

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Budaya Organisasi

##### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Organisasi merupakan sekelompok orang yang terorganisasi dan terikat secara formal yang bekerja dalam menjalankan tujuan bersama. Budaya organisasi memiliki makna suatu alat pembeda antar organisasi dalam bentuk nilai yang dijadikan pegangan secara bersama oleh anggota organisasi. Berikut pengertian budaya organisasi menurut para ahli,

- a. Menurut Thompson dan Stickland, budaya organisasi mengandung prinsip, nilai, keyakinan, cara serta kebiasaan dalam beraktivitas yang merupakan hasil dalam organisasi.<sup>11</sup>
- b. Menurut Kreitner dan Kinicki, budaya organisasi sebagai identitas yang didasarkan pada keyakinan dan nilai yang dianut bersama.<sup>12</sup>
- c. Menurut Luthans, dalam budaya organisasi terdapat nilai dan norma yang dijadikan tuntunan dalam berperilaku.<sup>13</sup>
- d. Menurut Amstrong, budaya organisasi adalah berkaitan dengan sikap, nilai, norma, dan keyakinan.<sup>14</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat diketahui bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, keyakinan,

---

<sup>11</sup> Syamsir Torang, *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Budaya, dan Perubahan Organisasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), 106.

<sup>12</sup> Hasan Basri, *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Modern* (Sukabumi: CV Jejak, 2021), 31.

<sup>13</sup> Arip Rahman Sudrajat, *Perilaku Organisasi Sebagai Suatu Konsep dan Analisis* (Bali: Nilacakra, 2021), 116.

<sup>14</sup> Kristin Juwita, *Perilaku Organisasi* (Malang: Literasi Nusantara, 2021), 1.

serta sistem yang dijadikan sebagai karakteristik yang mendasari anggota organisasi dalam beraktivitas. Budaya organisasi membentuk perilaku individu yang kemudian menjadi aturan kerja.

## 2. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi-fungsi tertentu yang dapat mengarahkan pada perbaikan kinerja organisasi secara keseluruhan. Adapun fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut,

- a. Sebagai identitas pembeda antara lingkungan, kelompok, maupun organisasi
- b. Sebagai alat komunikasi antar anggota organisasi
- c. Sebagai pijakan dalam menetapkan perencanaan organisasi
- d. Menjadi solusi penyelesaian masalah-masalah
- e. Membentuk karakter bagi karyawan
- f. Sebagai mekanisme pengawasan dalam mengarahkan serta pembentukan kepribadian karyawan
- g. Sebagai penguat komitmen bagi karyawan
- h. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.<sup>15</sup>

Dari fungsi budaya organisasi tersebut dapat diketahui bahwa budaya bernilai untuk organisasi dan pegawai, melalui budaya dapat meningkatkan komitmen organisasi dan konsistensi serta perilaku pegawai. Budaya organisasi yang ditanamkan secara kuat dapat membantu pencapaian visi dan misi organisasi, namun budaya

---

<sup>15</sup>Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), 14.

organisasi yang tidak ditanamkan secara kuat akan menjadi hambatan dalam pencapaian tujuan organisasi.<sup>16</sup>

### 3. Karakteristik Budaya Organisasi

Sumber dari budaya organisasi adalah karakteristik inti yang secara bersama dihargai oleh anggota organisasi. Setiap organisasi akan menampilkan sifat-sifat dan cirinya berdasarkan berbagai karakteristik budaya organisasi yang dimilikinya. Menurut Robbins, ada tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu,

a. Inovasi dan berani mengambil resiko

Budaya organisasi mendorong seseorang untuk menyelesaikan suatu masalah serta mampu beradaptasi sehingga melahirkan gagasan untuk bekerja dengan lebih baik.

b. Rinci

Budaya organisasi mengajarkan ketelitian yang menuntut kewaspadaan dan analisis dalam memperhitungkan segala hal.

c. Orientasi hasil

Dengan menanamkan nilai-nilai maka akan menumbuhkan komitmen dalam totalitas kerja dan berfokus pada hasil yang maksimal.

d. Orientasi sumber daya manusia

Dalam organisasi sangat dibutuhkan sumber daya manusia, maka dari itu perlu ditanamkan nilai-nilai, norma, dan etika untuk mengembangkannya.

---

<sup>16</sup> Robert Tua Siregar dkk, *Manajemen Bisnis* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020), 34.

e. Orientasi tim

Kegiatan organisasi dijalankan secara tim, sehingga diperlukan kepekaan dan kepedulian agar tercipta suasana kerja yang baik.

f. Agresif dan kompetitif

Melalui budaya organisasi seseorang dapat memaksimalkan potensi diri untuk memberikan hasil yang terbaik.

g. Stabil

Budaya organisasi menjaga kedudukan, hak, dan kewajiban setiap anggota organisasi.<sup>17</sup>

Masing-masing karakteristik ini ada pada satu rangkaian. Oleh karena itu menilai suatu organisasi berdasarkan tujuh karakteristik ini akan menghasilkan gambaran yang utuh mengenai budaya di organisasi. Gambaran inilah yang selanjutnya menjadi dasar pemahaman sikap yang dimiliki para anggota organisasi.<sup>18</sup>

#### 4. Pembentukan Budaya Organisasi

Pembentukan budaya organisasi tidak dapat terlepas dari unsur-unsur yang membentuknya, antara lain yaitu lingkungan usaha, nilai-nilai, seorang panutan, acara atau ritual, serta jaringan komunikasi. Pembentukan budaya organisasi oleh karyawan tidak muncul begitu saja, diperlukan proses sosialisasi agar para karyawan dapat beradaptasi dengan baik. Budaya organisasi dapat terbentuk melalui tiga tahapan, yaitu tahap pertama adalah tahap pra-kedatangan, yaitu

---

<sup>17</sup>Wahyudi, *Budaya Organisasi: Sudut Pandang Teoritis dalam Membangun Nilai-Nilai Kerja* (Bekasi: PT Dewangga Energi Internasional, 2021), 11.

<sup>18</sup> Achmad Kosasih, *Budaya Organisasi: Tantangan Meningkatkan Kinerja Individu di Era Kompetisi* (Tangerang: Indigo Media, 2022), 59.

tahap di mana sebelum karyawan baru masuk ke organisasi. Pada tahap kedua, karyawan menganalisis tentang bagaimana organisasi tersebut dan memungkinkan adanya perbedaan antara kenyataan dengan harapan. Pada tahap ketiga, karyawan melakukan adaptasi terhadap keterampilan pekerjaannya, serta beradaptasi dengan nilai dan norma dalam organisasi yang akan berdampak pada produktivitas serta komitmen terhadap organisasi.<sup>19</sup>

## **5. Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam**

Budaya organisasi Islam diartikan sebagai kepercayaan serta sistem nilai yang diterapkan secara bersama oleh individu yang berada dalam lingkup organisasi yang berlandaskan nilai serta prinsip dalam Islam. Budaya organisasi Islam merupakan bagian dari ekonomi Islam di mana pelaksanaannya tidak lepas dari landasan konsep-konsep Islam. Maka dari itu terdapat tiga konsep fundamental Islam yang melandasi budaya Organisasi Islam, yaitu tauhid (keimanan kepada Allah), a'dalah (keadilan), dan khilafah (kepemimpinan).

Landasan yang pertama adalah tauhid, yang merupakan konsep paling mendasar dalam beraktivitas. Tauhid memiliki makna bahwa Allah lah yang menciptakan alam semesta dan manusia senantiasa harus patuh dan beribadah kepada-Nya. Yang kedua adalah khalifah, yang berarti bahwa Allah telah menciptakan muka bumi dan manusia sebagai pemimpin atau pengelolanya, maka dari itu manusia bekerja sesuai dengan petunjuk-Nya dan akan dipertanggung jawabkan. Yang

---

<sup>19</sup>Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), 42.

ketiga adalah keadilan, di mana selain mentaati aturan Allah juga harus mentaati Sunnah Nabi SAW.

Budaya organisasi Islam memiliki karakteristik antara lain sebagai berikut,

- a. Bekerja termasuk ibadah
- b. Mengamalkan azas manfaat dan maslahah dalam bekerja
- c. Menggunakan kemampuan pikiran dalam bekerja
- d. Membangun optimisme dalam bekerja
- e. Bersikap tawazun (keseimbangan antara kepentingan umum dan khusus)
- f. Memperhatikan kehalalan serta menjauhi hal-hal yang haram.<sup>20</sup>

Karakteristik Islam dalam mengembangkan budaya organisasi selalu mengedepankan asas manfaat dan kemaslahatan bersama. Islam sangat menentang segala nilai yang terbentuk atas dasar kemaksiatan yang menimbulkan kerusakan bagi individu, kelompok, dan sekitar. Hal ini senada dengan visi dan misi Islam sendiri sebagai agama yang menebar kasih sayang bagi semesta.<sup>21</sup>

## **B. Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja**

Kata kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti prestasi yang dicapai seseorang. Pengertian mengenai kinerja juga dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut,

---

<sup>20</sup>Siti Hidayah dan Sutopo, "Peran Budaya Organisasional Islam dalam Membentuk Perilaku Prestatif di dalam Organisasi," *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi* 21, no. 36 (2014): 5.

<sup>21</sup> T. M. Haekal, dkk, *Manajemen Strategik (Sebuah Kajian dalam Pendidikan Islam)* (Malang: CV Literasi Nusantara Abadi, 2021), 192.

- a. Menurut Nawawi, kinerja adalah hasil dari pekerjaan baik berupa fisik ataupun non fisik.<sup>22</sup>
- b. Menurut Mangkunegara, kinerja merupakan kualitas serta kuantitas seseorang dalam menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab yang diemban.<sup>23</sup>
- c. Menurut Foster dan Seeker, kinerja merupakan hasil kerja seseorang berdasarkan ukuran yang berlaku pada pekerjaan tersebut.<sup>24</sup>
- d. Menurut Gomes, kinerja merupakan keberhasilan atas sesuatu yang telah dicapai.<sup>25</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai kinerja di atas, maka dapat diketahui bahwa pengertian kinerja yaitu hasil kerja atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas atau target yang telah diberikan sesuai dengan tanggung jawab yang didasarkan atas kualitas, kuantitas, serta ukuran yang berlaku pada pekerjaan tersebut.

## **2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja merupakan tingkat hasil kerja karyawan berdasarkan standart yang telah ditetapkan. Menurut Simamora, dalam buku yang ditulis oleh Hari Sulaksono, kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu,

---

<sup>22</sup> Handy Tannady, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Expert, 2017), 154.

<sup>23</sup> Adi Robith Setiana dan Lati Sari Dewi, *Monograf Gaya Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan* (Surabaya: CV Global Aksara Pers, 2022), 15.

<sup>24</sup> Beni Agus Setiono dan Tri Andjarwati, *Budaya Keselamatan, Kepemimpinan Keselamatan, Pelatihan Keselamatan, Iklim Keselamatan, dan Kinerja* (Sidoarjo: Zifatama Jawara, 2019), 155.

<sup>25</sup> Akhmad Fauzi dan Rusdi Hidayat Nugroho, *Manajemen Kinerja* (Surabaya: Airlangga University Press, 2020), 2.

- a. Faktor individual, yaitu kemampuan dan keahlian latar belakang, mental, fisik, dan demografi
- b. Faktor psikologis, meliputi pembelajaran, persepsi, etika, dan kepribadian
- c. Faktor organisasi, yaitu terdiri dari kompensasi, penghargaan, sumber daya, struktur, dan model kerja

Selain itu menurut Sedarmayanti, faktor-faktor yang bisa berpengaruh pada kinerja yaitu meliputi sikap mental, pendidikan, keterampilan, kepemimpinan, tingkat penghasilan, kedisiplinan, komunikasi, kesempatan berprestasi, serta sarana pra-sarana.<sup>26</sup>

### **3. Penilaian Kinerja**

Setelah karyawan di terima di suatu organisasi, berarti karyawan sudah siap melaksanakan pekerjaan yang telah diamanatkan. Selama karyawan bekerja, mereka akan dinilai kinerjanya. Penilaian kinerja merupakan hal yang penting bagi organisasi maupun bagi karyawan. Bagi organisasi, kinerja karyawan yang baik dapat berdampak pada pendapatan yang diperoleh dalam suatu periode. Sedangkan bagi karyawan, penilaian kinerja dapat dijadikan ukuran kemampuan dalam bekerja serta sebagai koreksi atas hasil kerja.<sup>27</sup>

### **4. Indikator Penilaian Kinerja**

Suatu organisasi hidup karena aktivitas yang dijalankan oleh karyawannya untuk mengetahui seberapa baik kinerja karyawan, maka

---

<sup>26</sup>Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi dan Kinerja* (Yogyakarta: Deepublish, 2015), 103.

<sup>27</sup>Ach. Fadlail dan Fatimala, "Manajemen SDM Islami dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di CV Adeeva Group Jember," *Al-Idarah : Jurnal Manajemen dan Bisnis Islam* 1, no. 1 (28 Februari 2020): 12.

diperlukan suatu indikator atau ukuran-ukuran, seperti yang dikemukakan oleh Bernandin dan Russell yang ditulis dalam buku Asri Laksmi Riani yaitu,

1. Kualitas bekerja, maksudnya mutu kerja yang dihasilkan berdasarkan kemampuan, syarat kesesuaian, dan kesiapan.
2. Kuantitas bekerja, berkaitan dengan seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan.
3. Pengetahuan pekerjaan, artinya pemahaman tentang pekerjaan serta keterampilannya.
4. Kreativitas, artinya adanya ide ataupun tindakan dalam menyelesaikan masalah.
5. Kerjasama, adalah kemampuan melakukan pekerjaan bersama atau saling membantu anggota organisasi.
6. Dapat dipercaya, yaitu dapat dipercaya dalam menyelesaikan pekerjaan dan kehadiran dalam kondisi tertentu.
7. Inisiatif, yaitu semangat menjalankan tugas baru dan memperluas tanggung jawab.
8. Kualitas pribadi yaitu berkaitan dengan, perilaku, kepribadian, integritas, kepemimpinan, dan keramahtamahan.<sup>28</sup>

Dari penilaian kinerja yang didasarkan oleh beberapa indikator dapat menjadi umpan balik bagi karyawan. Hasil penilaian kinerja akan menunjukkan kekurangan serta kelebihan masing-masing karyawan sehingga sangat membantu pimpinan dalam mengefektifkan

---

<sup>28</sup>Riani, *Budaya Organisasi*, 109.

organisasi dengan cara memperbaiki kinerja karyawan maupun mengembangkan kinerja karyawan secara optimal. Untuk itu penilaian kinerja harus dilakukan secara jujur dan objektif agar hasilnya tidak keliru dan merugikan karyawan.<sup>29</sup>

## **5. Kinerja dalam Perspektif Islam**

Islam mengajarkan bahwa setiap orang dituntut untuk mandiri dalam upaya memenuhi kebutuhan hidupnya sendiri, yaitu dengan cara bekerja serta berusaha meskipun berat. Allah telah menjamin rezeki setiap manusia, namun rezeki itu tidak datang dengan sendirinya. Allah mewajibkan manusia untuk bekerja dan berusaha. Ajaran Islam mengandung pesan bahwa penggabungan antara agama dan bekerja dapat mengembangkan motivasi. Bagi seorang muslim mengetahui ketika ia bekerja berarti ia sedang beribadah kepada Allah, dan Allah lah yang menjadi motivator yang kuat. Sumber motivasi tidak hanya terbatas pada standart hidup ataupun pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi, tetapi berlandaskan perbuatan baik secara moral dalam bekerja akan menolong seseorang untuk mencapai keberhasilan baik di dunia maupun di akhirat.

Indikator penilaian kinerja dalam perspektif Islam adalah sebagai berikut,

- a. Material, yaitu keuntungan yang didapatkan dengan jujur dan tidak menjadikan rugi orang lain.

---

<sup>29</sup> Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Era Revolusi Industri 4.0)* (Bandung: CV Media Sains Indonesia, 2021), 179.

- b. Mental, yaitu tekun dalam bekerja, perasaan selalu bahagia, bersyukur hasil yang didapatkan, serta memperkuat kepercayaan terhadap sesama.
- c. Spiritual, adalah mendekati diri pada Allah, taat, konsisten terhadap aturan Allah, serta bersyukur atas sesuatu yang telah didapatkan.
- d. Persaudaraan, yaitu terciptanya hubungan sosial yang baik dalam lingkungan organisasi maupun lingkungan masyarakat.<sup>30</sup>

Dalam Islam bekerja bukan hanya memenuhi kebutuhan hidup, tetapi juga untuk memelihara harga diri dan martabat kemanusiaan yang seharusnya dijunjung tinggi. Islam menilai kinerja religius seseorang dilihat dari niat bekerja bersungguh-sungguh karena Allah, menerapkan kaidah atau norma syariah, tidak hanya mencari keuntungan dunia tetapi juga akhirat, menerapkan asas efisiensi dan manfaat dengan tetap menjaga kelestarian hidup, serta bersyukur atas apa yang dicapai. Untuk itu penilaian kinerja karyawan harus didasarkan pada keadilan, akuntabilitas, dan tanggung jawab, yang harus dilakukan secara adil dan sebaik-baiknya sebagaimana karyawan menjalankan amanat dari perusahaan.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup>Rodi Syafrizal, "Analisis Kinerja Islamic Human Resources Berdasarkan Metode Masalah Scorecard (Studi Kasus pada PT. Inalum)," *AT-TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam* 4, no. 2 (30 Desember 2019): 281.

<sup>31</sup> Muhdar H. M., *Manajemen SDM: Teori dan Aplikasi pada Bank Umum Syariah* (Depok: Rajawali Pers, 2020), 219.