

BAB II

LANDASAN TEORI

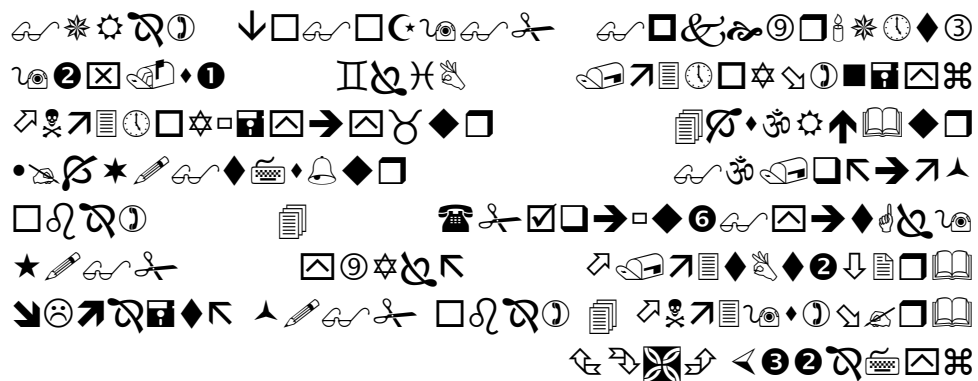
A. Teori Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai yang memegang sumber daya manusia untuk memenuhi kewajiban serta perilakunya dalam organisasi. Nilai-nilai ini akan memberi jawaban, apakah suatu perilaku benar atau salah, dan apakah suatu perilaku tertentu direkomendasikan untuk digunakan sebagai dasar dari perilaku itu.¹¹

Budaya organisasi adalah sekumpulan asumsi serta keyakinan dasar yang dianut oleh anggota suatu organisasi, digunakan untuk menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal yang perlu dikembangkan dan diwariskan.¹²

Dalam al-qur'an Allah berfirman pada surat Al-Hujurat ayat 13 yang berbunyi:



¹¹Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*, (Jakarta : Prenadamedia Group, 2013), 5-6.

¹²Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, 128.

Artinya:

Hai, manusia! Sesungguhnya, Kami telah menciptakanmu dari seorang pria dan seorang wanita, kemudian Kami telah jadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku sehingga kamu dapat saling memahami. Sesungguhnya, orang yang paling mulia di sisi Allah ialah orang paling bertakwa. Sesungguhnya, Allah Maha Mengetahui dan Mahateliti. (Qs. Al-Hujurat, 13)¹³

Ayat ini memiliki makna bahwa manusia diciptakan dari laki-laki dan perempuan oleh Allah SWT, dan pada akhirnya memiliki budaya dunia yang berkaitan dengan gaya hidup setiap seseorang. Namun, Allah mengingatkan orang-orang yang bertaqwa untuk mengikuti perintah Allah, menjauhi larangan-Nya, dan menjadi orang yang paling mulia. Tentunya untuk mencapai tingkat ketakwaan dan menjadi manusia tidak bisa dibedakan dari interaksi dengan sesama dan lingkungannya. Interaksi antara manusia dan lingkungan ialah peristiwa sosial yang mengarah ke sebuah budaya yang kaya.

Budaya organisasi Islam didasarkan pada nilai-nilai atau pesan dari Allah dan utusannya Nabi Muhammad. Pandangan Islam membebaskan tanggung jawab kepada setiap umat Islam agar melakukan segala upaya dalam menerapkan semua hukum Islam di semua aspek kehidupan, termasuk mata pencaharian. Budaya organisasi yang menjadi bagian dari ekonomi syariah tidak terlepas dari konsep-konsep Islam yang wajib diterapkan di bidang ini.¹⁴

¹³Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Tajwid Warna Al-Mu'asir*, (Bandung: CV. Khazanah Intelektual), 517.

¹⁴Lukman Hakim, "*Budaya Organisasi Islami Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja*", Vol. 9, No. 1 (Maret, 2016), 191.

Menurut Robbins, budaya organisasi adalah sistem pemahaman bersama yang diadopsi oleh anggota, yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Setelah pemeriksaan yang cermat, sistem dengan arti umum ini adalah kumpulan fitur utama yang dihargai organisasi. Budaya organisasi berhubungan dengan bagaimana karyawan secara spesifik memahami budaya organisasi, bukan apakah karyawan menyukai budaya ini.¹⁵

Edgar Schein menjelaskan budaya organisasi sebagai model asumsi dasar yang telah ditetapkan, ditemukan, dan dikembangkan oleh kelompok tertentu ketika mereka belajar menyelesaikan permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Masalah tersebut cukup bagus untuk dianggap efektif, sehingga dapat belajar sebagai anggota baru. Cara yang tepat untuk mempersepsikan, berpikir dan mendalami masalah yang berkaitan dengan masalah yang mereka hadapi.¹⁶

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yaitu rangkaian asumsi dasar yang diwariskan dari generasi ke generasi untuk mengatasi masalah internal dan eksternal, sehingga menentukan perilaku karyawan untuk mengembangkan kualitas kerja karyawan.

2. Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Menurut Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath, jenis budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Budaya rasional: Bahwa proses informasi individual tunggal (klarifikasi pertimbangan logis, peralatan pengarahan) adalah alat untuk membuktikan tujuan kinerja (efisiensi, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).

¹⁵Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, 355.

¹⁶John M. Ivancevic dkk, *Perilaku Dan Manajemen Organisasi*, (Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 2006), 44.

- b. Budaya ideologi: Pemrosesan informasi yang intuitif (dari pengetahuan mendalam, opini dan inovasi) dianggap sebagai cara untuk merevitalisasi tujuan (dukungan eksternal, dukungan sumber daya serta pertumbuhan).
- c. Budaya konsensus: Proses informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) dianggap sebagai alat koordinasi (iklim, moral, dan kerja tim).
- d. Budaya hierarkis: Proses informasi formal (dokumentasi, perbandingan, dan evaluasi) dianggap sebagai sarana untuk mencapai tujuan keberlanjutan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).¹⁷

3. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Proses sosialisasi dilakukan untuk pembentukan budaya organisasi, yaitu proses menyesuaikan diri seorang karyawan dengan budaya organisasi. Proses ini dapat dikonseptualisasikan sebagai proses yang terdiri dari beberapa tahap yaitu:

- a. Tahap pertama adalah tahap dimana sebuah anggota baru bergabung dalam organisasi.
- b. Pada tahap kedua, karyawan baru akan mempelajari keadaan sebenarnya dari organisasi dan menghadapi sebuah kenyataan yang akan terjadi.
- c. Tahap ketiga dari perubahan akan terjadi cukup lama. Karyawan baru telah mempunyai skill yang dibutuhkan untuk pekerjaannya, tugas berhasil diselesaikan, dan menyesuaikan nilai serta pedoman kelompok kerja. Ketiga proses tahapan ini akan mempengaruhi kinerja, komitmen terhadap tujuan organisasi serta keputusan akhir dengan organisasi.¹⁸

¹⁷Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*, 9.

¹⁸Djoko Santoso, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, (Yogyakarta: Elex Media Komputindo, 2002), 23.

4. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi Budaya organisasi ada 5 yaitu:

- a. Berperan dalam menetapkan batasan perilaku. Budaya organisasi memiliki peran dalam menentukan perilaku yang akan diambil serta perilaku yang dilarang.
- b. Membawa rasa identitas kepada anggota organisasi. Budaya organisasi menuntut anggotanya untuk bangga mengidentifikasi diri dengan organisasi.
- c. Mendorong munculnya komitmen yang melampaui kepentingan pribadi.
- d. Mekanisme kontrol menjadi prinsip dasar untuk mengarahkan dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.
- e. Menikmati stabilitas sistem sosial, karena ini adalah pengikat sosial yang mendekatkan hubungan ke sesama anggota organisasi, menyelaraskan organisasi dengan kriteria yang sama tentang apa yang dijalankan oleh karyawan.¹⁹

5. Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi dapat dinyatakan yaitu:

- a. Inovasi mempertimbangkan resiko, artinya setiap anggota akan sensitif dengan segala resiko yang dapat menimbulkan kerugian untuk seluruh organisasi.
- b. Perhatian yang cermat terhadap setiap masalah di tempat kerja akan menunjukkan ketelitian dan ketepatan karyawan dalam menjalankan tugasnya.
- c. Fokus pada hasil yang ingin dicapai. Supervisi manajer bawahan adalah cara bagi manajer untuk menginstrusikan dan memberdayakan mereka.

¹⁹Andreas Lako, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Toeri dan Solusi*, (Yogyakarta: Amara Books, 2004), 32-33.

- d. Berorientasi terhadap kepentingan karyawan. Keberhasilan organisasi itu salah satunya tergantung pada kerja tim (*Teams Work*), dan apabila manajer dapat mengawasi bawahannya dengan baik maka kerjasama tim dapat dibentuk.
- e. Bekerja dengan agresif. Jika kinerja karyawan dapat terpenuhi standar yang dipersyaratkan maka akan membuat produktivitas yang tinggi.
- f. Mempertahankan serta menjaga stabilitas kerja. Karyawan harus dapat mengontrol kondisi kesehatan agar selalu sehat, kondisi ini bisa terpenuhi apabila secara konsisten mengkonsumsi makanan yang mengandung gizi tinggi dan harus berdasarkan nasehat dokter.²⁰

Menurut Abdul Manan dalam Islam budaya organisasi memiliki beberapa indikator, yaitu:

- a. Bekerja adalah ibadah. Yaitu saat seseorang memulai pekerjaan dengan menggunakan prinsip-prinsip Islam yang meliputi jujur, amanah, persatuan, tidak egois dan lain-lain. Ketika bekerja mengimplementasikan prinsip-prinsip tersebut, maka kegiatan kerja diasumsikan sebagai ibadah yang bernilai dalam pandangan Allah.
- b. Bekerja dengan menjalankan azas manfaat dan *maslahat*. Ini merupakan individu yang tidak hanya mencari keuntungan maksimum untuk mengumpulkan kekayaan dan aset. Kegiatan kerja tidak hanya karena manfaat ekonomi yang mereka terima, tetapi juga pentingnya manfaat tersebut bagi banyak orang.
- c. Bekerja dengan memakai kecerdasan. Itu merupakan seorang yang bekerja dengan memakai kecerdasan yang diberikan oleh Allah baik kecerdasan berfikir ataupun profesionalisme. Allah akan memberi rezeki apabila manusia memakai kemampuannya untuk bekerja.

²⁰Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi Dan Kinerja*, (Yogyakarta: Penerbit Deepublish, 2015), 14-15.

- d. Bekerja dengan percaya diri dan optimisme. Ini merupakan seorang individu memiliki keyakinan dengan apapun yang dilakukan sesuai ajaran Islam, sehingga hal ini tidak akan menyulitkan hidupnya. Apabila terdapat kesulitan, maka Allah akan memberi jalan keluar.
- e. Bekerja membutuhkan sikap *tawazun* (keseimbangan). Ini merupakan seseorang yang bekerja membutuhkan sikap *tawazun* (keseimbangan) antara kepentingan individu dan kepentingan umum. Kedua hal tersebut tidak dapat diselesaikan secara hirarkis, namun harus diingat dengan suatu kesatuan.
- f. Bekerja dengan mengutamakan kehalalan dan menghindari keharaman. Adalah seorang individu menghindari pekerjaan yang dilarang dalam Islam antara lain riba, ketidakadilan, penipuan, dan lain-lain. Bekerja harus dengan anjuran yang dibolehkan oleh ajaran Islam antara lain, tidak adanya riba, keadilan, usaha halal, dan lain-lain.²¹

B. Teori Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Menurut Prawirosentono, kinerja yaitu pencapaian dari rangkaian hasil, mengacu pada penyelesaian tindakan dan penyelesaian pekerjaan yang dibutuhkan. Kinerja merupakan hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, yang dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai kewenangan serta tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, tanpa melanggar hukum dan mematuhi standar etika dan moral.²²

²¹Siti Hidayah dan Sutopo, *Peran Budaya Organisasi Islami Dalam Membentuk Perilaku Prestatif Di Dalam Organisasi*, Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi, (April, 2014), 6-8.

²²Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 481.

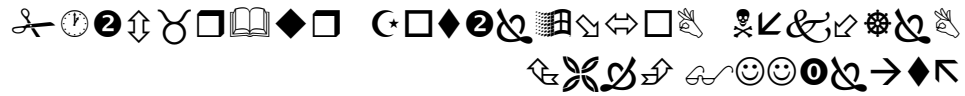
Kinerja adalah tampilan lengkap dari status perusahaan selama periode tertentu, serta merupakan pencapaian yang dipengaruhi oleh kegiatan bisnis perusahaan menggunakan sumber dayanya.²³

Menurut Islam, kinerja adalah salah satu bentuk atau cara personal merealisasi diri. Kinerja adalah wujud nilai, keyakinan, dan pemahaman yang berwujud, diterima dan dilandasi oleh prinsip etika yang kuat, serta dapat menjadi pendorong terciptanya karya yang berkualitas.²⁴ Dalam al qur'an Allah berfirman pada surat Al-Fath ayat 29 serta surat Al-Jumu'ah ayat 10:

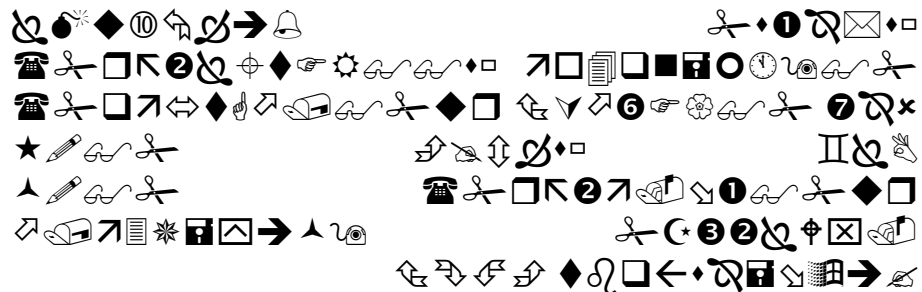


²³Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), 604.

²⁴Multitama, *Islamic Business Strategy For Entrepreneurship*, (Jakarta: Zikrul Hakim, 2006), 81.



Artinya: Muhammad adalah utusan Allah dan mereka yang bersamanya bersikap tegas terhadap orang-orang kafir, tetapi penuh kasih sayang sesama mereka. Kamu akan melihat mereka ruku' dan sujud mencari rahmad Allah dan ridha-Nya. Pada wajah mereka tampak tanda-tanda bekas sujud. Demikianlah sifat-sifat mereka yang diungkapkan dalam Taurat dan Injil, yaitu seperti mengeluarkan tunasnya. Kemudian, tunas itu semakin kuat dan menjadi besar serta tegak lurus di atas batangnya. Tanaman itu menyenangkan hati penanam-penanamnya karena Allah hendak menjengkelkan hati orang-orang kafir (dengan kekuatan orang-orang mukmin). Allah menjanjikan ampunan dan pahala besar kepada orang-orang beriman dan mengerjakan kebajikan. (Qs: Al-Fath, 29).²⁵



Artinya: Setelah shalat ditunaikan, kamu akan bertebaran di bumi. Carilah karunia Allah dan ingat banyak tentang Allah sehingga kamu beruntung. (Q.S. Al-Jumu'ah, 10).²⁶

Ayat-ayat diatas menerangkan bahwa dalam bekerja seorang muslim memiliki tujuan adalah mencari ridha Allah dan memperoleh kebajikan

²⁵Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Tajwid Warna Al-Mu'asir*, 515.

²⁶Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Tajwid Warna Al-Mu'asir*, 554.

(kualitas dan kebijaksanaan) dari hasil yang diperoleh. Jika kedua hal ini menjadi dasar dalam bekerja, maka kinerja yang baik akan tercipta.²⁷

Indra Bastian menyampaikan bahwa kinerja merupakan gambaran tingkat pelaksanaan aktivitas/ rencana/ kebijakan untuk mencapai tujuan, sasaran, misi dan visi yang terdapat dalam rencana strategis.²⁸

Menurut T. Hani Handoko, kinerja yaitu proses dimana organisasi menilai kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat meningkatkan pengambilan keputusan personal dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja pekerjaan mereka.²⁹

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson kinerja merupakan hasil perilaku yang ideal. Pada hakikatnya kinerja karyawan merupakan hasil dari prestasi kerja.³⁰

Dari pengertian diatas maka terdapat kesimpulan bahwa kinerja ialah semua hasil kerja yang diperoleh karyawan, dan merupakan wujud nyata karyawan pada saat melaksanakan tugasnya.

2. Konsep Kinerja

Menurut pernyataan Rumler dan Brache bahwa kinerja dibagi menjadi tiga tingkatan, yaitu :

- a. Kinerja organisasi; adalah hasil yang diperoleh pada tingkat atau departemen analisis organisasi. Kinerja organisasi berkaitan dengan tujuan organisasi, desain organisasi dan manajemen organisasi.

²⁷Multitama, *Islamic Business Strategy For Entrepreneurship*, 200.

²⁸Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2013), 2.

²⁹Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi Dan Kinerja*, 92.

³⁰Hussein Fattah, *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai*, (Yogyakarta: Penerbit Elmarta, 2017), 8.

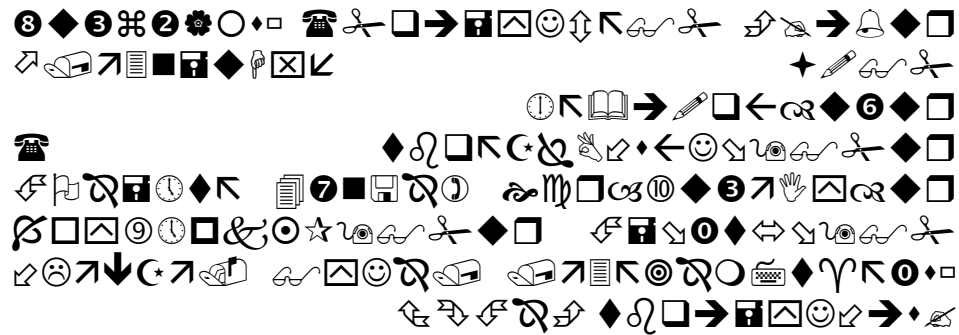
- b. Kinerja proses; adalah kinerja tahapan proses untuk menghasilkan suatu produk atau jasa. Kinerja tingkat proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, desain proses dan manajemen proses.
- c. *Job Perfomance*/Kinerja individu; adalah pencapaian atau efisiensi pada pegawai atau level pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, desain pekerjaan dan manajemen pekerjaan serta karakteristik pribadi.³¹

Dalam konsep Islam, bekerja yaitu tanggung jawab setiap orang. Bahkan jika Allah menjamin rezeki setiap orang, namun rezeki tersebut tidak akan datang kepada manusia tanpa usaha dari orang yang bersangkutan. Karena itu, jika seseorang ingin kaya dan cukup uang, mereka harus bekerja. Ajaran Islam menyampaikan pesan bahwa bekerja dan agama itu sendiri adalah sumber penting motivasi Muslim. Umat Islam tahu bahwa ketika dia bekerja, dia menyembah Allah. Ini adalah motivasi yang kuat untuk menyingkirkan kepentingannya sendiri. Sumber motivasi tidak terbatas pada taraf hidup dan kesadaran diri yang lebih tinggi, tetapi juga mencakup fakta-fakta bahwa pekerjaan pada akhirnya akan menghasilkan kebajikan moralnya membantunya mencapai kesuksesan nyata di dunia ini dan di akhirat nanti.

Jika pekerjaan seorang muslim memiliki tujuan, setiap pengurangan hasil kerja duniawi dan materi tidak berdampak pada motivasi dan kinerjanya.³² Dalam Al-Qur'an hal ini dijelaskan pada Surat At-Taubah/09:105.

³¹Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 7-8.

³²Rodi Syafrizal, *Analisis Kinerja Islamic Human Resources Berdasarkan Metode Masalah Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Inalum)*, Jurnal Ekonomi Islam, Volume IV No. 2, (Juli-Desember 2019), 282



Artinya: Katakan, “Bekerjalah kamu, maka Allah serta Rasul-Nya dan orang-orang beriman akan melihat pekerjaanmu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah. Lalu, Allah mengabarkan kepadamu apa yang telah kamu kerjakan.”³³

3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Payaman J Simanjuntak, ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu :

- a. Faktor individu adalah kemampuan dan keterampilan kerja. Kemampuan seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dibedakan menjadi dua yaitu kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etika dalam kerja.
- b. Faktor Pendukung, dalam menjalankan tugasnya, karyawan membutuhkan dukungan dari organisasi tempat mereka bekerja. Bentuk dukungan tersebut meliputi pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, lingkungan kerja yang nyaman dan kondisi kerja. Pengorganisasian bertujuan membuat semua orang sadar akan tujuan yang harus dicapai dan langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami posisi dan tanggung jawab yang jelas.
- c. Faktor ketiga yaitu dukungan manajemen, kinerja perusahaan serta kinerja semua orang, juga bergantung pada kemampuan manajemen

³³Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Tajwid Warna Al-Mu'asir*, 203.

personal, melalui pembentukan sistem kerja yang aman dan harmonis dan hubungan ketenagakerjaan-manajemen, serta melalui pengembangan kapabilitas karyawan, serta dengan menstimulasi motivasi kerja terbaik dari seluruh karyawan untuk manajemen atau kepemimpinan.³⁴

Menurut Mangkunegara, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor kemampuan, secara psikologis kemampuan seorang karyawan terdiri dari kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan realistik (pendidikan).
- b. Faktor motivasi, motivasi dibentuk oleh sikap karyawan dalam menangani situasi kerja. Motivasi merupakan syarat bagi karyawan untuk mencapai tujuan pekerjaannya secara langsung. Sikap spiritual merupakan kondisi yang mendorong seseorang untuk berusaha memaksimalkan potensi pekerjaannya.³⁵

4. Indikator Kinerja

Menurut Robbins, ada enam indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja individu karyawan, yaitu:

- a. Kualitas
Kualitas pekerjaan diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan tingkat penyelesaian keterampilan dan kemampuannya.
- b. Kuantitas
Kuantitas mewakili volume produksi yang dinyatakan dalam jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan, dll.
- c. Ketepatan waktu

³⁴Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, 50.

³⁵Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, 123.

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

d. Efektivitas

Adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga kerja, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan, dan tujuannya untuk meningkatkan output dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Adalah tingkat karyawan yang dapat menjalankan fungsi pekerjaan dan komitmen kerja di masa depan.

f. Komitmen Kerja

Komitmen kerja adalah tingkat karyawan mempunyai komitmen kerja terhadap perusahaan serta tanggung jawab karyawan dengan kantor.³⁶

Menurut Alimuddin dalam Islam terdapat empat indikator dalam kinerja yaitu sebagai berikut:

- a. Material, hakikatnya mengacu keuntungan atau laba yang diperoleh secara jujur yang cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga tanpa merugikan orang lain, dan digunakan untuk investasi guna keberlangsungan perusahaan.
- b. Mental, yaitu dalam bekerja harus bekerja keras, berbahagia, menikmati hasil yang telah dicapai, dan membangun rasa saling percaya dalam bekerja.
- c. Spiritual, ini berarti dekat dengan Allah SWT. Bahwa bekerja merupakan sarana beribadah dengan Allah SWT. Bersyukur atas hasil yang dicapai, dan selalu taat serta patuh pada hukum Allah.
- d. Persaudaraan, adalah memenuhi kebutuhan masyarakat dengan menyediakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat miskin, berbagi dengan

³⁶Robbin Stephen P, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2006), 206.

masyarakat sekitar, dan menyediakan produk dan layanan halal, harga terjangkau serta berkualitas tinggi, sehingga terjalin hubungan social yang harmonis di dalam perusahaan dan masyarakat sekitar.³⁷

³⁷Rodi Syafrizal, *Analisis Kinerja Islamic Human Resources Berdasarkan Metode Masalah Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Inalum)*, 282.