

BAB II

LANDASAN TEORIS

A. Budaya organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Adam Ibrahim kata “budaya” berasal dari bahasa sansekerta *budhayah*, bentuk jamak dari *budhi* yang artinya “akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai-nilai dan sikap mental”. *Budhi daya* berarti memberdayakan budi sebagaimana dalam bahasa Inggris dikenal dengan *culture* yang artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu yang kemudian dikembangkan sebagai cara manusia mengaktualisasikan rasa, karsa, dan karya-karyanya.¹

Menurut Mathis dan Jackson dalam Eri R. Ernawan organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugas nya masing-masing, sebagai suatu kesatuan yang mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan.²

Syamsir Torang mendefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang terdiri dari dimensi keyakinan, norma, nilai

¹Adam Ibrahim Indrawijaya, *Teori, Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2010), 195.

²Erni R. Ernawan, *Organizational Culture*...15.

dan sistem yang dipandang sebagai karakteristik inti dan menjadi dasar individu atau kelompok untuk beraktivitas dalam organisasi.³

Armstrong dalam Nevizond Chatab mendefinisikan bahwa budaya organisasi merupakan pola nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang tidak diartikualisikan, namun membentuk dan menentukan cara orang berkelakuan dan menyelesaikan sesuatu dalam organisasi.⁴ Keyakinan, nilai-nilai dan norma tersebut dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Stephen P. Robbin mengungkapkan budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sistem makan bersama tersebut merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi tersebut.⁵

Adam Ibrahim juga menuliskan bahwa budaya organisasi merupakan keseluruhan nilai, norma-norma, kepercayaan-kepercayaan dan opini-opini yang dianut dan dijunjung tinggi bersama oleh para anggota organisasi, sehingga kebudayaan tersebut memberikan corak kepada anggota organisasi, kebiadaan dan tradisi.⁶

Menurut Elliot Jacques dalam Umar Nimran budaya organisasi adalah cara berfikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi, dan para anggota baru harus

³ Syamsir Torang, *Organisasi dan Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 107.

⁴ Nevizond Chatab, *Profil Budaya Organisasi*, (Bandung: Alfabeta, 2007), 10.

⁵ badeni, kepemimpinan dan perilaku organisasi, (bandung: Alfabeta, 2013), hal, 223.

⁶ Adam Ibrahim Indrawijaya, *teori, perilaku dan budaya organisasi*, (Bandung: Refika Aditama, 2010), 198.

mempelajari atau paling sedikit menerimanya sebagian agar mereka diterima sebagai bagian organisasi.⁷

Jika karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi maka nilai-nilai tersebut akan dijadikan sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Sumber daya manusia yang ada didukung dengan sistem, technology, strategi perusahaan dan logistic, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

2. Terbentuknya Budaya Organisasi

Bagaimana budaya terbentuk merupakan suatu hal yang cukup penting dipahami dalam upaya mempertahankan atau menggantinya jika memang dirasa tidak sesuai lagi dengan implementasi strategi perusahaan. Budaya organisasi terbentuk melalui tiga proses. Pertama, para pendiri hanya mempekerjakan dan menjaga karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang mereka tempuh. Kedua, mereka mensosialisasikan para karyawan ini dengan cara berpikir. Ketiga, perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai satu model peran yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi diri dengan mereka oleh asumsi-asumsi keyakinan dan nilai.

⁷ Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*, (Surabaya: CV Citra Media, 1999), 134.

Bila organisasi berhasil, visi pendiri menjadi terlihat sebagai penentu utama keberhasilan, pada kondisi ini, keseluruhan kepribadian pendiri menjadi tertanam dalam budaya organisasi. Dengan kata lain bahwa budaya organisasi sangat potensial diturunkan dari filsafat pendiri organisasi.⁸

Dan proses terbentuknya budaya organisasi dipengaruhi oleh lima elemen dari perusahaan:

- a) Lingkungan organisasi
- b) Sistem nilai.
- c) Kepahlawanan.
- d) Upacara.
- e) Jaringan kultural.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Peningkatan produktifitas sangat ditentukan oleh hubungan insani dan moral para pekerja, tidak banyak terkait dengan berbagai persyaratan kerja seperti jam kerja, jam istirahat yang cukup, penerangan di pabrik yang baik, dan lain sebagainya. Budaya organisasi bagi karyawan dimaknai sebagai petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis. Budaya organisasi mendorong buruh untuk selalu mencapai prestasi kerja atau produktifitas yang lebih baik. Hal ini dapat dicapai apabila proses sosialisasi dapat dijalankan dengan tepat kepada sasarannya. Dengan

⁸ Badeni, *Kepemimpinan*,.. 230.

demikian, buruh memiliki atau mengetahui secara pasti tentang karirnya di organisasi.

Dengan demikian manfaat dari budaya organisasi ialah:

- a) Memberikan arah atau pedoman berperilaku di dalam perusahaan.
- b) Agar mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, masing-masing individu dapat meningkatkan fungsinya dan mengembangkan tingkat interaksi antar individu, antar bagian dan yang lainnya.
- c) Mendorong mencapai prestasi kerja atau produktifitas yang lebih baik.
- d) Untuk mencapai secara pasti tentang kariernya di perusahaan sehingga mendorong mereka untuk konsisten dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.⁹

4. Ciri-ciri Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat lemah atau kuat tergantung pada variabel-variabel seperti keterpaduan, Consensus nilai, dan komitmen individual terhadap tujuan bersama. Ciri-ciri dari budaya organisasi yang kuat dan lemah adalah sebagai berikut:

- a) Ciri-ciri Budaya Organisasi Kuat:
 - 1) Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi.
 - 2) Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang didalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh

⁹ Ismail Nawawi Uha, *budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Jakarta: Kencana, 2013), 72-73.

orang-orang didalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.

- 3) Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan.
 - 4) Organisasi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan organisasi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkah pahlawan.
 - 5) Banyak dijumpai, mulai dari ritual sederhana hingga yang mewah.
 - 6) Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.
- b) Ciri-ciri Budaya Organisasi Lemah
- 1) Mudah membentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
 - 2) Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.
 - 3) Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.¹⁰

Dan budaya organisasi yang kuat menurut S. P Robbin dalam pambudu tika mendefinikan budaya organisasi kuat ialah budaya dimana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas anggota organisasi. Nilai-nilai budaya dapat diterjemahkan

¹⁰ Moh. Pabundu San Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 110-111.

sebagai filososi usaha, asumsi dasar, slogan/moto organisasi, tujuan umum organisasi dan prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha. Nilai-nilai tersebut apabila dianut dan dilaksanakan secara bersama oleh pimpinan dan anggota organisasi dapat memperkuat budaya organisasi. budaya organisasi kuat apabila:

- 1) Menurunnya tingat keluarnya karyawan.
- 2) Ada kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi.
- 3) Ada pembinaan kohesif, kesetiaan, dan komitmen organisasi.

5. Indikator Budaya Organisasi Menurut stepen P. Robbin dalam Badeni:

Unsur yang menjadi ukuran bagi setiap perusahaan untuk mencapai sasarannya serta ukuran bagi karyawan dalam menilai perusahaan tempat mereka bekerja, merupakan ukuran penilaian terhadap perilaku kepemimpinan dari setiap manajer. Disamping itu semakin tersentralisasi proses pengambilan keputusan, maka semakin kecil inisiatif individu dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, budaya organisasi tidak hanya sekedar gambaran dari sikap dan kepribadian anggotanya saja tetapi lebih dari itu. Budaya organisasi dapat ditemukan secara langsung pada sistem, tingkat ketergantungan, wewenang dan lain-lain.¹¹ Disini Stephen P. Robbins menguraikan ketujuh indicator dari budaya organisasi:

¹¹ Susanto, *menjadi super company*, (Bandung: Quantum Bisnis dan Manajemen, 2004), 14.

- a. *Innovation and risk taking*, artinya sejauh mana para warganya didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko. Memberikan keleluasaan kepada anggotanya untuk menerapkan cara-cara baru melalui eksperimen.
- b. *Attention to detail*, artinya sejauh mana para warganya diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian. Yaitu dengan memberikan kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap hasil kerjanya.
- c. *Outcome orientation*, artinya sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu. Seperti halnya hasil lebih diutamakan dari pada strategi yang dilakukan oleh karyawan.
- d. *People orientation*, artinya sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu. Bagaimana reaksi karyawan terhadap hasil kerja yang dilakukan.
- e. *Team orientation*, artinya sejauh mana kegiatan kerja diorientasikan sekitar tim, bukannya individu-individu. Seberapa jauh keterkaitan dan kerjasama yang ditekankan dan seberapa dalam rasa saling ketergantungan antar sumber daya manusia ditanamkan.
- f. *Aggressiveness*, artinya sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, dan bukannya santai-santai. Seberapa jauh karyawan mau menghadapi resiko didalam pekerjaannya.

g. *Stability*, artinya sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan. Mempertahankan tradisi awal meskipun banyak aspek yang telah dirubah.

Setiap indicator ini berlangsung pada satu kesatuan dari rendah ke tinggi. Penilaian dengan menggunakan ke tujuh indikator tersebut akan diperoleh gambaran budaya organisasi yang bersangkutan.¹²

6. Budaya Organisasi dalam pandangan Islam

Tuntutan etis ataupun tidak etis berada didalam sebuah ruangan hampa. Keduanya biasanya muncul dalam sebuah konteks organisasi yang memberinya peluang untuk tetap ada. Tindakan perilaku organisasi yang lain, sebagaimana norma dan nilai yang ada dalam kebudayaan yang telah mapan juga dapat menambah iklim etis dalam organisasi. Dalam hal ini seseorang harus memulai dengan titik tolak nilai etika individu. Beberapa orang berkomitmen untuk berperilaku secara etis. Sebagai konsekuensi dari ajaran islam yang memiliki perhatian besar pada aktivitas perusahaan, maka agama juga mengajarkan penegakan spiritual dalam budaya dan tingkah laku manusia yang beraktivitas dalam organisasi. aspek spiritual dalam budaya orgaisasi dapat dilihat dari tiga aspek yaitu:

¹² Badeni, *kepemimpinan dan perilaku organisasi*, (bandung:Alfabeta, 2013), hal224.

- a. Murah hati, dalam hal ini mengandung nilai sopan santun, pemaaf, kompensasi, menghilangkan kesulitan, memberika bantuan.
- b. Motivasi untuk berbakti, seorang muslim hendaknya berniat untuk memberikan pengabdian yang diharapkan oleh masyarakat dan mausia secara keseluruhan.
- c. Ingat kepada Allah sebagai prioritas utama, seorang muslim diperintah untuk selalu mengingat allah, bahkan dalam suasana sedang sibuk dengan pekerjaan sekalipun. Kesadaran ini hendaknya menjadi pemicu dalam segala tindakannya.

Semua kegiatan bisnis hendaknya selaras dengan moralitas dan nilai-nilai utama yang digariskan oleh Al-qur'an. Al-qur'an menegaskan bahwa setiap tindakan dan transaksi hendanya ditunjukkan untuk tujuan hidup yang lebih mulia. Kaum muslimin diperintahkan untuk mencari kebahagiaan akhirat dengan cara menggunakan nikmat yang dikaruniakan allah kepadanya dengan jalan sebaik-baiknya.

7. Membangun budaya organisasi karyawan muslim

Sebuah perusahaan islam seharusnya memiliki seperangkat nilai dalam dirinya. Nilai-nilai ini diturunkan dari Al-qur'an dan sunnah, dan digabungkan dengan kode etik Islam. Sayangnya, banyak perusahaan Islam merasa terpaksa harus mengadopsi nilai-nilai asing yang tidak alami manakala mereka berhubungan dengan perusahaan-perusahaan global, yang cenderung sekuler. Mengubah budaya dalam sebuah

organisasi seringkali bersifat traumatik dan memakan waktu yang panjang, tergantung pada tingkatan budaya yang mana yang ingin dirubah oleh sang pemimpin.

Pada tataran permukaan symbol-simbol yang merefleksikan kedudukan etik sebuah organisasi secara relative lebih mudah dirubah, aspek kebudayaan yang lebih mendalam seperti keyakinan nilai akan menumbuhkan penekanan yang lebih konsisten mengenai kesepakatan keyakinan dan nilai organisasi.

8. Manfaat Budaya Organisasi Muslim.

Berbagai persoalan kejujuran etis mewarnai hubungan antara pekerja dengan organisasi, terutama berkaitan dengan persoalan kejujuran, kerahasiaan, dan konflik kepentingan. Dengan demikian, seorang pekerja tidak boleh menggelapkan uang perusahaan, dan juga tidak boleh membocorkan rahasia perusahaan kepada orang luar. Praktek tidak etis lain terjadi ketika para manajer menambahkan harga palsu untuk pelayanan lain dalam pembukuan keuangan organisasi mereka. Beberapa dari mereka melakukan penipuan karena merasa dibayar rendah, dan ingin mendapatkan upah yang adil. Allah SWT memberikan peringatan yang jelas didalam Al-qur'an "*Tuhanku hanya mengharamkan perbuatan yang keji, baik yang Nampak ataupun yang tersembunyi, dan perbuatan dosa, melanggar hak manusia tanpa alasan yang benar*".

Pekerja muslim, yang menyadari makna ayat diatas, seharusnya tidak berbuat sesuatu dengan cara-cara yang tidak etis. Niat yang baik seringkali tergelincir oleh situasi yang ambigu. Dengan demikian budaya organisasi sangat bermanfaat bagi pihak-pihak yang terkait dalam oraganisasi.¹³

9. Faktor Pembentuk Budaya Organisasi.

Pola hubungan antara unsur-unsur yang dapat dijadikan landasan bagi terbentuknya budaya organisasi, unsur tersebut antara lain:

- a. Pendirian. Hal ini bersifat abstrak, pendirian dapat diukur berdasarkan keteguhan. Sikap diukur dengan tolak positif, negative, tetap berubah. Kalau sika seseorang berubah maka perubahan itu tidak bersumber dari pendirian melainkan dari factor eksternal.
- b. Sikap. Kecenderungan jiwa terhadap sesuatu. Hal ini menunjukkan arah potensi, dan dorongan menuju sesuatu. Sikap adalah operasionalisasi dan aktualisasi dan pendirian.
- c. Perilaku. Operasionalisasi dari aktualisasi sikap seseorang atau sekelompok dalam lingkungan yang kemudian diperagakan. Supaya perilaku dapat diamati dan didekam, serta harus melakukan peragaan.

Selain berhubungan satu sama lainnya. Untuk menyinerjikan keempat faktor tersebut perlu adanya penyusunan strategi dalam membangun budaya organisasi yang Islami. Salah satu persyaratan bagi

¹³ Muhammad, *etika bisnis islam*, (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2002), 263

penerapan orientasi strategis yang inovatif, pro aktif, dan berani dalam mengambil resiko adalah budaya organisasi yang mendukung. Seperti yang telah dicontohkan Rasulullah Saw. Dalam budaya tepat waktu. Dijelaskan bahwa waktu sesuatu yang sangat berharga yang tidak boleh diabaikan. Rasulullah Saw memberi contoh bagaimana beliau menyikapi ketepatan waktu, kemudian diikuti oleh para sahabat beliau. Akhirnya, sahabat menyadari dan terbiasa untuk menghargai waktu.

Dalam hadits riwayat Imam baihaqi, Rasulullah Saw. Bersabda: *“siapkan lima sebelum (datangnya) lima. Masa hidupmu sebelum datang waktu matimu, masa sehatmu sebelum datang waktu sakitmu, masa senggang mu sebelum datang masa sibukmu. Masa mudamu sebelum datang masa tuamu, dan masa kaya mu sebelum datang masa miskin mu”*.

Untuk budaya organisasi yang baik, diperlukan orang-orang yang baik pula. Dalam Islam, muamalah adalah hal yang membahas aspek-aspek hubungan antara manusia yang satu dengan manusia yang lain. Hal itupun terkait hak dan kewajiban. Seperti peraturan perusahaan di barat yang mengharuskan sepuluh persen karyawan dengan dinilai prestasi terendah harus keluar setiap tahunnya, tetap sah dan boleh-boleh saja. Jika memang telah disepakati sejak awal. Artinya, ketika masuk ke sebuah perusahaan, seorang karyawan terlebih dahulu mengetahui berlakunya peraturan tersebut. Dengan begitu, pada akhir tahun terjadi evaluasi dan kemudian ia dikeluarkan, tentu hal itu telah menjadi risiko

yang harus dihadapi. Hanya saja, tetap harus diupayakan cara-cara yang manusiawi untuk mengeluarkan seorang karyawan.¹⁴

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Menurut Amstrong dan Baron dalam Irham Fahmi definisi kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.¹⁵ Pelaksanaan hasil pekerjaan / prestasi kerja tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu.

Ismail Nawawi juga mengemukakan tentang definisi dari kinerja yang merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.¹⁶

Dan menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam satuan periode waktu untuk menyelesaikan tugas kerja yang diberikan kepadanya.¹⁷

¹⁴ Krisna Adityangga, *membangun perusahaan Islam*, (Jakarta: PT. Raja grafindo Persada, 2010), 60-61.

¹⁵ Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan praktek*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 2.

¹⁶ Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*, (Jakarta: PT. Fajar interpretama mandiri, 2013), 214.

¹⁷ Anwar Prabu Mangkunegara, *evaluasi kinerja SDM*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2005), 9.

Kinerja mempunyai hubungan kausal dengan kompetensi. Kinerja merupakan fungsi dari kompetensi, sikap, dan tindakan. Kompetensi melukiskan karakteristik pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan pengalaman untuk melakukan suatu pekerjaan atau peran tertentu secara efektif.

Membangun kinerja dalam perusahaan harus dilakukan dengan dasar, tujuan dan filosofi yang jelas dan diyakini kebenarannya. Dasar pembangunan kinerja itu adalah asumsi bahwa bilamana karyawan tahu dan mengerti apa yang diharapkan dari mereka, dan diikutsertakan dalam penentuan yang akan dicapai, maka mereka akan lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan keputusan yang menjadi sasaran itu dan mereka akan berupaya memajukan kinerja yang sungguh-sungguh dan baik.

Tujuan untuk membangun kinerja adalah untuk menciptakan budaya individu dan kelompok untuk secara sadar dan penuh tanggung jawab melaksanakan apa yang menjadi kewajibannya dalam bekerja di organisasi guna memperbaiki dan meningkatkan kemampuan dan proses kinerja secara berkesinambungan.¹⁸

2. Standart Kerja

Ukuran untuk standart kinerja dengan parameter-parameter tertentu atau dimensi yang dijadikan dasar atau acuan oleh organisasi untuk mengukur kinerja. Untuk dapat melakukan pengukuran kinerja dengan baik,

¹⁸ M. Ma'aruf Abdullah, *Manajemen Berbasis Syariah*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2012), 335.

banyak pakar atau ahli yang berpendapat tentang standart kinerja yang dapat digunakan, tetapi kebanyakan pendapat bervariasi.

Terkait dengan ukuran dan standar kinerja, Sudarmanto menyebutkan bahwa standar pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan mengukur 4 hal, yaitu:

1. Pengukuran kinerja dikaitkan dengan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan.
2. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur sifat/karakter pribadi.
3. Pengukuran dilakukan dengan mengukur hasil dari pekerjaan yang dicapai.
4. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengukur perilaku atau tindakan dalam mencapai hasil.¹⁹

Standar kinerja atau organisasi harus diproyeksikan kedalam standar kinerja para pelaku dalam unit-unit yang bersangkutan. Setelah seluruh standar kinerja tersebut ditentukan yang selanjutnya digunakan untuk dibandingkan dengan kinerja yang sebenarnya. Evaluasi atas kinerja harus dilakukan terus-menerus agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

3. Proses Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan melalui serangkaian langkah sistematis.

Langkah-langkah ini perlu direncanakan dan diimplementasikan secara

¹⁹ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Remaja Rosdakarya, 2004), 11.

cermat dan konsisten agar dapat menjamin tercapainya tujuan-tujuan penilaian kinerja. Berikut ini ada lima langkah dalam proses penilaian kinerja:

a) Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja.

Maksudnya, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan, mendiagnosis masalah-masalah yang dialami karyawan serta mempromosikan karyawan untuk menaikkan jabatan.

b) Menentukan tugas-tugas yang harus dijalankan dalam sebuah pekerjaan (analisis jabatan).

Deskripsi jabatan yang akurat, yang dihasilkan dari analisis jabatan, menjadi masukan terpenting bagi penentuan factor-faktor penilaian yang benar-benar terkait dengan jabatan.

c) Memeriksa tugas-tugas yang dijalankan.

Memeriksa tugas-tugas yang dilaksanakan oleh tiap-tiap karyawan, dengan berpedoman pada deskripsi jabatan. Pada dasarnya pemantauan dan pencatatan atas pelaksanaan tugas-tugas dapat dilakukan setiap saat.

d) Menilai kinerja.

Memberikan nilai pada setiap unsur jabatan yang diperiksa atau diamati.

e) Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan.

Menyampaikan dan mendiskusikan hasil penilaian kepada karyawan yang dinilai. Karyawan yang dinilai dapat mengklarifikasikan

hasil penilaian dan bila perlu bisa mengajukan keberatan atas hasil penilaian.²⁰

Seorang karyawan tidak boleh dibiarkan terlibat dalam penilaian kinerja tanpa dibekali informasi yang memadai. Sesi-sesi konseling dengan atasan, umpan balik, dan pertemuan tatap muka hendaknya memberikan pemahaman yang sejelas-jelasnya kepada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka. penilaian kinerja hendaknya merupakan ikhtiar bersama. Tak seorang pun tahu tentang sebuah pekerjaan lebih baik daripada pemangku pekerjaan itu sendiri.

4. Peningkatan Kinerja Karyawan

Salah satu tujuan penilaian kinerja adalah pengembangan yang merupakan hasil penilaian kinerja dasar untuk melakukan pengembangan SDM, seperti pelatihan, *coching*, dan penugasan.²¹ Pengembangan sumber daya manusia jangka panjang yang berbeda dengan pelatihan untuk satu jabatan khusus makin bertambah penting bagi personalia. Melalui pengembangan pegawai-pegawai sekarang, bagian personalia mengurangi ketergantungan perusahaan dan penyewaan pegawai-pegawai baru, apabila karyawan dikembangkan dengan sebaik-baiknya. Maka lowongan jabatan-jabatan yang ditemukan melalui perencanaan SDM mungkin lebih banyak diisi dari dalam, promosi dan pemindahan juga menunjukkan kepada para pegawai bahwa mereka mempunyai karier, tidak sekedar suatu jabatan.

²⁰ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 236.

²¹ Budi Purwanto, *Manajemen SDM Berbasis Proses*. (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indoneia, 2010), 111.

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan menjadi proses perubahan. Pegawai-pegawai yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang cakap dan karyawan-karyawan sekarang dapat dikembangkan untuk memikul tanggung jawab baru. Untuk memeriksa kesuksesannya program, manajer personalia makin banyak menuntut agar kegiatan pelatihan dan pengembangan dinilai atau dievaluasi secara sistematis.

Kurangnya atau tidak adanya evaluasi dapat merupakan kesalahan yang paling besar dalam kebanyakan kegiatan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi pelatihan dan pengembangan sebaiknya mengikuti langkah-langkah dalam evaluasi pelatihan dan pengembangannya.

5. Kinerja Dalam Islam

Bekerja adalah fitrah, sekaligus merupakan salah satu identitas manusia yang didasarkan pada prinsip-prinsip iman, bukan saja menunjukkan fitrah seorang muslim, tetapi sekaligus meninggikan martabat dirinya sebagai hamba Allah yang mengelola seluruh alam sebagai bentuk dari cara dirinya mensyukuri nikmat dari Tuhan-Nya²².

Selain itu menurut Yusuf Qardawi dalam bukunya *Norma dan Ekonomi Islam* mengatakan bekerja adalah segala usaha maksimal yang dilakukan manusia, baik lewat gerak anggota tubuh ataupun akal untuk menambah kekayaan untuk menambah kekayaan, baik dilakukan secara

²² Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, (yogyakarta: PT Dana Bhakti Wakaf, 1995), 2.

perorangan maupun secara kolektif, baik untuk pribadi maupun untuk orang lain (dengan menerima gaji).²³

Selain itu paradigma yang dikembangkan dalam konsep kerja dan bisnis Islam mengarah kepada pengertian kabaikan yang meliputi materinya itu sendiri, cara memperolehnya dan cara pemanfaatannya. Abdullah bin Mas'ud r.a meriwayatkan bahwa Rasulullah SAW. Barsabda: *“berusaha dalam mendapatkan rejeki yang halal adalah kewajiban setelah kewajiban”*. Atau dengan kata lain bahwa bekerja untuk mendapatkan yang halal adalah kewajiban agama yang kedua setelah kewajiban pokok dari agama, seperti shalat, zakat, puasa, dan haji.²⁴

6. Standar Kinerja Dalam Islam

Menurut Ma'ruf Abdullah standar kinerja merupakan tolok ukur minimal kinerja yang harus dicapai oleh karyawan secara individual maupun kelompok pada semua indikator kinerjanya. Tolok ukur minimal ini merupakan fungsi utama dari standar kinerja, disamping fungsi lain seperti target/ sasaran/ tujuan/ upaya kerja karyawan dalam waktu tertentu biasanya 1 tahun, tandart kinerja juga berfungsi sebagai motivasi karyawan agar bekerja lebih baik dan lebih berkualitas.²⁵

Menurut syamsudin, seorang pekerja dalam melakukan berbagai aktifitas usaha harus mempunyai standar sebagai berikut:

²³ Yusuf Qardawi, *Norma dan Etika ekonomi Islam*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2000), 104

²⁴ Faisal Badrun Dkk, *Etika Bisnis Dalam Islam*, (Jakarta: kKncana, 2006), 131

²⁵ M. Ma'aruf Abdullah, *manajemen berbasis...* 355.

1. Harus menunaikan hak-hak yang harus ditunaikan, baik yang terkait dengan hak-hak Allah SWT, atau terkait dengan hak-hak manusia. Karena menyalahgunakan amanah dan melanggar peraturan bukanlah akhlak seorang muslim.
2. Harus menghindari transaksi riba atau berbagai bentuk usaha haram lainnya untuk memperkaya diri sendiri.
3. Seorang pekerja muslim tidak akan memakan harta orang lain dengan cara haram dan bathil.
4. Seorang pekerja muslim harus menghindari segala bentuk sikap maupun tindakan yang merugikan orang lain.
5. Pekerja muslim harus berpegang teguh pada aturan syari'at dan bimbingan Islam agar terhindar dari pelanggaran dan penyimpangan yang mendatangkan sanksi hukum dan cacat moral.²⁶

7. Peningkatan Kinerja Dalam Islam

Etos kerja sangat diperlukan bagi para karyawan. Sebab hal ini sama artinya dengan kemandirian dari karyawan itu sendiri. Karyawan harus mampu memadukan unsur-unsur tersebut yaitu dengan: daya pikir, keterampilan, sikap mental, kewaspadaan atau intuisi, unsur-unsur ini merupakan kunci keberhasilan dari cara kerja karyawan. Seorang karyawan harus selalu meningkatkan kinerjanya, sehingga ia memiliki wawasan dan daya antisipasi yang kuat. Hal ini sesuai dengan apa yang diajarkan

²⁶ http://mul_irawan-pasca10.web.unairc.id

Rasulullah, bahwa “*menuntut ilmu adalah wajib bagi setiap muslimin dan muslimah*”. kinerja seseorang dapat ditingkatkan dengan cara-cara seperti:

1. Rajin membaca dan mencatat berbagai ilmu
2. Rajin mendengarkan
3. Selalu berusaha
4. Banyak berpikir, meneliti dan memecahkan masalah
5. Rajin mengikuti pelatihan
6. Semangat keingintahuan

Hal penting tersebut yang perlu diperhatikan untuk selalu meningkatkan keterampilannya. Sebagaimana Allah telah memerintahkan umat-Nya untuk: *supaya dia meguji kamu, siapa diantara kamu yang lebih baik amalnya...* (al-mulk). Islam menekankan dalam setiap aktivitas mengandung makna ibadah, dan ibadah mengandung nilai pembaharuan. Pembaharuan tersebut hendaknya memenuhi kriteria baik dan berkualitas. Etos kerja baru itu merupakan pembaharuan dari motivasi, metode dan sasaran dari kerja lama, atau minimal merupakan pengembangan darinya ke arah yang lebih baik.

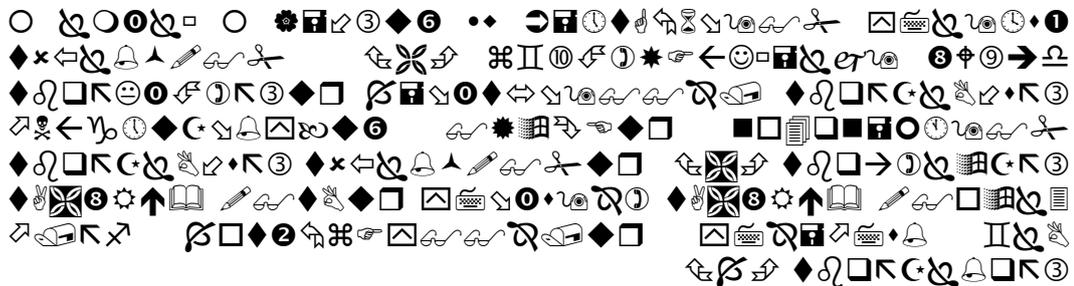
Sehubungan dengan adanya pembaharuan etos kerja tersebut, maka akan membangun perubahan yang lebih baik, yaitu:

- a. Persepsi tentang kerja berkembang dari sekedar jangka pendek (konsumtif) menjadi jangka panjang (investasi).
- b. Penanganan kerja berkembang dari yang bersifat individualisme menjadi teamwork dan jaringan.

- c. Cakupan kerja dipahami tidak sekedar masalah horizontal. Tetapi memiliki dimensi keabadian.
- d. Kesadaran dalam bekerja meningkat. Tidak hanya mengandalkan ekstra control tetapi juga mengandalkan *self control*.

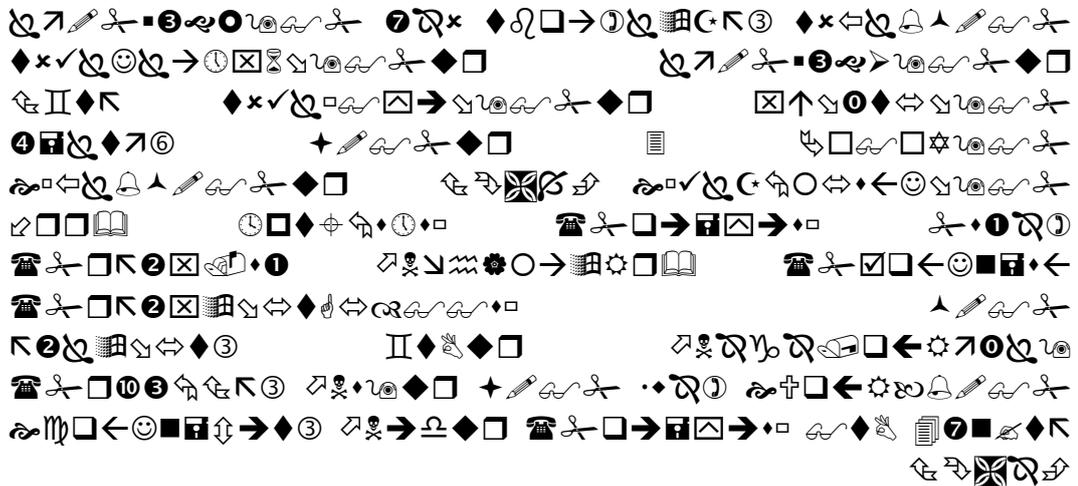
8. Penilaian kinerja dalam Islam

Penilaian kinerja dalam islam mengacu pada sistem yang mngukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil yang dikerjakannya. Manusia yang paling baik kinerjanya disisi Allah adalah manusia yang bertakwa. Yang disebut Dalam surat Al-Baqarah ayat 2-4:



Artinya: (2) Kitab (Al Quran) ini tidak ada keraguan padanya; petunjuk bagi mereka yang bertaqwa. (3) (yaitu) mereka yang beriman kepada yang ghaib, yang mendirikan shalat, dan menafkahkan sebahagian rezki yang Kami anugerahkan kepada mereka. (4) dan mereka yang beriman kepada kitab (Al Quran) yang telah diturunkan kepadamu dan Kitab-Kitab yang telah diturunkan sebelumnya, serta mereka yakin akan adanya (kehidupan) akhirat.

Dan pada surat al-Imron ayat 134-135:



Artinya: (134) (yaitu) orang-orang yang menafkahkan (hartanya), baik di waktu lapang maupun sempit, dan orang-orang yang menahan amarahnya dan mema'afkan (kesalahan) orang. Allah menyukai orang-orang yang berbuat kebajikan. (135) dan (juga) orang-orang yang apabila mengerjakan perbuatan keji atau Menganiaya diri sendiri, mereka ingat akan Allah, lalu memohon ampun terhadap dosa-dosa mereka dan siapa lagi yang dapat mengampuni dosa selain dari pada Allah? dan mereka tidak meneruskan perbuatan kejinya itu, sedang mereka mengetahui.

Mencari nafkah merupakan bagian dari ibadah. Bukan untuk mengejar hidup yang hedonis, status ataupun kekayaan. Tetapi bekerja untuk beribadah mencari nafkah merupakan hal yang istimewa dalam pandangan Islam. Dalam hadits riwayat Ahmad disebutkan:

“sesungguhnya Allah suka kepada hamba yang berkarya dan terampil (profesional dan ahli). Barang siapa bersusah payah mencari nafkah untuk keluarganya maka dia serupa dengan seorang mujahid dijalan Allah.

Dalam hadits tersebut dikatakan bahwa mencari nafkah mempunyai nilai yang sangat besar. Bahkan Allah sangat suka kepada hamba yang bersusah payah dalam mencari nafkah. Mencari rezeki yang halal dalam Islam hukumnya wajib, hal ini menandakan mencari rezeki yang halal merupakan hal yang sangat penting. Dengan demikian dalam bekerja motivasi sangat dibutuhkan bukan hanya untuk memenuhi nafkah semata tetapi sebagai kewajiban neribadah kepada Allah setelah ibadah fardhu lainnya.

Jika motivasi kerja kita sebagai ibadah, tentu yang namanya ibadah selalu ada aturannya. Dalam kaidah ushul fiqih kita memiliki kebebasan yang luas untuk bekerja selama tidak bertentangan dengan ajaran Islam. Dan jika tujuan bekerja begitu agung untuk mendapatkan ridho Allah SWT, maka etos kerja seorang muslim haruslah tinggi, sebab motivasi kerja seorang muslim tidak hanya harta dan jabatan tetapi juga pahla yang didapat dari Allah SWT. Motivasi kerja dalam Islam bukan semata mencari uang tetapi serupa menjadi seorang mujahid, yang diampuni dosanya oleh Allah SWT, dan tentu saja ini adalah sebuah kewajiban seorang hamba kepada Allah SWT.

Kinerja yang baik adalah berbuat sebaik-baiknya. Rasulullah bersabda: sebaik-baiknya pekerjaan adalah usahanya seorang pekerja apabila ia berbuat sebaik-baiknya. (HR: Ahmad).²⁷ Rasulullah menyebutkan

²⁷ M. Suyanto, *Muhammad Business strategy n ethics* (yogyakarta: Andi Yogyakarta, 2008), 223-232.

bahwa nilai suatu pekerjaan dilihat dari kualitas dirinya sendiri. orang harus bekerja untuk kebahagiaan dirinya sendiri dan keluarganya, serta untuk orang lain. Seorang karyawan muslim senantiasa berusaha untuk mengaktualisasikan dirinya, melayani konsumen yang menaruh harapan pada kerjanya. Memberikan pelayanan yang baik kepada orang atau lembaga yang berusaha membantu dan memajukan dirinya, maupun kepada orang lain dalam lingkungan perusahaan yang diikutinya.²⁸

C. Baitul Maal wa Tamwil

1. Pengertian BMT

BMT merupakan kependekan dari *Baitul Mal wa Tamwil* atau dapat juga ditulis dengan *Baitul maal wa baitul tanwil*. Secara *harfiah* *lighowi baitul maal* berarti rumah dana dan *baitul tanwil* berarti rumah usaha. *Baitul maal* dikembangkan berdasarkan sejarah perkembangannya, yakni dari masa nabi sampai abad pertengahan perkembangan Islam. Dimana *baitul maal* berfungsi untu mengumpulkan sekaligus mentasyarufkan dana social. Sedangkan *baitul tanwil* merupakan lembaga bisnis yang bermotif laba.

Dari pengertian tersebut dapatlah ditarik suatu pengertian yang menyeluruh bahwa BMT merupakan organisasi bisnis yang berperan social. Peran social BMT akan terlihat pada definisi *baitul maal*, sedangkan peran bisnis BMT terlihat dari definisi *baitu tanwil*. Sebagai lembaga social, *baitul*

²⁸ Muhammad, *etika bisnis islam*, (yogyakarta:akademi manajemen perusahaan ykpn, 1999),hal 265-267.

maal memiliki kesamaan fungsi dan peran dalam lembaga amil zakat (LAZ), oleh karenanya, *baitul maal* ini harus didorong agar mampu berperan secara profesional menjadi LAZ yang mapan, fungsi tersebut paling tidak meliputi upaya pengumpulan dana zakat, infaq, sedekah, wakaf dan sumber dana-dana social lainnya. Upaya pensyarufan zakat kepada golongan yang paling berhak ssesuai dengan ketentuan asnabiah.²⁹

2. Tujuan BMT

Didirikannya BMT bertujuan: meningkatkan kualitas uaha ekonomi untuk kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Hal tersebut berorientasi upaya peningkatan kesejahteraan anggota dan masyarakat. Anggota harus diberdayakan supaya dapat mandiri. Dengan sendirinya, tidak dapat dibenarkan jika para anggota dan masyarakat menjadi sangat tergantung kepada BMT. Dengan menjadi anggota BMT, masyarakat dapat meningkatkan taraf hidup melalui peningkatan usahanya.³⁰

3. Asas dan landasan

BMT berdasarkan Pancasila dan UUD 45 serta berlandaskan prinsip Syari'ah Islam, Keimanan, Keterpaduan (*kaffah*), kekeluargaan/ koperasi, kebersamaan, kemamdirian dan profesionalisme.

Dengan demikian keberadaan BMT menjadi organisasi yang syah dan legal. Sebagai lembaga keuangan Syari'ah. Keimanan menjadi landasan

²⁹ Muhammad Ridwan, *manajemen Baitul Maal wa Tamwil (BMT)*, (yogjakarta: UII Press, 2005),126

³⁰ Ibid, 128.

atas keyakinan untuk mau tumbuh dan berkembang. Keterpaduan mengisyaratkan adanya harapan untuk mencapai sukses didunia dan akhirat juga keterpaduan antara sisi maaal yang tamwil (social dan bisnis). Kekeluargaan dan kebersamaan berarti upaya untuk mencapai kesuksesan tersebut diraih secarabersama. Kemandirian berarti BMT tidak dapat hidup dengan hanya bergantung pada uluran tangan pemerintah, tetapi harus berkembang dari meningkatnyapartisipasi anggota dan masyarakat, untuk itulah pola pengelolaannya harus professional.³¹

4. Pendirian dan permodalan

Baitul Maal wa Tamwil merupakan lembaga ekonomi atau lembaga keuangan Syari'ah nonperbankan yang sifatnya informal. Disebut informal karena lembaga keuangan ini didirikan oleh kelompok swadaya masyarakat (KSM) yang berbeda dengan lembaga keuangan perbankan dan lembaga keuangna lainnya. BMT dapat didirikan dn dikembangkan dengan proses legislative hukum yang bertahap. Awalnya dapat dimulai sebagai kelompok swadaya masyarakat dengan mendapatkan sertifikat operasi/kemitraan dari PINBUK. Jika telah mencapai nilai asset tertentu, lembaga keuangan segera menyiapkan diri ke dalam badan hukum koperasi.

Penggunaan badan hukum BMT dijelaskan dalam UU No. 10 Tahun 1998 yaitu, dapat mengoperasikan untuk menghimpun dan menyalurkan daba masyarakat.

³¹ Ibid, 129.

5. Kegiatan usaha BMT

Baitul Maal wa Tamwil merupakan lembaga keuangan mikro syariah. Sebagai lembaga keuangan, BMT menjalankan fungsi menghimpun dana dan menyalurkannya. Pada awalnya, dana BMT diharapkan diperoleh dari para pendiri, berbentuk simpanan pokok khusus. Sebagai anggota biasa, para pendiri juga membayar simpanan pokok, simpanan wajib, dan jika ada, simpanan sukarela. Dari modal para pendiri ini dilakukan investasi untuk membiayai pelatihan pengelola, mempersiapkan kantor dengan peralatannya, dan perangkat administrasi. Selama belum memiliki penghasilan yang memadai, tentu modal perlu juga untuk menalangi pengeluaran biaya harian yang diperhitungkan secara bulanan, biasa disebut dengan biaya operasional BMT. Selain modal dari para pendiri, modal dapat juga berasal dari lembaga kemsyarkatan, seperti yayasan, kas masjid, BAZ, LAZ dan lain-lain.³²

6. Strategi pengembangan BMT

Perkembangan permasalahan ekonomi di masyarakat membutuhkan kecerdasan dari BMT dalam merumuskan strategi jitu untuk memepertahankan eksistensinya. Strategi tersebut antara lain sebagai berikut.³³

³² Nur Rianto, *lembaga keuangan syariah*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), 329.

³³ Heri Sudarsono, *bank dan Lembaga Keuangan Syari'ah*, (yogyakarta: Ekonisia, 2003), 115.

- a) Sumberdaya manusia yang kurang memadai kebanyakan berkorelasi dan tingkat pendidikan dan pengetahuan.
- b) Strategi pemasaran yang *local Oriented* berdampak pada lemahnya upaya BMT untuk menyosialisasikan produk-produk BMT diluar masyarakat tempat BMT berada.
- c) Perlunya inovasi. Produk yang ditawarkan kepada masyarakat relative tetap, dan kadang-kadang BMT tidak mampu menangkap gejala-gejala ekonomi dan bisnis yang ada di masyarakat.
- d) Untuk meningkatkan kualitas layanan BMT, diperlukan pengetahuan strategis dalam bisnis.
- e) Pengembangan aspek paradigmatic, diperlukan pengetahuan mengenai aspek bisnis Islami sekaligus meningkatkan muatan-muatan islam.
- f) Adanya kesinambungan antara BMT dan BPRS ataupun bank lainnya yang mempunyai tujuan menegakkan syariat islam didalam bidang ekonomi.
- g) Perlu adanya evaluasi bersama guna memberikan peluang bagi BMT untuk lebih kompetitif. Evaluasi ini bisa dilakukan dengan cara mendirikan lembaga Evaluasi BMT atau lembaga sertifikasi BMT.³⁴

³⁴ Nur Rianto, *lembaga keuangan syariah...s*, hal, 338.

