat dinilai dari dimensi dan indikator kinerja yang meliputi:²⁶

a) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jumlah jenis-jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisien dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Indikator dari kuantitas adalah kecepatan dan kemampuan.

b) Kualitas kerja

Kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikator dari kualitas kerja ialah kerapihan, ketelitian, dan hasil kerja.

c) Kerjasama

Kerjasama merupakan suatu kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam lingkungan perusahaan maupun di luar perusahaan. Apabila kerjasama terjalin dengan baik maka hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikatornya adalah jalinan kerjasama dan kekompakan.

d) Tanggung jawab

Hal ini menunjukkan seberapa besar pengurus dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta

²⁶ Atty Tri Juniarti dan Darra Gusti Putri, *Faktor-faktor Dominan Yang Mempengaruhi Kinerja* (Purwokerto Selatan: CV. Pena Persada, 2021), 48.

sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikatornya ialah hasil kerjasama dan pengambilan keputusan.

e) Inisiatif

Kemampuan pegawai untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas tanpa adanya perintah dari atasan. Indikatornya ialah berfikir positif, mewujudkan kreatifitas dan pencapaian prestasi.

Pandangan Robbins terkait indikator kinerja adalah alat untuk mengukur kinerja karyawan adalah dengan kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian.²⁷

a) Kualitas kerja

Kualitas pengurus dapat diukur dari persepsi pengurus terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

b) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Misalnya pengurus dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.

²⁷ Robbins dkk, *Perilaku Organisasi Edisi 16* (Jakarta: Salemba Empat, 2016), 260.

c) Ketepatan waktu

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

d) Efektifitas

Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi yaitu tenaga, uang, teknologi dan bahan baku harus dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya harus dimaksimalkan oleh para pengurus.

e) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

Sedangkan indikator kinerja karyawan ialah sebagai berikut:

- a) Mampu meningkatkan target pekerjaan.
- b) Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- c) Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
- d) Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.
- e) Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.²⁸

5. Kinerja Dalam Pandangan Islam

Kinerja dalam pandangan Islam adalah Allah SWT sangat menghargai Orang-orang yang selalu giat bekerja dalam menjalankan salah satu kewajiban umat manusia dibandingkan dengan orang yang bermalas-

²⁸ Novia Ruth Silaen, dkk, *Kinerja Karyawan* (Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung, 2021), 41.

malasan dalam bekerja, sebagaimana firman Allah yang telah dijelaskan dalam surah At-Taubah ayat 105:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.”(Q.S At-Taubah 9:105)²⁹

Berdasarkan penggalan surah At-Taubah ayat 105 terdapat kandungan dalam surah tersebut bahwa Allah telah memerintahkan umat manusia di muka bumi untuk bekerja, sehingga menjadikan umat manusia yang mampu (dari segi perekonomiannya). Apabila umat manusia bekerja dengan sungguh-sungguh hanya karena-Nya atau sebagai ibadah kepada-Nya, maka mereka juga akan mendapatkan pahala. Selain itu, dalam ayat 105 tersebut Allah SWT telah memberikan teguran bahwa segala perbuatan baik buruknya yang dilakukan oleh manusia di bumi akan diperlihatkan kepada Rasulnya serta seluruh umat muslimin kelak di akhirat. Sehingga sudah selayaknya umat manusia berperilaku ketika bekerja dan tidak merugikan orang lain.

Selain itu, adapun perintah terkait kinerja yang selaras dengan penggalan surah At – Taubah ayat 105 yaitu dalam surah An- Nahl ayat 97:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ
بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya: “Siapa yang mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan, sedangkan dia seorang mukmin, sungguh, Kami pasti akan

²⁹ Departemen Agama RI: Al-Qur’an dan Terjemahannya, Al-Qur’an, Q.S Al-Hujurat 49:13.

berikan kepadanya kehidupan yang baik) dan akan Kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik daripada apa yang selalu mereka kerjakan.”(Q.S An-Nahl 16:97)³⁰

Pada Surah An-Nahl ayat 97 dimaksudkan bahwa ketika seorang laki-laki maupun perempuan sedang dalam keadaan bekerja diharuskan untuk bekerja dengan sungguh – sungguh dan ikhlas dalam menjalani, supaya mendapatkan hasil yang baik sesuai dengan kinerja yang telah mereka kerjakan. Berdasarkan kedua penggalan surah tersebut apabila dijadikan landasan saat karyawan bekerja maka dapat menghasilkan kinerja yang mumpuni.³¹

³⁰ Departemen Agama RI: Al-Qur'an dan Terjemahannya, Al-Qur'an, Q.S An-Nahl 16:97.

³¹ Afiyah Laili Istighfarini, Kompensasi tenaga kependidikan dalam surah At-Taubah ayat 105, An-Nahl ayat 97, dan Al-Kahfi ayat 30: Analisis perspektif Buya Hamka dalam Tafsir Al-Azhar, *skripsi* Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, 2020, <http://etheses.uin-malang.ac.id/20230/>, (diakses pada hari sabtu tanggal 13 Januari 2024)