

BAB.II KAJIAN TEORI

A. Koperasi Syariah

1. Pengertian Koperasi secara umum

Koperasi adalah badan usaha beranggotakan orang-seorang atau badan hukum koperasi melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan. Perkoperasian adalah segala sesuatu yang menyangkut kehidupan Koperasi. Koperasi Primer adalah Koperasi yang didirikan oleh dan beranggotakan orang-seorang. Gerakan koperasi adalah keseluruhan organisasi Koperasi dan kegiatan perkoperasian yang bersifat terpadu menuju tercapainya cita-cita bersama Koperasi.¹

Kehadiran koperasi yang mandiri memberikan keunggulan tersendiri dan menjadikan pembangunan perekonomian terpacu lebih cepat karena adanya lembaga yang mampu memberdayakan perekonomian masyarakat. Dalam teori maupun kenyataan, koperasi mampu memperkenalkan kesadaran ekonomi, mampu menggerakkan sumber-sumber ekonomi (termasuk sumber daya manusia) yang masih belum atau kurang dimanfaatkan menjadi suatu kekuatan produktif yang menumbuhkan nilai tambah. Koperasi sebagai gerakan ekonomi partisipatif menyatupadukan potensi-potensi yang terpisah-pisah menjadi kekuatan bersama yang lebih besar.

2. Operasional Koperasi Syariah

Koperasi Syariah atau Koperasi Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah yang selanjutnya disingkat KSPPS adalah koperasi yang kegiatan usaha simpan, pinjam dan pembiayaan sesuai prinsip syariah, termasuk mengelola zakat, infaq, sedekah, dan wakaf. Prinsip Syariah adalah prinsip hukum Islam dalam kegiatan usaha koperasi berdasarkan fatwa yang dikeluarkan oleh Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia.²

3. Legalitas Koperasi

¹ Dinas Koperasi dan UKM Propinsi Jawa Timur, *Himpunan Peraturan Organisasi dan Tata Laksana Koperasi*, 2018, 4.

² *Ibid.*, 107.

Legalitas Koperasi paling mendasar adalah Undang-undang nomor 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian disusun untuk mempertegas jati diri, kedudukan, permodalan, dan pembinaan Koperasi sehingga dapat lebih menjamin kehidupan Koperasi sebagaimana diamanatkan oleh pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945. Selanjutnya koperasi diatur dalam Keputusan menteri maupun peraturan menteri, untuk menjelaskan lebih lanjut operasional koperasi.

Untuk Peraturan Menteri antara lain Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 10/Per/M.KUKM/IX/2015 Tentang Kelembagaan Koperasi. Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 15/Per/M.KUKM/IX/2015, Tentang Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi. Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 02/Per/M.KUKM/II/2017, Tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 15/Per/M.KUKM/IX/2015, Tentang Usaha Simpan Pinjam oleh Koperasi. PerMen No.02/Per/M.KUKM/II/2017 merupakan penyempurnaan dari PerMen 15/Per/M.KUKM/IX/2015.³

Sedangkan Koperasi Syariah legalitasnya tetap menggunakan Undang-Undang nomer 25 tahun 1992. Untuk kegiatan usaha simpan pinjam diatur dalam Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 11/PER/M.KUKM/XII/2017 Tentang Pelaksanaan kegiatan usaha simpan pinjam dan pembiayaan syariah oleh Koperasi. Pengawasan Koperasi diatur dalam Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 17/PER/M.KUKM/IX/2015 Tentang Pengawasan Koperasi. Peraturan Menteri Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Nomor 19/PER/M.KUKM/IX/2015 Tentang Penyelenggaraan Rapat Anggota Tahunan.

B. Manajemen Sumber Daya Manusia

³ Ibid.

1. Pengertian dan teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai penataan dan pengelolaan tenaga kerja sebagai sumber daya organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang memiliki peran penting yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Manusia merupakan unsur produksi sebagai mana unsur produksi lainnya yaitu man, money, method, mesin, market dan time. Hanya saja man atau manusia memiliki ciri yang unik. Manusia merupakan pengelola unsur produksi lainnya, sehingga peranannya sangat penting dan utama. Manusia memiliki kepribadian yang aktif, mempunyai kehendak dan keinginan, mempunyai niat dan rasa serta bertindak untuk memenuhi kebutuhannya. Tanpa manusia tidak mungkin operasional organisasi akan berjalan. Oleh karena itu manusia ditempatkan sebagai unsur yang sangat khusus dalam perusahaan atau organisasi. Menurut Safri Mangkuprawira, manusia baru akan bekerja dan meningkatkan produktivitasnya, jika beragam kebutuhannya mulai kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial sampai kebutuhan aktualisasi diri dapat terpenuhi dengan baik. Namun produktifitas kerja seseorang akan berbeda satu dengan yang lainnya. Masih menurut Safri Mangkuprawira, “Faktor yang mempengaruhinya relatif kompleks, bisa faktor intrinsik (tingkat pendidikan, pengetahuan, ketrampilan, motivasi, kesehatan, dan pengalaman) dan bisa faktor ekstrinsik (upah, iklim kerja, kepemimpinan, fasilitas kerja, dan hubungan sosial).⁴

Konsep manajemen sumber daya manusia atau sumber daya

⁴ Safri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2014), 29

insani mulai dikenal tahun 1970-an. Pandangan filosofis konsep sumber daya insani menurut Simamora (1999) dalam buku *Manajemen Insani Dalam Bisnis*, Abdus Salam adalah sebagai berikut:⁵

- a. Karyawan dipandang sebagai suatu investasi yang apabila dikembangkan dan dikelola secara efektif akan memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar.
- b. Manajer membuat berbagai kebijakan, program, dan praktik yang memuaskan, baik bagi kebutuhan ekonomi maupun bagi kepuasan pribadi karyawan.
- c. Manajer menciptakan lingkungan kerja yang di dalamnya para karyawan didorong untuk mengembangkan dan menggunakan keahlian serta kemampuannya seoptimal mungkin.
- d. Program dan praktik personalia diciptakan dengan tujuan agar terdapat keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan kebutuhan organisasi.

Secara umum tahapan pengelolaan sumber daya manusia di mulai dari proses awal (rekrutmen, seleksi dan penempatan), tahap pemeliharaan (motivasi, pengembangan, evaluasi kinerja, pengawasan, kesejahteraan), serta tahap pemutusan kerja. Berbagai ilmu dan teori dikembangkan untuk melaksanakan proses rekrutmen, pemeliharaan maupun pemutusan kerja. Agar manusia sebagai sumber daya utama tersebut mampu meningkatkan kapasitas dan produktivitas kerja. Ketika kapasitas dan produktivitas pekerja berjalan sesuai harapan organisasi maka tujuan bersama yang diharapkan organisasi akan terwujud.

2. Peranan dan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah posisi terbaik dalam sebuah organisasi atau perusahaan. SDM memainkan peranan pokok dalam operasional organisasi, mulai perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi, pengambilan keputusan. Begitu berperannya SDM, perlu fokus tertentu untuk melakukan pendekatan-pendekatan yang harus diperhatikan

⁵ Abdus Salam, *Manajemen Insani Dalam Bisnis* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 55

dalam mengelola SDM. Misalnya *pendekatan manajemen* yang beranggapan bahwa keberadaan bagian SDM adalah untuk melayani para manajer dan karyawan melalui keahliannya. Kinerja dan kesejahteraan setiap pekerja adalah tanggung jawab bersama (*dual-responsibility*) dari atasan langsung pekerja dan bagian SDM. Ada pula pendekatan SDM yang intinya beranggapan bahwa organisasi akan tumbuh hanya melalui perhatian yang diberikan terhadap kebutuhan karyawan sehingga kata kuncinya adalah kebutuhan karyawan.⁶

Contoh lainnya adalah *pendekatan strategik* yang beranggapan bahwa manajemen SDM harus memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Jika aktivitas manajer dan bagian SDM tidak membantu organisasi mencapai tujuan strategik, berarti sumber daya tidak digunakan secara efektif. *Pendekatan pro-active* beranggapan bahwa manajemen SDM dapat meningkatkan kontribusinya terhadap pekerja dan organisasi dengan mengantisipasi setiap tantangan sebelum terjadi. Jika hanya *reactive* maka masalah akan tertumpuk dan peluang akan hilang. Beda lagi dengan *pendekatan sistem* yang melihat manajemen SDM berada dalam sistem yang lebih besar, yaitu organisasi. Oleh karena itu, usaha-usaha SDM harus dievaluasi berdasarkan kontribusinya terhadap produktifitas organisasi.⁷

Mengingat peranan SDM yang begitu penting, sehingga berbagai macam pendekatan dilakukan dan dipraktekkan. Seiring waktu akan muncul pendekatan-pendekatan baru karena pendekatan sebelumnya sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan zaman. Oleh karena itu perlu mempelajari pendekatan secara islami. Pendekatan yang menghadirkan Tuhan Yang Maha Adil dalam setiap perbuatan, dan dalam keputusan terkait dengan kerja dan pekerjaan. Pendekatan islami akan dibahas lebih detail pada pembahasan selanjutnya.

Selain peranan sumber daya manusia yang sangat penting, fungsi sumber daya manusia juga tidak kalah pentingnya. Dalam menjalankan

⁶ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 8

⁷ Ibid

fungsi SDM, dibuatlah bagian tersendiri dalam perusahaan disebut fungsi sumber daya manusia. Fungsi sumber daya manusia bertanggung jawab dalam mengelola dan meningkatkan SDM yang dimiliki, memonitor kegiatan-kegiatan serta kebutuhan SDM dalam perusahaan agar tercipta situasi kerja yang baik dan aman. Untuk mengembangkan fungsi SDM, harus disadari bahwa manusia bukanlah benda mati sebab manusia memiliki perasaan, oleh karena itu SDM tidak hanya membutuhkan materi juga membutuhkan pengakuan dan penghargaan atas prestasi dan kontribusi mereka terhadap perusahaan.⁸

Fungsi SDM mengelola dan mengembangkan SDM yang dimiliki, tidak hanya sekedar administratif, namun bagaimana mampu mengembangkan potensi SDM agar menjadi kreatif dan inovatif, mampu menghadapi persaingan dan perubahan yang begitu cepat. Organisasi membutuhkan SDM yang berkompetensi agar dapat memberikan pelayanan prima dan bernilai. Mampu menjalankan kemampuan dan keahliannya agar selaras dengan visi, misi dan tujuan bersama dalam organisasi. Oleh karena itu, manajemen SDM ini adalah suatu proses yang berkelanjutan, sejalan dengan proses operasi organisasi atau perusahaan. Terdapat istilah-istilah yang berubah dari waktu ke waktu seperti manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya insani, manajemen personalia, manajemen kekaryawanan, dan lain sebagainya. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan-perubahan tersebut mengikuti perkembangan peran dan fungsi manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi.

Perubahan peran dan fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Abdus Salam (2014), disebabkan oleh terjadinya:⁹

- a. Globalisasi
- b. Kemajuan teknologi
- c. Deregulasi

⁸ Salam, *Manajemen Insani Dalam Bisnis* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 57. Lihat juga Nitisemito, 1996.

⁹ Ibid, 59

- d. Perubahan sifat pekerjaan – *service jobs knowledge workers*
- e. Fokus manajemen sumber daya manusia saat ini memandang bahwa manusia merupakan modal/investasi menyangkut pengetahuan, pendidikan, ketrampilan, dan keahlian tenaga kerja perusahaan
- f. Keragaman pekerja
- g. Aspek legal

Globalisasi dan kemajuan teknologi telah menciptakan kompetisi baru. Perlu pemberdayaan dan peningkatan kemampuan karyawan untuk menghadapi persaingan. Perlu manajerial yang mendukung yang berbasis pengetahuan dan kompetensi. Fungsi MSDM tidak sekedar teori tetapi menguasai praktek secara profesional. Mengembangkan berbagai praktek yang membuat karyawan lebih kompeten dan lebih kompetitif. Menciptakan budaya organisasi yang baik, yang dapat mendukung suksesnya kegiatan organisasi. Motivasi kerja tiap karyawan perlu diperhatikan agar dapat mengoptimalkan potensi karyawan. Sifat kepemimpinan yang aktif dan peduli dengan karyawan. Kesejahteraan karyawan diperhatikan, menjaga prestasi kerja mereka, pemberian penghargaan dan lain sebagainya. Segala bentuk aturan atau prosedur dijalankan dengan disiplin, tidak hanya berbentuk aturan tertulis tetapi betul-betul dipraktikkan dan dilaksanakan.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam perspektif Islam

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa, peranan MSDM yang sangat penting sehingga diperlukan pendekatan-pendekatan yang terus berubah sesuai perkembangan zaman. Kita perlu mengetahui dan pelajari pendekatan manajemen sesuai dengan kaidah dan ajaran Islam. Pendekatan dengan menghadirkan Tuhan Yang Maha Adil. Kepercayaan atau dalam Islam disebut keimanan seorang muslim akan mempengaruhi niat dan perilaku (akhlaq) manusia tersebut dalam bertindak/bekerja. Tidak hanya dalam hal ibadah tetapi dalam aktifitas-aktifitas lainnya yang selalu menghadirkan Tuhan. Tuhan (Allah) selalu mengawasi amal perbuatan manusia. Manajemen sumber daya manusia atau dalam Islam disebut sebagai Pengelolaan Sumber Daya Insani (PSDI) melakukan

pendekatan kepada manusia dengan menghadirkan Allah Yang Maha Adil dalam tiap perbuatan dan pekerjaan. Pendekatan ini jika dilakukan dengan benar akan berlaku universal, karena memang Islam datang dengan membawa rahmat bagi alam semesta. Jika dicermati maka dalam pendekatan Islami ini semua aspek positif dari pendekatan-pendekatan lainnya telah terakomodasi.

Manajemen sumber daya manusia dalam Islam/PSDI didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia - bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis, bukan semata-mata menjadi salah satu unsur produksi. Kajian tentang sumber daya insani akan dimulai dari manusia sebagai makhluk yang sengaja diciptakan oleh Allah SWT dengan sebaik-baik bentuk, yang sesuai dengan firman Allah surat At Tiin ayat 4 :

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَن تَقْوِيمٍ ۝ ٤¹⁰

4. Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya

Manusia dibekali dengan nafsu, diberikan akal untuk berpikir, sehingga ia bebas menentukan jalan mana yang akan dipilih, jalan yang di ilhamkan kepadanya. Dengan konsep *homo-Islamicus*¹¹ bahwa Allah menciptakan manusia di muka bumi ini adalah sebagai khalifah. Makna khalifah disini adalah bahwa manusia sebagai wakil Allah harus bisa memelihara lingkungan dunia, lingkungan disini pun termasuk salah satunya adalah dalam menjalankan roda kegiatan pekerjaan. Karena hidup itu harus bekerja, tanpa bekerja hidup manusia seakan kosong dan tiada bermanfaat. Manusia memang dalam kadar yang berbeda-beda memiliki sifat-sifat yang dicirikan oleh *homo-economicus*, namun karena adanya filter Islami, perilaku yang keluar menjadi lebih Islami sesuai dengan ajaran Islam.

Perilaku Islami tersebut muncul karena ada konsep *muraqabatullah* (merasa diawasi oleh Allah). Siapapun yang sadar dengan

¹⁰ Al-Quran, 95: 4

¹¹ Jusmaliani, 2005, *Merubah asumsi Homo Economicus menjadi Homo-Islamicus*, makalah pada Mukhtamar I, Ikatan Ahli Ekonomi Islam, Medan November.

keberadaan-Nya, apapun yang dilakukan merasa diawasi oleh-Nya, maka pekerjaan yang dilakukan akan terhindar dari penyelewengan. Implikasinya adalah bekerja tidak hanya untuk dunia, tetapi bekerja adalah ibadah ada pertanggungjawabannya di akhirat kelak. Dalam ilmu umum ada istilah kecerdasan moral, yang dimaknai dengan kemampuan membedakan mana yang benar dan yang salah. Kehadiran kecerdasan moral tersebut sebenarnya telah diatur dalam Islam dengan lebih sempurna yaitu dengan perilaku/akhlaq yang selalu merasa diawasi oleh Allah tersebut. Dengan demikian Islam telah memberikan ajaran yang baik dalam pengelolaan sumber daya insani. Lalu bagaimana PSDI tersebut bisa selaras dengan visi, misi dan tujuan sebuah organisasi, bagaimana menghantarkan SDI ini pada derajat insan kamil tanpa mengabaikan tujuan organisasi.

Dalam buku *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Jusmaliani disebutkan:¹²ada empat pijakan dasar yang perlu diperkenalkan:

- a. Kesadaran bahwa kita adalah abdi Allah SWT (*Abdullah*) dan sekaligus *Khilafah*-Nya di muka bumi.

Sebagai manusia kesadaran bahwa kita diciptakan untuk beribadah atau mengabdikan kepada Allah tertanam dalam jiwa dan pikiran. Implikasi dari kesadaran ini adalah setiap tingkah laku, perbuatan maupun keputusan yang diambil dalam rangka mengharap ridho dari Allah SWT. Islam mengajarkan untuk menjadi umat yang terbaik, memberi manfaat sebesar-besarnya bagi umat manusia. Korelasinya dengan SDI adalah bagaimana mengelola perusahaan sebaik mungkin sehingga mendatangkan manfaat bagi sumber daya insani yang terlibat. Demikian juga kesadaran sebagai khalifah-Nya, manusia dibebani amanah. Seperti dalam Surat Al-Ahzaab: 72

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا

وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ۝ ٧٢ 13

¹² Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 13.

¹³ Al-Qur'an, 33: 72

72. Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh.

Khalifah dimaknai sebagai pemegang amanah di muka bumi. Karyawan mendapat amanah untuk bekerja di perusahaan. Jajaran manajemen membawa amanah perusahaan, memegang amanah untuk membawa kehidupan karyawan sejahtera lahir dan batin, disamping mengarahkan mereka mewujudkan kontribusi produktif. Tanggung jawab tidak terhenti dengan tercapainya target produktifitas perusahaan, namun terus dipertanggungjawabkan di akhirat kelak. Dalam Surat Al-Anfaal: 27 disebutkan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أُمَّتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ۚ ۲۷ 14

27. Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.

b. Sebagai khilafah-Nya setiap tindakan harus dilandasi dengan konsep adil dan tidak mendzolimi siapapun.

Pengelolaan SDI berpegang pada konsep adil yaitu prinsip adil dalam bermuamalah yang harus tertanam pada pengelola/manajer. Dalam Surat Al-Maidah: 8 disebutkan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوِّمِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۚ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَآلٍ

تَعَدِلُوا ۚ أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ۚ 15 ۸

8. Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap

¹⁴ Al-Qur'an, 8: 27

¹⁵ Al-Qur'an, 5: 8

sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Adil dapat pula dipahami sebagai moderasi, yaitu sikap tengah dan seimbang. Keseimbangan itu antara hak dan kewajiban. Orang yang menjalankan kewajiban tanpa mendapat hak berarti ia adalah budak. Sebaliknya orang yang hanya menuntut hak tanpa mau menjalankan kewajiban berarti ia pemeras atau preman. Keseimbangan ini bermakna pula sikap tidak memihak kepada para pihak yang berperkara. Keadilan yang berintikan keseimbangan merupakan hukum kosmik atau hukum alam jagat raya, oleh karena itu keadilan tak boleh dilawan, dilemahkan, apalagi dilenyapkan, karena hal demikian akan menimbulkan kekacauan sosial yang amat berbahaya bagi kelangsungan hidup suatu masyarakat.¹⁶

c. Sinkronisasi antara tujuan organisasi dan tujuan individu SDI.

Individu karyawan bergabung dalam sebuah organisasi pastilah memiliki tujuan tertentu. Pada umumnya tujuan individu tersebut adalah untuk bekerja, mencari nafkah untuk memenuhi kebutuhan hidup, membina karir, dan lain sebagainya. Mengelola sumber daya insani adalah bagaimana agar tujuan yang merupakan motivasi individu karyawan tersebut bisa selaras dan sejalan dengan tujuan perusahaan. Jika tujuan perusahaan adalah memperoleh laba atau keuntungan, bisa jadi ini selaras dengan tujuan karyawan yang mengharapkan penghasilan. Pendekatan Islami mengatakan bahwa tujuan hidup setiap manusia pada akhirnya adalah Allah SWT apapun pekerjaan dan profesi yang dipegangnya. Jadi baik karyawan maupun pimpinan sama-sama memiliki tujuan akhir yaitu Allah SWT. Namun bagaimana para manajer maupun pimpinan menerapkan pendekatan ini? Tabel dibawah ini mencoba menggambarkan tujuan organisasi dan

¹⁶ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 19

tujuan karyawan dengan lebih rinci.¹⁷

Tabel 2.1.
Tujuan Organisasi dan Tujuan Individu

Tujuan	Organisasi Perusahaan	Individu SDI*
Jangka Panjang	Survival	Allah/bahagia dunia akhirat
Jangka Menengah	Kepuasan karywan dan kepuasan adaptasi	Allah, kecukupan materi, simpanan, dan karir
Jangka Pendek	Laba, produksi, efisiensi	Allah, kecukupan materi

d. Acuan dalam pengelolaan SDI: Karakter Rasulullah

Pengelolaan SDI bukan sekedar pendekatan manajemen belaka, melainkan memiliki dimensi ibadah sebagai wujud ketaatan kita kepada Allah Swt, dalam melaksanakan perintah-Nya. Fondasi bagi penumbuhkembangan sumber daya manusia syariah adalah Tauhid. Tauhid menjadi landasan dan asas, menjadi hal yang pertama dan utama yang diberikan sebagai pembelajaran untuk melahirkan kualitas sumber daya manusia syariah yang baik. Tauhid yang dimaksud adalah tauhid islamiyah yaitu merupakan keimanan yang teguh dan bersifat pasti kepada Allah Swt. dengan segala pelaksanaan kewajiban bertauhid (Tauhid Rububiyah, Tauhid Uluhiyah, dan Tauhid Asma serta Sifat Allah) dan ketaatan kepada-Nya, beriman kepada malaikat-malaikat-Nya, rasul-rasul-Nya, kitab-kitab-Nya, hari akhir, takdir baik dan buruk, dan mengimani seluruh apa-apa yang sudah sahih tentang prinsip-prinsip agama (ushuluddin), perkara-perkara yang gaib, beriman kepada apa yang menjadi ijmak (konsensus) dari Salafushalih, serta seluruh berita-berita *qath'i* (pasti), baik secara ilmiah maupun secara amaliah yang telah ditetapkan menurut Al-Qur'an dan As-Sunah

¹⁷ Ibid, 20

yang sah serta ijmak Salafushalih.¹⁸

Jika seorang muslim berlandaskan tauhid tatkala menjalankan aktifitas kehidupan termasuk di dalamnya bekerja, bermuamalah maka sesungguhnya dia juga sedang beraktifitas mempersiapkan bekal bagi kehidupan sesudah mati, tanpa melupakan kewajiban-kewajibannya, baik terhadap dirinya, terhadap sesama manusia, dan terhadap alam lingkungannya sebagai khalifah Allah di muka bumi. Landasan tauhid ini telah dijalankan oleh Rasulullah sebagai suri tauladan umat manusia dan juga telah diajarkan kepada sahabat-sahabat beliau semasa hidupnya. Karakter Rasulullah ini menjadi panduan karakter PSDI yang telah diakui keunggulannya dalam Al-Qur'an dan contoh karakter insan kamil (manusia seutuhnya). Dalam Surat Al-Ahzab ayat 21 dengan tegas menyebutkan Rasulullah SAW sebagai teladan yang baik.

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

اللَّهِ كَثِيرًا ۗ ٢١¹⁹

21. Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.

Berbicara mengenai sifat-sifat luhur Rasulullah, sifat-sifat yang mengilhami pengelolaan sumber daya insani, ada 4 (empat) karakter/sifat tersebut antara lain:

1) Shiddiq (benar)

Shiddiq artinya 'benar dan jujur'. Sifat jujur merupakan sifat yang paling utama yang harus ada di setiap diri manusia/insan. Sifat shiddiq ini mengajarkan kepada setiap insan untuk selalu berlaku benar, baik berlaku benar dalam perbuatan dan benar dalam setiap perkataannya. Sifat Shiddiq perlu dimiliki oleh orang-orang yang berkaitan dalam perusahaan. Tidak melihat itu pemimpin maupun

¹⁸ Abu fahmi, *HRD Syariah teori dan implementasi*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014), hal. 37

¹⁹ Al-Qur'an, 33: 21

karyawan, jika dalam bekerja benar-benar menjalankan prinsip-prinsip kebenaran dan kejujuran, maka visi, misi dan tujuan bersama akan dapat tercapai dengan baik. Apabila suatu perusahaan dijalankan oleh sumber daya insani yang menanamkan sifat shiddiq, maka iklim internal dan eksternal perusahaan akan harmonis. Alangkah indahnya jika kita bisa menjalankan bisnis dengan sifat shiddiq dan mempengaruhi lingkungan bisnis kita dengan sifat shiddiq. Kekotoran, kezaliman, kemunafikan, penipuan, dan keserakahan akan lenyap dengan menghidupkan sifat-sifat shiddiq di benak semua pelaku organisasi.

2) Amanah (jujur/terpercaya)

Amanah artinya dapat dipercaya, bertanggung jawab. Amanah bisa juga bermakna keinginan untuk memenuhi sesuatu sesuai dengan ketentuan. Di antara nilai-nilai yang terkait dengan kejujuran adalah amanah. Ia juga merupakan salah satu moral keimanan. Sumber daya insani haruslah memiliki sifat amanah, karena Allah menyebutkan sifat orang-orang mukmin yang beruntung adalah yang dapat memelihara amanat yang diberikan kepadanya. Allah Swt. Berfirman: "Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat dan janji janjinya" (QS Al-Mu'minin : 8). Dalam mengelola suatu organisasi atau perusahaan sifat amanah adalah salah satu sifat untuk mendapatkan kemitraan dari pihak lain. SDI yang amanah adalah SDI yang dapat mengelola suatu perusahaan yang sesuai dengan ketentuan atau SOP. SDI yang amanah itu akan bekerja dengan sungguh – sungguh karena SDI yang amanah itu mendirikan prinsip bahwa apapun perbuatan yang kita lakukan akan kita pertanggung jawabkan di akhirat nanti di hadapan Allah SWT.

3) Tabligh (transparan)

Orang yang memiliki sifat tabligh, akan menyampaikan sesuatu dengan benar / berbobot dan dengan tutur kata yang tepat dan tidak akan mengurangi ataupun menambah sesuatu perkataan yang

hendak dikatakan. Didalam perusahaan sifat tabligh ini sangat penting di ciptakan, karena harus ada kejelasan informasi pada setiap bidang organisasi, supaya memudahkan setiap pekerja dalam mengerjakan pekerjaannya. SDI harus memiliki sifat tabligh ini karena harus dapat menyampaikan sesuatu dengan benar dan harus berbobot atau harus mampu berkomunikasi dengan lancar dan benar . Apalagi manajer di suatu perusahaan, manajer wajib memberitahukan apa saja yang diketahuinya untuk pembelajaran bagi karyawan-karyawan yang lainnya.

4) Fathanah (cerdas)

Fathanah bisa diartikan sebagai kecerdikan atau kebijaksanaan. Sumber daya insani yang mengaplikasikan sifat fathanah maka dia akan memahami, mengerti, dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajibannya. Sifat fathanah dapat dipandang sebagai strategi hidup setiap Muslim. Potensi paling berharga dan termahal yang hanya diberikan pada manusia adalah akal (intelektualitas). Allah SWT. Berfirman : "Dan Dialah Tuhan yang membentangkan bumi dan menjadikan gunung-gunung dan sungai-sunqai padanya. Dan menjadikan padanya semua buah-buahan berpasang-pasangan. Allah menutupkan malam kepada siang. Sesungguhnya pada yang demikian itu terdapat tanda-tanda (kebesaran Allah) bagi kaum yang memikirkan"(QS Al-Ra'd : 3).

5) Istiqamah

Istiqamah menjadi pelengkap karakter Rasulullah, yang beliau juga melaksanakannya. Istiqamah adalah komitmen dalam menjalankan satu program untuk menuju satu tujuan. Didalam istiqamah ini mengandung konsisten, sehingga secara terus menerus apa yang dianggap baik itu dijalankan. Sumber daya insani harus memiliki sifat istiqamah ini karena dalam menjalankan semua aktivitas perusahaan pasti adanya masalah dan tantangan, jadi apabila SDI ini memiliki sifat istiqamah maka insani akan lebih sabar dan

mencari solusi yang tepat dalam menyelesaikan permasalahannya. Seperti firman Allah SWT dalam Al Quran Surat Al Qashash ayat 26. "Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (Q.S. Al Qashash : 26).

C. Motivasi Kerja

1. Pengertian dan Teori-teori Motivasi

Motivasi bisa diartikan sebagai sesuatu yang menggerakkan manusia untuk mencapai tujuan. Sesuatu yang sangat mempengaruhi aktifitas seseorang dalam mencapai apa yang ingin dihasilkan. Oleh sebab itu motivasi sangat perlu diidentifikasi, apalagi jika berkaitan dengan sebuah pekerjaan di perusahaan. Ketika perusahaan itu tahu motivasi atau pendorong karyawannya dalam bekerja, perusahaan akan bisa mengatur langkah, membuat perencanaan dalam mengelola SDM agar tujuan perusahaan selaras dengan motivasi karyawan.

Motivasi dapat pula didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang untuk mencapai arah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Kekuatan motivasi adalah valensi dan harapan. Teori pengharapan berargumentasi bahwa motivasi kerja ditentukan oleh keyakinan individu yang berhubungan dengan, hubungan usaha-kinerja (*expectancy* = pengharapan), hubungan hasil-kerja (*instrumental* = perantara), dan persepsi pentingnya berbagai hasil pekerjaan (*valence* = valensi).²⁰

Motivasi sebagai suatu kekuatan yang menguatkan perilaku memberikan arah bertindak, dan pemicu untuk tetap berusaha. Motivasi merupakan rangkaian suatu kegiatan pemberian dorongan, yaitu bukan

²⁰ Muhammad Busro, *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), hal. 49

hanya kepada orang lain melainkan juga kepada diri sendiri. Sehingga melalui dorongan itu diharapkan akan dapat bertindak ke arah tujuan yang diinginkan. Motivasi adalah penggerak dari dalam individu untuk melakukan aktifitas tertentu dalam mencapai tujuan. Dengan memberikan motivasi yang tepat, karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, dan mereka menyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, maka kepentingan-kepentingan pribadinya akan terpelihara pula.²¹

Pengertian motivasi ini kalau dicermati pada hakikatnya merupakan terminology umum yang memberikan makna daya dorong, keinginan, kebutuhan, dan kemauan. Hubungan antara kebutuhan, keinginan, dan kepuasan digambarkan sebagai suatu mata rantai (rantai kebutuhan – keinginan dan kepuasan), yaitu suatu reaksi, yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menimbulkan keinginan atau upaya mencapai tujuan, yang selanjutnya menimbulkan tensi (ketegangan), yaitu keinginan yang belum terpenuhi, yang kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan dan akhirnya memuaskan keinginan.²²

Pengertian motivasi sendiri bisa sangat beragam, ditafsirkan berbeda-beda oleh para ahli, sesuai dengan tempat dan keadaan masing-masing. Namun pada hakikatnya secara konseptual terdapat kesamaan prinsip. Motivasi adalah dorongan kuat dari diri individu yang dengan sadar dilakukan dalam beraktifitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan bermula dari adanya kebutuhan/keinginan yang dapat membangkitkan motivasi. Kebutuhan/keinginan yang ada pada diri seseorang tersebut adalah bagaimana mewujudkan tujuannya, ketika tujuan belum terwujud seseorang merasa belum tenang. Perasaan belum tenang inilah yang akan menimbulkan perilaku yang mengarah pada pemenuhan tujuan yang diharapkan. Dalam konteks organisasi, agar perilaku individu

²¹ Ibid, hal. 51

²² Pardiman, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Publik* (Studi Kasus Pada Kantor Kementerian Agama Kota Batu), at: <https://www.researchgate.net/publication/275893439>, 06 Mei 2015, diakses tanggal 12 Oktober 2018

dapat mengarah pada tujuan organisasi, maka tujuan individu karyawan harus disesuaikan dan dibuat searah dengan tujuan organisasi. Dengan demikian selain tujuan individu tercapai, organisasi/perusahaan dapat diuntungkan. Misal tujuan jangka pendek seseorang adalah membutuhkan uang, maka perusahaan dapat memberikan imbalan uang sebagai upah ketika orang tersebut bekerja. Oleh karena itu, sistem imbalan, baik yang berupa uang maupun non-tunai pada dasarnya adalah bagian dari motivasi.

Dari penjelasan di atas dan berdasarkan pengamatan empirik, teori-teori motivasi umumnya berangkat dari anggapan bahwa pada diri manusia terdapat kegelisahan (*tension*) yang timbul karena ada kebutuhan yang tidak terpenuhi. Jika kebutuhan tersebut telah terpenuhi maka kegelisahan tadi lenyap untuk sementara dan kemudian akan timbul lagi seiring dengan munculnya kebutuhan-kebutuhan baru yang juga menuntut agar dipenuhi.²³ Dalam teori motivasi kondisi gelisah ini dimanfaatkan dengan pemberian motivasi, makanya terdapat teori-teori yang digunakan untuk memberikan penjelasan tentang motivasi pekerja. Menurut teori Abraham Maslow, kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Karena tidak mungkin memahami perilaku tanpa mengerti kebutuhannya. Hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut: 1) Kebutuhan fisiologis, 2) Kebutuhan rasa aman, 3) Kebutuhan kebersamaan, sosial, cinta, 4) Kebutuhan akan harga diri, 5) Kebutuhan aktualisasi diri. Berdasarkan teori ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang mendorong seseorang melakukan pekerjaan yang meliputi kebutuhan fisik, keselamatan, sosial, kehormatan, dan aktualisasi diri. Dorongan ini adalah suatu gambaran kebutuhan dari seseorang terhadap harapannya.²⁴

Teori dua faktor Herzberg, teori ini juga menggunakan teori Maslow sebagai titik acuannya. Kedua faktor tersebut meliputi *dissatisfier-satisfier*, *hygiene-motivator*, atau faktor ekstrinsik-intrinsik. Faktor motivator dapat memacu seseorang untuk bekerja lebih baik dan

²³ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 181

²⁴ Busro, *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), hal.

bergairah. Aspeknya antara lain pengakuan dari orang lain, peluang untuk berprestasi, tantangan dan tanggung jawab. Faktor motivator jika terpenuhi akan terpuaskan, demikian sebaliknya. Faktor motivator atau faktor intrinsik ketika ada dalam pekerjaan akan membentuk motivasi yang kuat hingga dapat menghasilkan pekerjaan yang baik. Faktor yang ada dalam rangkaian ini disebut *satisfier* atau motivasi yang meliputi pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan untuk tumbuh. Sedangkan faktor hygiene ini tidak akan meningkatkan motivasi kerja, namun jika tidak ada akan menimbulkan ketidakpuasan. Aspek yang termasuk faktor ini antara lain gaji, cara pengawasan, hubungan antar-pekerja, dan kondisi kerja. Faktor *hygiene* atau ekstrinsik, konteks pekerjaan yang menimbulkan ketidakpuasan antarkaryawan ketika kondisi tersebut tidak ada. Kondisi ini adalah *dissatisfier* atau faktor *hygiene*.²⁵

2. Motivasi dalam Islam

Seperti telah dikemukakan diatas bahwa motivasi merupakan dorongan individu untuk melakukan sesuatu dalam memenuhi kebutuhannya agar terpuaskan. Motivasi dalam diri seseorang muncul karena adanya motif-motif yang dimilikinya. Secara umum, motif-motif itu adalah kebutuhan-kebutuhan, keinginan-keinginan, tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan dalam Islam kebutuhan, keinginan dan tujuan seorang muslim tidak hanya pada urusan dunia namun lebih dari itu yaitu pada urusan akhirat. *Ultimate goal* dari seorang muslim bukanlah aktualisasi diri Maslow ataupun kebahagiaan Morris, tetapi mendapatkan keridhaan Allah SWT. Filosofi seperti ini dipegang pula oleh Al-Ghazali yang berpendapat bahwa pencapaian ekonomi adalah sarana untuk mendapatkan hasil akhir, dan bukan hasil akhir yang diinginkan. Kekayaan adalah sarana untuk keberhasilan dalam kehidupan yang kekal.²⁶

Secara sederhana manusia memiliki tiga unsur jasad/fisik, akal,

²⁵ Ibid, hal.60

²⁶ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 191

dan hati. Ketiganya perlu kebutuhan untuk dipenuhi. Kebutuhan fisik atau jasmani adalah makanan, yaitu makanan yang *halaalan thayyiban* (halal dan baik) [80:24, 2:168], beristirahat [78:9], kebutuhan biologis [30: 20-21] & hal-hal lain yang menjadikan jasmani kuat. Kebutuhan akal adalah ilmu [3:190] untuk pemenuhan sarana kehidupannya. Kebutuhan hati/ruh adalah dzikrullah [13:28, 62:9-10]. Pemenuhan kebutuhan rohani sangat penting, agar roh/jiwa tetap memiliki semangat hidup, tanpa pemenuhan kebutuhan tersebut jiwa akan mati dan tidak sanggup mengemban amanah besar yang dilimpahkan kepadanya. Ketiga hal tersebut perlu dipenuhi kebutuhannya secara seimbang.

Secara lebih lengkap, Allah SWT dalam menciptakan manusia menganugrahkan lima naluri dasar yang merupakan kebutuhan primernya yaitu agama (al-Din), kehidupan (al-Nafs), akal (al-Aql), keturunan (al-Nasl), dan harta (al-Maal). Oleh karena itu, segala sesuatu yang mencakup pemeliharaan kelima dasar tersebut adalah *maslahat*, sedangkan setiap apa yang mengabaikan kelima dasar tersebut atau sebagiannya adalah *mafsadah*.²⁷ Jika kelima kebutuhan ini terpenuhi, maka dapat dipastikan individu akan menikmati ketenangan batin, ketenangan hati, lapang dada, optimis, keamanan serta semangat cinta. Dengan kondisi jiwa semacam ini akan memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja dan produktifitas pekerjaan akan semakin baik.

Menurut Syatibi²⁸ ada 3 (tiga) kategori tingkatan kebutuhan yaitu: *dharuriyat* (kebutuhan primer), *hajiyyat* (kebutuhan sekunder), dan *tahsiniyah* (kebutuhan tertier).

- a. *Dharuriyat*, kebutuhan tingkat “primer” adalah sesuatu yang harus ada untuk eksistensinya manusia yaitu agama, jiwa, akal, harta, dan keturunan. Kelima hal itu disebut *al-dharuriyat al-khamsah* (*dharuriyat* yang lima). Kelima *dharuriyat* tersebut adalah hal yang mutlak harus ada pada diri manusia.

²⁷ Ibid, hal. 192

²⁸ Muslimin Kara, *Pemikiran Al-Syatibi tentang masalah dan implementasinya dalam pengembangan ekonomi syariah*, ASSETS Volume 2 Nomor 2 Tahun 2012, diakses tanggal 30 Juli 2017.

- b. *Hajiyat*, kebutuhan tingkat “sekunder” bagi kehidupan manusia yaitu sesuatu yang dibutuhkan bagi kehidupan manusia, tetapi tidak mencapai tingkat *dharuri*. Seandainya kebutuhan itu tidak terpenuhi dalam kehidupan manusia, tidak akan meniadakan atau merusak kehidupan itu sendiri. Namun demikian, keberadaannya dibutuhkan untuk memberikan kemudahan serta menghilangkan kesukaran dan kesulitan dalam kehidupan mukallaf.
- c. *Tahsiniyat*, kebutuhan tingkat “tertier” adalah sesuatu yang sebaiknya ada untuk memperindah kehidupan. Tanpa terpenuhinya kebutuhan tersebut kehidupan tidak akan rusak dan juga tidak akan menimbulkan kesulitan. Keberadaan kebutuhan tingkat ini sebagai penyempurna dari dua tingkatan kebutuhan sebelumnya, ia bersifat pelengkap dalam kehidupan mukallaf, yang dititikberatkan pada masalah etika dan estetika dalam kehidupan.

Dalam proses motivasi disebutkan bahwa pada diri manusia terdapat kegelisahan yang muncul karena kebutuhan yang tidak terpuaskan. Dalam konsep Islam dikenal adanya *self motivation* atau *inner-motivation*, sebuah konsep kebutuhan terhadap “kedekatan” kepada Allah, maka rasa cinta atau takut kepada Allah akan menimbulkan semacam kegelisahan. Kegelisahan ini yang merupakan dorongan untuk memperbaiki diri atau berbuat lebih baik lagi.²⁹ *Inner-motivation* inilah yang penting untuk menyadarkan pekerja, bekerja lebih baik guna mendekatkan diri kepada Allah. Bekerja merupakan ibadah, disamping untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, tanpa mengabaikan usaha manajemen untuk menyeimbangkan tujuan perusahaan dengan tujuan karyawannya.

D. Budaya Organisasi

1. Konsep dan Fungsi Budaya Organisasi

Dalam buku teori-teori manajemen sumber daya manusia Busro, budaya organisasi atau budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan

²⁹ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 193

berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi. Pegawai secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Kebiasaan yang telah mengakar kuat di dalam organisasi yang dapat meningkatkan efektifitas pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.³⁰

Definisi lain budaya organisasi adalah sebagai suatu sistem makna yang dimiliki bersama oleh suatu organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain. Sistem makna tersebut dimiliki dan diyakini bersama oleh seluruh anggota organisasi, sehingga seluruh sistem makna tersebut mampu membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi sebagai suatu sistem nilai, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.³¹

Sehingga bisa disimpulkan bahwa budaya organisasi atau budaya kerja adalah suatu kebiasaan baik tertulis maupun tidak tertulis dilakukan oleh anggota organisasi, baik dilakukan dengan kesadaran maupun terpaksa yang mempengaruhi kinerja anggota tersebut untuk meningkatkan efektifitas dan produktifitas kerja, mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Kebiasaan tersebut dilakukan terus-menerus, yang akhirnya menjadi sebuah sistem dan aturan. Sistem dan aturan tersebut dilakukan dan ditaati oleh anggota organisasi dan dapat menjadi ciri khas sebuah organisasi.

Untuk fungsi dari budaya organisasi adalah:³²

- a. Budaya berperan sebagai batas yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya.
- b. Budaya memberikan identitas diri pada anggota organisasi.
- c. Budaya memfasilitasi timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih

³⁰ Busro, *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), 4. Lihat juga di Irvan (2009).

³¹ Ibid, 5. Lihat juga di Fauzi (2006)

³² Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hal. 209

besar dari kepentingan diri individu.

- d. Budaya menstabilkan sistem sosial, karena ia memberikan standar yang mengikat perilaku anggota organisasi.
- e. Budaya berperan sebagai mekanisme kontrol yang membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi.

Untuk menentukan indikator secara pasti budaya organisasi memang sulit, karena masing-masing organisasi pasti berbeda. Tetapi paling tidak ada pendapat dari para ahli mengenai indikator yang menentukan budaya organisasi. Amnuai dan Schien (Biantoro, 2002) membagi budaya organisasi ke dalam beberapa indikator sebagai berikut :

- 1. Aspek kualitatif (*basic*)
- 2. Aspek kuantitatif (*shared*) dan aspek terbentuknya
- 3. Aspek komponen (*assumption* dan *beliefs*)
- 4. Aspek adaptasi eksternal (*eksternal adaptation*)
- 5. Aspek integrasi internal (*internal integration*)

2. Budaya Organisasi Islami

Jika Islam adalah suatu budaya maka budaya organisasi yang diperkenalkan adalah budaya organisasi Islami. Dalam mencermati sebuah budaya, terdapat kebiasaan yang membudaya dan dominan yaitu nilai-nilai inti dan dianut oleh mayoritas anggota organisasi. Sedangkan organisasi atau perusahaan dengan budaya Islami yang menjadi budaya dominan adalah budaya yang mencerminkan Islam. Budaya-budaya Islami sudah seharusnya banyak meneladani perilaku Rasulullah. Mempelajari budaya bisa bermula dari, pertama cerita-cerita. Cerita-cerita tentang perilaku Rasulullah terutama yang berkaitan dengan perilaku beliau ketika bermuamalah dengan sesama manusia khususnya ketika beliau berdagang atau berusaha. Hal ini bisa menjadi teladan atau contoh untuk anggota organisasi. Kedua, dengan ritual atau tindakan-tindakan/aktifitas yang mencerminkan budaya Islami dan memperkuat nilai-nilai inti organisasi. Ketiga, Simbol-simbol. Simbol-simbol Islami bisa diterapkan dalam ruangan kerja misalnya, tempat-tempat khusus untuk rapat, beribadah,

bahkan tempat-tempat lain yang dapat memperkuat pelaksanaan budaya Islami tersebut. Yang keempat, bahasa. Bahasa digunakan sebagai cara identifikasi anggota, terminologi yang khusus dipahami oleh anggota.

Budaya kerja Islami yang dapat dibangun terdapat dalam Al-Quran surat Al-Mu'minuun ayat 1 hingga 11, sebagai berikut:³³

قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ ۱ الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خُشِعُونَ ۲ وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ ۳
وَالَّذِينَ هُمْ لِلزَّكَاةِ فَاعِلُونَ ۴ وَالَّذِينَ هُمْ لِفُرُوجِهِمْ حَافِظُونَ ۵ إِلَّا عَلَىٰ أَزْوَاجِهِمْ أَوْ مَا مَلَكَتْ
أَيْمَانُهُمْ فَإِنَّهُمْ غَيْرُ مَلُومِينَ ۶ فَمَنْ أَبْتَغَىٰ وَرَاءَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْعَادُونَ ۷ وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ
وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ۸ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَوَتِهِمْ يُحَافِظُونَ ۹ أُولَٰئِكَ هُمُ الْوَارِثُونَ ۱۰ الَّذِينَ
يَرِثُونَ الْفِرْدَوْسَ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ۱۱

1. Sesungguhnya beruntunglah orang-orang yang beriman, 2. (yaitu) orang-orang yang khusyu' dalam sembahyangnya, 3. dan orang-orang yang menjauhkan diri dari (perbuatan dan perkataan) yang tiada berguna, 4. dan orang-orang yang menunaikan zakat, 5. dan orang-orang yang menjaga kemaluannya, 6. kecuali terhadap isteri-isteri mereka atau budak yang mereka miliki; maka sesungguhnya mereka dalam hal ini tiada tercela, 7. Barangsiapa mencari yang di balik itu maka mereka itulah orang-orang yang melampaui batas, 8. Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya, 9. dan orang-orang yang memelihara sembahyangnya, 10. Mereka itulah orang-orang yang akan mewarisi, 11. (yakni) yang akan mewarisi surga Firdaus. Mereka kekal di dalamnya.

Penggalan surat Al-Mukminun di atas bermakna bahwa seorang mukmin harus produktif dalam segala hal. Produktif dalam berbicara maupun bekerja. Ayat-ayat tersebut juga menegaskan bahwa menjaga amanah dan menepati janji adalah bagian dari budaya Islam. Aplikasi dalam sebuah perusahaan, jika perusahaan benar-benar menepati janji dan

³³ Al-Qur'an : 23, ayat 1-11

karyawan amanah dalam bekerja, ini merupakan kekuatan yang luar biasa.

Menurut Muhammad Syakir Sula (2004: 589), budaya perusahaan yang islami adalah Kepercayaan dan nilai-nilai islam yang mewarnai seluruh pola, perilaku, sikap dan aturan-aturan dalam suatu perusahaan. Secara rinci indikator budaya islami yang dapat diterapkan di perusahaan jasa keuangan syariah antara lain .³⁴

1. Kepribadian karyawan dalam hubungan dengan Allah Swt

Karyawan yang memiliki akidah lurus, aktifitas kerjanya akan senantiasa berujung kepada ridho Allah. Sehari-hari karyawan akan taat beribadah, shalat tepat waktu, dan mendirikan shalat fardhu berjamaah baik di rumah maupun di kantor. Lebih jauh mereka memelihara ibadah sunah, terutama puasa sunah, shalat tahajud, shalat dhuha. Dengan demikian tercipta pandangan (image) bahwa bekerja di lembaga syariah identik dengan kumpulan pribadi-pribadi yang taat dalam beribadah.

2. Kepribadian karyawan dalam hubungan dengan sesama manusia

Orang-orang yang berkecimpung dalam lembaga syariah hendaknya menjadi teladan bagi saudara-saudaranya yang berada diluar lembaga. Kehidupan keluarganya baik, hubungan dengan masyarakat baik. Islam mengajarkan kepada umatnya untuk bermasyarakat dan tidak eksklusif. Islam mengharamkan seorang muslim berbuat kasar terhadap kawannya, memutuskan hubungan dan menjauhinya. Demikian ajaran Nabi agar kita senantiasa menjaga hubungan bermasyarakat tanpa membedakan muslim atau bukan. Dalam hadist Nabi saw, dikatakan, “Janganlah kamu saling menhasut, jangan saling bertolak belakang, dan jangan saling membenci, tetapi jadilah kamu hamba Allah yang bersaudara.”

3. Berdoa sebelum dan sesudah bekerja

Setiap muslim hendaknya senantiasa berdoa dalam setiap keadaan, terlebih saat sedang ditimpa kesulitan atau menghadapi suatu

³⁴ Abu fahmi, *HRD Syariah teori dan implementasi*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014), hal. 153

permasalahan. Namun keputusan doa tersebut dikabulkan apa tidak merupakan hak prerogatif Allah. Karenanya umat islam, termasuk di dalamnya pengusaha muslim dan praktisi syariah, seharusnya memanfaatkan peluang kemudahan yang diberikan Allah agar diri, keluarga, usaha dan bisnisnya berhasil. Oleh karena itu sebaiknya ketika memulai pekerjaan di dahului dengan berdoa, sesuai dengan firman Allah Swt, dalam Al-Quran surat Al-mu'min ayat 60, yang artinya: *Berdoalah kepada-Ku, niscaya akan kuperkenankan bagimu.*

4. Berdoa sebelum dan sesudah rapat

Dengan berdoa sebelum dan sesudah rapat diharapkan segala permasalahan yang dibahas mendapat tuntunan dan bimbingan dari Allah ta'ala sehingga memperoleh solusi yang tepat dan berkah. Demikian pentingnya doa, hingga Rasulullah pernah menyampaikan pesan dalam hadist riwayat Bukhari dan Muslim, yang artinya: *Doa merupakan otak dari ibadah.*

5. Budaya salam

Salam menjadi jati diri perusahaan (corporate identity). Untuk lembaga syariah salam menggunakan kalimat "assalamualaikum" baik ketika bertemu maupun memasuki ruangan, maka dijawab dengan "waalaikumsalam wa rahmatullahi wa barakatuh" atau paling tidak dijawab "waalaikumsalam". Menelepon keluar atau menjawab telepon yang masuk, baik oleh mesin penjawab otomatis maupun oleh karyawan, selalu diawali dengan ucapan salam.

6. Sikap ramah dan melayani

Sikap ramah dan melayani adalah salah satu prinsip bisnis islam. Rasulullah mengatakan "*Saidul kaum khadimuhum*" (pengusaha itu adalah pelayanan bagi *customer*-nya). Untuk mencairkan suasana, sikap yang hendaknya dibiasakan adalah sikap *tabassum* (tersenyum). Dengan tersenyum kita memperlihatkan cinta, kasih sayang, dan orang lain pun merasa lebih dihargai. Seyogyanya karyawan bersikap ramah dan melayani baik kepada *internal customer* (sesama karyawan) maupun *eksternal customer* (nasabah dan mitra bisnis).

7. Berbusana Islami

Karyawan yang bekerja pada lembaga syariah haruslah memperlihatkan nuansa syariah, senantiasa tampil bersih, rapi. Karyawan perempuan maupun laki-laki berbusana berdasarkan aturan syariat islam, sehingga dengan busana yang dikenakan orang akan tahu bahwa dia bekerja di lembaga syariah. Hal ini otomatis akan menjadi kontrol bagi yang bersangkutan dalam bersikap dan berperilaku.

8. Lingkungan kerja yang bersih, sehat dan Islami

Suasana ruangan yang islami juga menjadi *corporate identity* perusahaan atau lembaga dengan simbol-simbol islam. Ada tempat menjalankan ibadah shalat. Lingkungan dan ruangan bersih, kebersihan secara fisik selalu di jaga, namun karyawan juga teratur menjaga kebersihan dan kesucian dengan berwudhu ketika akan mengerjakan shalat. Area kerja terasa nyaman karena ada larangan merokok ditempat kerja apalagi di dalam kantor.

9. Ceramah Diniyah rutin atau berkala

Di perusahaan diselenggarakan ceramah dan diskusi keislaman secara periodik. Manajemen tidak akan merasa rugi meskipun ceramah tersebut menyita jam kerja. Karena pada dasarnya peningkatan ilmu agama akan sangat bermanfaat bagi mental karyawan yang pada gilirannya akan berdampak pada kinerja dan berkah Illahi. Materi ceramah atau kajian bisa bermacam-macam, mulai dari akhlak, aqidah, syariah yang di dalamnya terdapat wawasan ilmu pengetahuan tentang muamalah, ekonomi islam, etika bisnis islam dan lain sebagainya.

E. Kinerja Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *performance*. Sementara *performance* itu sendiri diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan implementasi dari perencanaan yang telah disusun tersebut.

Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan.³⁵

2. Pengukuran Kinerja

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.³⁶ Selanjutnya kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut: (1) Relevan (*relevance*). Relevan mempunyai makna (a) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan (b) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian. (2) Sensitivitas (*sensitivity*). Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif. (3) Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama. (4) Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya. (5) Praktis (*practicality*). Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.³⁷

3. Dimensi dan Indikator Kinerja

Agar pengukuran kinerja dapat dilaksanakan dengan tepat, organisasi atau perusahaan perlu menetapkan Indikator Kinerja yang relevan dengan visi, misi, rencana strategis perusahaan. Dimensi dan

³⁵ Yuli Suwati, "Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samudra," *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 01 (2013), 43. Lihat juga di Wibowo, 2007, 4

³⁶ Yuyuk Liana, "Rina Irawati, Peran Motivasi, disiplin kerja terhadap komitmen karyawan dan kinerja karyawan pada perusahaan air minum di Malang Raya," *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 01 (April 2014), 21. Lihat juga di Mangkunegara, 2006

³⁷ Ibid, 22. Lihat juga di Cascio, 2003

indikator kinerja menurut Robbin S.P antara lain:³⁸

- a. Kuantitas hasil kerja. Merupakan jumlah produksi kegiatan yang dihasilkan atau diselesaikan.
- b. Kualitas hasil kerja. Merupakan mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya).
- c. Ketepatan waktu. Merupakan sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.
- d. Prestasi kerja. Ketika hasil tugas seseorang sulit ditentukan, perusahaan dapat mengevaluasi dari perilaku (hasil kerja) karyawan tersebut yang berhubungan dengan tugas.
- e. Pencapaian target. Pencapaian target menjadi faktor yang tepat untuk di evaluasi, dari hasil pencapaian target dapat dilihat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan beban pekerjaannya.
- f. Keterampilan. Meliputi sekumpulan kemampuan yang bersifat teknis, antar pribadi atau berorientasi bisnis.
- g. Kepuasan. Merupakan kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan karyawan.
- h. Inisiatif. Merupakan semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- i. Tingkat Kehadiran. Tingkat kehadiran menjadi salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan.
- j. Ketaatan yaitu kesadaran dan kesediaan dalam hal penyelesaian kerja.

4. Peningkatan Kinerja

Dalam rangka peningkatan kinerja pegawai, terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut: Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan, mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri, mengembangkan rencana

³⁸ Roni Dian Patisa “Dimensi dan Indikator Kinerja menurut Robbin. S.P”, *Formasi Berita*, <https://formasiberita.blogspot.com/2018/10/dimensi-dan-indikator-kinerja-menurut.html>, 17 Oktober 2018, diakses tanggal 11 September 2019.

tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut, melakukan rencana tindakan tersebut, melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum, mulai dari awal, apabila perlu.³⁹

1. Peneliti melakukan kunjungan ke lokasi koperasi-koperasi Syariah di Kota Kediri yang akan dijadikan obyek penelitian.
2. Menyampaikan maksud dan tujuan kepada pimpinan koperasi syariah atau yang berwenang untuk minta ijin penelitian.
3. Secara formal akan memberikan proposal pengajuan objek observasi kepada koperasi-koperasi syariah yang bersangkutan.
4. Peneliti akan melakukan observasi lapangan untuk memahami latar penelitian yang sebenarnya.
5. Peneliti akan membuat jadwal kegiatan yang disepakati antara peneliti dan objek peneliti.
6. Peneliti akan melakukan kunjungan untuk mengumpulkan data sesuai jadwal yang telah disepakati.

³⁹ Yuli Suwati, "Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samudra," *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 01 (2013), 44. Lihat juga di Mangkunegara, 2009, 22.