

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kinerja**

##### **2.1.1 Definisi Kinerja**

Menurut Helfert (1996) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu dan merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Dalam buku Jimmy L Gaol 2014).

Menurut Suyadi P.S kinerja merupakan kinerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Umar, 2001).

Menurut Rivai Basri (2013) kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Armstrong dan Baron (2009) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi,

kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Faustino Cardoso Gomes mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan : “Ungkapan seperti output, efisiensi serta keefektifitas sering dihubungkan dengan produktivitas”. Selanjutnya, definisi kinerja karyawan menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara bahwa “Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (Mangkunegara, 2014).

Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan Bambang Kusriyanto adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) (Mangkunegara, 2014).

Pengertian kinerja atau performance menurut Moeheriono (2012) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

### **2.1.2 Aspek-Aspek Standar Kinerja**

Malayu S.P Hasibuan mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut (Mangkunegara, 2014):

a. Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab, tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku tenaga kerja yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari serta dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kesetiaan tenaga kerja terhadap perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdian. Pengabdian yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi.

b. Hasil Kinerja

Hasil kerja adalah bagian dari prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada umumnya kinerja seorang tenaga kerja dipengaruhi antara lain oleh kecakapan, kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan tenaga kerja yang bersangkutan.

c. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

d. Kedisiplinan

Menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang dibebankan kepadanya.

e. Kreativitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

f. Kerjasama

Kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerjasama dengan karyawan lainnya secara vertikal maupun horizontal, baik di dalam maupun di luar pekerjaan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

g. Kepemimpinan

Kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

h. Kerpibadian

Karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar

i. Prakarsa

Kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberi alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

j. Kecakapan

Kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

k. Tanggung jawab

Kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan

dan hasil kerjanya, saran dan prasarana yang digunakan serta perilaku kerjanya.

Husein Umar, membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut (Mangkunegara, 2014):

- a. Mutu Pekerjaan
- b. Kejujuran Karyawan
- c. Inisiatif
- d. Kehadiran
- e. Sikap
- f. Kerjasama
- g. Keandalan
- h. Pengetahuan tentang pekerjaan
- i. Tanggung jawab
- j. Pemanfaatan waktu kerja

### **2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja dalam menjalani fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model partner-lawyer kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor (Moehariono, 2012) yaitu;

- a. Harapan mengenai imbalan
- b. Dorongan
- c. Kemampuan
- d. Kebutuhan
- e. Persepsi terhadap tugas
- f. Imbalan internal
- g. Eksternal
- h. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis

dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara yang merumuskan bahwa (Mangkunegara, 2014):

*Human Performance* = *Ability x Motivation*

*Motivation* = *Attitude x Situation*

*Ability* = *Knowledge x Skill*

Penjelasan :

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja (Mangkunegara, 2014).

Menurut Henry Simamora, kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor (Mangkunegara, 2014) yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari:
  - a. Kemampuan dan keahlian
  - b. Latar belakang
  - c. Demografi

2. Faktor psikologis yang terdiri dari:
  - a. Persepsi
  - b. Attitude
  - c. Personality
  - d. Pembelajaran
  - e. Motivasi
3. Faktor Organisasi yang terdiri dari:
  - a. Sumber Daya
  - b. Kepemimpinan
  - c. Penghargaan
  - d. Struktur
  - e. Job Design

#### **2.1.4 Kinerja dalam Perspektif Islam**

Menurut Mursi (1997) kinerja religius Islami adalah suatu pencapaian yang diperoleh seseorang atau organisasi dalam bekerja/berusaha yang mengikuti kaidah-kaidah agama atau prinsip-prinsip ekonomi Islam (Dalam Wibisono 2002). Terdapat beberapa dimensi kinerja Islami meliputi:

1. Amanah dalam bekerja yang terdiri atas: profesional, jujur, ibadah dan amal perbuatan
2. Mendalami agama dan profesi terdiri atas: memahami tata nilai agama, dan tekun bekerja.

Menurut Zadjuli (2006) Islam mempunyai beberapa unsur dalam melakukan penilaian kinerja suatu kegiatan/usaha yang meliputi:

1. Niat bekerja karena Allah,
2. Dalam bekerja harus memberikan kaidah/norma/syariah secara totalitas,

3. Motivasi bekerja adalah mencari keberuntungan di dunia dan akherat,
4. Dalam bekerja dituntut penerapan azas efisiensi dan manfaat dengan tetap menjaga kelestarian lingkungan,
5. Mencari keseimbangan antara harta dengan ibadah, dan setelah berhasil dalam bekerja hendaklah bersyukur kepada Allah SWT.

Dalam unsur penilaian kinerja tersebut, orang yang berkerja adalah mereka yang menyumbangkan jiwa dan tenaganya untuk kebaikan diri, keluarga, masyarakat dan negara tanpa menyusahkan orang lain. Oleh karena itu, kategori "ahli surga" seperti yang digambarkan dalam Al-Qur'an bukanlah orang yang mempunyai pekerjaan/jabatan yang tinggi dalam suatu perusahaan/instansi sebagai manajer, direktur, teknisi dalam suatu bengkel dan sebagainya. Tetapi sebaliknya al-Qur'an menggariskan golongan yang baik lagi beruntung (*al-falah*) itu adalah orang yang banyak taqwa kepada Allah, khususy sholatnya, baik tutur katanya, memelihara pandangan dan kemaluannya serta menunaikan tanggung jawab sosialnya seperti mengeluarkan zakat dan lainnya.

Golongan ini mungkin terdiri dari pegawai, supir, tukang sapu ataupun seorang yang tidak mempunyai pekerjaan tetap. Sifat-sifat di ataslah sebenarnya yang menjamin kebaikan dan kedudukan seseorang di dunia dan di akhirat kelak. Jika membaca hadits-hadits Rasulullah SAW tentang ciri-ciri manusia yang baik di sisi Allah, maka tidak heran bahwa di antara mereka itu ada golongan yang memberi minum anjing kelaparan, mereka yang memelihara mata, telinga dan lidah dari perkara yang tidak berguna, tanpa melakukan amalan sunnah yang banyak dan seumpamanya.

Dalam Islam, kemuliaan seorang manusia itu bergantung kepada apa yang dilakukannya. Oleh karena itu suatu pekerjaan

yang mendekatkan seseorang kepada Allah adalah sangat penting serta patut untuk diberi perhatian dan *reward* yang setimpal. Oleh karena itu dalam hadits Rasulullah disebutkan :

*"Barang siapa pada malam hari merasakan kelelahan karena bekerja pada siang hari, maka pada malam itu ia diampuni Allah."* (HR. Ahmad & Ibnu Asakir)

Menurut Asyraf A. Rahman (dalam Khayatun, 2008), istilah "kerja" dalam Islam bukanlah semata-mata merujuk kepada mencari rezeki untuk menghidupi diri dan keluarga dengan menghabiskan waktu siang maupun malam, dari pagi hingga sore, terus menerus tak kenal lelah, tetapi kerja mencakup segala bentuk amalan atau pekerjaan yang mempunyai unsur kebaikan dan keberkahan bagi diri, keluarga dan masyarakat sekelilingnya serta negara. Diantara hadits yang menjelaskan tentang kerja dalam Islam, sebagaimana berikut:

Dari Abu Abdullah Az-Zubair bin Al-'Awwam r.a., ia berkata: Rasulullah Saw bersabda: *Sungguh seandainya salah seorang di antara kalian mengambil beberapa utas tali, kemudian pergi ke gunung dan kembali dengan memikul seikat kayu bakar dan menjualnya, kemudian dengan hasil itu Allah mencukupkan kebutuhan hidupmu, itu lebih baik daripada meminta-minta kepada sesama manusia, baik mereka memberi ataupun tidak."* (HR. Bukhari)

Dalam hadits-hadits yang disebutkan di atas, menunjukkan bahwa bekerja merupakan perbuatan yang sangat mulia dalam ajaran Islam. Rasulullah SAW memberikan pelajaran menarik tentang pentingnya bekerja. Dalam Islam bekerja bukan sekadar memenuhi kebutuhan perut, tapi juga untuk memelihara harga diri dan martabat kemanusiaan yang seharusnya dijunjung tinggi. Karenanya, bekerja dalam Islam menempati posisi yang teramat mulia bahkan dikategorikan *jihad fi sabilillah*. Dengan

demikian Islam memberikan apresiasi yang sangat tinggi bagi mereka yang mau berusaha dengan sekuat tenaga dalam mencari nafkah (penghasilan). Sebagaimana riwayat :

"Rasulullah saw pernah ditanya, Pekerjaan apakah yang paling baik? Beliau menjawab, Pekerjaan terbaik adalah usaha seseorang dengan tangannya sendiri dan semua perjual belian yang dianggap baik." (HR. Ahmad dan Baihaqi)

Kerja juga berkait dengan martabat manusia. Seorang yang telah bekerja dan bersungguh-sungguh dalam pekerjaannya akan bertambah martabat dan kemuliannya, karena bekerja merupakan kewajiban.

Menurut Syamsudin (dalam Heriyanto, 2008), Seorang pekerja ataupun pengusaha muslim dalam melakukan berbagai aktivitas usaha harus selalubersandar dan berpegang teguh pada dasar dan prinsip berikut ini:

1. Seorang muslim harus bekerja dengan niat yang ikhlas karena Allah SWT. Karena dalam kacamata syariat, bekerja hanyalah untuk menegakkan ibadah kepada Allah SWT agar terhindar dari hal-hal yang diharamkan dan dalam rangka memelihara diri dari sifat-sifat yang tidak baik, seperti memintaminta atau menjadi beban orang lain. Rasulullah SAW bersabda:

*"Binasalah orang-orang Islam kecuali mereka yang berilmu. Maka binasalah golongan berilmu, kecuali mereka yang beramal dengan ilmu mereka. Dan binasalah golongan yang beramal dengan ilmu mereka kecuali mereka yang ikhlas. Sesungguhnya golongan yang ikhlas ini juga masih dalam keadaan bahaya yang amat besar ..."*

Bekerja juga bisa menjadi sarana untuk berbuat baik kepada orang lain dengan cara ikut andil membangun umat di

masa sekarang dan masa yang akan datang, serta melepaskan umat dari belenggu ketergantungan kepada umat lain dan jeratan transaksi haram.

2. Seorang muslim dalam usaha harus berhias diri dengan akhlak mulia, seperti: sikap jujur, amanah, menepati janji, menunaikan hutang dan membayar hutang dengan baik, memberi kelonggaran orang yang sedang mengalami kesulitan membayar hutang, menghindari sikap menangguk pembayar hutang, tamak, menipu, kolusi, melakukan *pungli* (pungutan liar), menyuap dan memanipulasi atau yang sejenisnya. Seorang muslim harus bekerja dalam hal-hal yang baik dan usaha yang halal. Sehingga dalam pandangan seorang pekerja dan pengusaha muslim, tidak akan sama antara proyek dunia dengan proyek akhirat.

*"Dari Miqdan r.a. dari Nabi Muhammad Saw, bersabda: Tidaklah makan seseorang lebih baik dari hasil usahanya sendiri. Sesungguhnya Nabi Daud a.s., makan dari hasil usahanya sendiri." (HR. Bukhari)*

Baginya tidak akan sama antara yang baik dan yang buruk atau antara yang halal dan haram, meskipun hal yang buruk itu menarik hati dan menggiurkan karena besarnya keuntungan materi yang didapat. Ia akan selalu menghalalkan yang halal dan mengharamkan yang haram, bahkan hanya berusaha mencari rizki sebatas yang dibolehkan oleh Allah SWT dan Rasul-Nya.

3. Seorang muslim dalam bekerja harus menunaikan hak-hak yang harus ditunaikan, baik yang terkait dengan hak-hak Allah SWT (seperti zakat) atau yang terkait dengan hak-hak manusia (seperti memenuhi pembayaran hutang atau memelihara perjanjian usaha dan sejenisnya). Karena menunda pembayaran hutang bagi orang yang mampu merupakan suatu

bentuk kedzaliman. Menyia-nyiakan amanah dan melanggar perjanjian bukanlah akhlak seorang muslim, hal itu merupakan kebiasaan orang-orang munafik.

4. Seorang muslim harus menghindari transaksi riba atau berbagai bentuk usaha haram lainnya yang menggiring ke arahinya. Karena dosa riba sangat berat dan harta riba tidak berkah, bahkan hanya akan mendatangkan kutukan dari Allah SWT dan Rasul-Nya, baik di dunia maupun akherat.

5. Seorang pekerja muslim tidak memakan harta orang lain dengan cara haram dan bathil, karena kehormatan harta seseorang seperti kehormatan darahnya. Harta seorang muslim haram untuk diambil kecuali dengan kerelaan hatinya dan adanya sebab syar'i untuk mengambilnya, seperti upah kerja, laba usaha, jual beli, hibbah, warisan, hadiah dan yang semisalnya.

6. Seorang pengusaha atau pekerja muslim harus menghindari segala bentuk sikap maupun tindakan yang bisa merugikan orang lain. Ia juga harus bisa menjadi mitra yang handal sekaligus kompetitor yang bermoral, yang selalu mengedepankan kaidah *"Segala bahaya dan yang membahayakan adalah haram hukumnya"*.

7. Seorang pengusaha dan pekerja muslim harus berpegang teguh pada aturan syari'at dan bimbingan Islam agar terhindar dari pelanggaran dan penyimpangan yang mendatangkan saksi hukum dan cacat moral. Dan hal ini dapat dilihat dari niat pekerja tersebut, sebagaimana hadits Rasulullah yang diriwayatkan oleh Umar r.a., berbunyi :

"Bahwa setiap amal itu bergantung pada niat, dan setiap individu itu dihitung berdasarkan apa yang diniatkannya ..." Seorang muslim dalam bekerja dan berusaha harus bersikap loyal kepada kaum mukminin dan menjadikan *ukhuwah* di atas kepentingan bisnis, sehingga bisnis tidak menjadi sarana untuk menciptakan ketegangan dan permusuhan sesama kaum muslimin. Dan ketika

berbisnis jangan berbicara sosial, sementara ketika bersosial jangan berbicara bisnis, karena berakibat munculnya sikap tidak ikhlas dalam beramal dan berinfaq.

## **2.2 Budaya Organisasi**

### **2.2.1 Definisi Budaya Organisasi**

Robbins menjelaskan budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi tersebut. Schein, budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Menurut Cushway dan Lodge, budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi yang mempengaruhi cara melakukan pekerjaan dan cara para karyawan berperilaku (Hambali, 2015).

Menurut Arijanto (2011) budaya kerja organisasi adalah keseluruhan kepercayaan (*beliefs*) dan nilai-nilai (*values*) yang dimiliki dan tumbuh berkembang dalam suatu organisasi atau perusahaan, menjadi dasar cara berfikir, berperilaku dan bertindak dari seluruh insan organisasi, dan diturunkan dari satu generasi ke generasi selanjutnya.

Robert P. Vecchio mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma (Wibowo, 2011).

Sementara itu James L Gibson, John M. Ivancevich dan James H Donnelly memberikan pengertian budaya organisasi sebagai apa yang dirasakan pekerja dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai, dan harapan. Adapun menurut Robert Kreitner dan

Angelo Kinnicki budaya organisasi adalah nilai-nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Definisi Kreitner dan Kinnicki ini menunjukkan tiga karakteristik penting budaya organisasi, yaitu: (1) budaya organisasi diteruskan kepada pekerja baru melalui proses sosialisasi, (2) budaya organisasi mempengaruhi perilaku kita dipekerjaan, dan (3) budaya organisasi bekerja pada dua tingkatan yang berbeda (Wibowo, 2011).

Menurut Killmann budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values) keyakinan-keyakinan (beliefs) asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relative lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang perorang didalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi (Sutrisno, 2011).

### **2.2.2 Aspek-aspek Budaya Organisasi**

Luthans, menyatakan sejumlah karakteristik yang penting dari budaya organisasi, yang meliputi berikut ini (Hambali, 2015):

- a. Aturan-aturan perilaku, yaitu bahasa, terminologi, dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi.
- b. Norma, yaitu standar perilaku yang meliputi petunjuk cara melakukan sesuatu. Norma ini mencakup norma

- agama, norma sosial, norma susila, norma adat dan lain-lain.
- c. Nilai-nilai dominan, yaitu nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh para anggota, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya tingkat absensi, tingginya produktivitas dan efisiensi, serta tingginya disiplin kerja,
  - d. Filsuf, yaitu kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelanggannya, seperti "Kepuasan Anda adalah Harapan Kami", "Konsumen adalah Raja", dan lain-lain.
  - e. Peraturan-peraturan, yaitu aturan yang tegas dari organisasi. Pegawai baru harus mempelajari peraturan ini agar keberadaannya dapat diterima didalam organisasi.
  - f. Iklim organisasi, yaitu keseluruhan "perasaan" yang meliputi hal-hal fisik, cara anggota berinteraksi dan mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi.

Robbins budaya organisasi terdiri atas tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi. Ketujuh karakteristik primer tersebut adalah (Hambali, 2015)

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatian ke hal yang mendetail, sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian pada perincian.
- c. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.

- d. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil dari orang-orang didalam organisasi tersebut.
- e. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukan individu-individu.
- f. Keagresifan, sejauh mana orang-orang tersebut agresif dan kompetitif, bukan bersantai.
- g. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

### **2.2.3 Faktor-faktor Budaya Organisasi**

Menurut Tosi, Rizzo, Carrol, budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu sebagai berikut (Hambali, 2015):

- a. Pengaruh umum dari luar yang luas, mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
- b. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat, keyakinan dan nilai yang dominan dari masyarakat luas, misalnya kesopansantunan dan kebersihan.

Taliziduhu Ndraha menginventarisasi sumber-sumber pembentuk budaya organisasi (Muhammad Busro, 2018:10), diantaranya:

- a. Pendiri organisasi,
- b. Pemilik organisasi,
- c. Sumber daya manusia asing,
- d. Situasi dan kondisi di luar organisasi,
- e. Orang yang berkepentingan dengan organisasi (*stakeholder*) dan
- f. Masyarakat.

Robbins (2003), menjelaskan bahwa budaya organisasi sebagai suatu pengertian bersama memiliki beberapa sumber. Dari beberapa sumber budaya organisasi ini selanjutnya akan muncul suatu nilai-nilai yang kemudian akan dievaluasi oleh anggota organisasi untuk diterapkan dalam kehidupan organisasi, beberapa sumber budaya organisasi tersebut adalah (Alifiulahtin Utaminingsih, 2014):

- a. *Histori* (sejarah); karyawan biasanya sadar tentang masa lalu organisasi, kesadaran tersebut biasanya akan menimbulkan budaya. Nilai-nilai yang berkembang, yaitu mungkin saja dibangun oleh pemimpin secara berkelanjutan diperkuat oleh pengalaman.
- b. Lingkungan; karena semua organisasi harus berinteraksi dengan lingkungannya, maka lingkungan berperan dalam membentuk budaya organisasi. Saat ini suatu budaya organisasi harus berubah untuk menyesuaikan diri, masalahnya adalah apakah perubahan tersebut dapat timbul cukup cepat untuk menjamin kelangsungan dan kesuksesan organisasi.
- c. *Staffing* (penempatan karyawan); organisasi cenderung mengangkat dan mendapat orang-orang yang relative sama dengan karyawan yang sudah ada. Kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri merupakan criteria penting dalam proses seleksi. Criteria kecocokan tersebut menjamin bahwa nilai-nilai yang ada akan diterima, dan bahwa tantangan potensial tentang bagaimana mengerjakan sesuatu akan diterima.
- d. *Socialization* (sosialisasi); organisasi-organisasi dengan budaya yang kuat sangat mementingkan proses pengenalan dan indoktrinasi bagi karyawan baru, sedangkan nilai-nilai, norma dan kepercayaan perlu dipegang secara meluas. Nilai-nilai dan norma tersebut jarang yang tertulis. Proses sosialisasi tersebut merupakan langkah penting dalam mentransformasikan

budaya organisasi dan mempertahankannya dari masa ke masa.

#### **2.2.4 Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam**

Budaya organisasi dibangun dengan seperangkat nilai yang diyakini oleh semua perilaku dalam organisasi itu. Islam sebagai salah satu sumber tatanilai juga mempunyai nilai-nilai yang dapat digunakan sebagai pembangunan budaya organisasi yang kuat.

Nilai-nilai dalam organisasi juga diperlukan untuk mengikat manajer dan semua orang dalam organisasi tersebut dalam suatu kesatuan yang utuh. Bagi seorang manajer muslim, nilai yang dipandang paling benar adalah nilai yang bersumber dari ajaran agamanya, yaitu Islam. Bagaimanapun, sebuah organisasi akan sehat bila dikembangkan dengan nilai-nilai sehat yang bersumber dari agama (Hafifuddin, 2003).

Beberapa nilai yang dipandang penting dalam pembangunan mental seorang muslim dalam berorganisasi adalah ikhlas, jamaah dan amanah. Secara rinci ketiga nilai tersebut beserta detail uraian menyangkut budaya organisasi akan dijelaskan sebagai berikut:

##### **1. Ikhlas**

Ikhlas merupakan sikap dasar khas seorang muslim segala tindakannya yang dilakukan selalu bertujuan untuk mencari ridlo Allah. Seorang muslim yang ikhlas adalah yang melakukan segala kewajibannya dengan maksimal tanpa niat untuk dipuji, dihargai atau hanya ingin dilihat orang. Dalam hal amal keagamaan kebalikan ikhlas adalah *riya'*, yaitu melakukan amal ibadah karena tujuan ingin dilihat orang (Yahya, 2003). Dalam organisasi makna ikhlas adalah melakukan kewajiban dengan sekuat tenaga dan usaha terbaik dengan niat bersih. Beberapa penghasilan yang didapat dari organisasi. Orang yang ikhlas adalah orang melaksanakan

kewajiban secara maksimal. Jika telah sepakat sejak awal jika seorang pegawai itu harus melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Atau dengan kata lain, pegawai itu melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya, dengan atau tanpa diawasi atasannya (Hafifuddin,2003).Konsep ikhlas ini pada gilirannya juga akan memunculkan etos kerja seorang muslim. Karena konsep ikhlas pada dasarnya adalah inti dari segala perbuatan yang dilakukan oleh seorang muslim, termasuk dalam hal bekerja atau berorganisasi.

Etos kerja seorang muslim yang dikemukakan oleh hafifuddin adalah sebagai berikut:

a. Al-Ahslah ata baik dan bermanfaat

Seorang muslim yang berparagma ikhlas akan mememandang Bahwa segala perbuatan yang dilakukan adalah untuk beribadah. Bekerja juga merupakan amal saleh jika diperjakan dengan ikhlas. Seorang muslim yang ikhlas juga akan berusaha untuk menjadi orang yang bias memebrikan manfaat bagi orang lain sebagai bagian dari amal solah.

Allah berfirman dalam surat an-Nahl 97: "

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْتَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاتًا طَيِّبَةً  
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

*Artinya : "Barangsiapa mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik, dan sesungguhnya akan kami beri bahasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan",*

b. al-Itqan atau kesempurnaan

Dalam sebuah hadits yang diriwayatkan Imam Thabrani nabi bersabda: "*Sesungguhnya Allah sangat mencintai jika seorang melakukan sesuatu pekerjaan yang dilakukannya dengan itqan/sempurna (professional)*".

Dari sabda ini dapat disimpulkan bahwa kesempurnaan atau profesional adalah salah satu tujuan yang harus jadi prioritas setiap muslim dalam menyelesaikan tugasnya. Kikhlasan seorang muslim dengan demikian bukan berarti dia bias menjalankan pekerjaannya, atau yang penting jadi.

c. al-Ahsan atau melakukan yang terbaik dan lebih baik laki

Kualitas ihsan mempuayai dua makna dan pesan, yaitu:

- a. Melakukan yang terbaik dari apa yang dapat dilakukan. Dengan ini pengertiannya sama dengan al-itqan. Pesan yang dikandungnya antara lain agar setiap muslim memiliki komitmen terhadap dirinya untuk berbuat yang terbaik dalam segala hal yang ia kerjakan, apalagi untuk kepentingan umat.
- b. Mempunya makna yang lebih baik dariprestasi atau kualitas pekerjaan sebelumnya. Makna ini memberkan pesan peningkatan terus –menerus, seiring dengan bertambahnya pengetahuan, pengalaman, waktu dan sumber daya lainnya.

d. al-Mujahadah atau kerja keras dan optimal

Dalam hal kesungguhan ini Allah berfirman:

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ

*Artinya : "Dan orang –orang yang berjihad untuk (untuk mencari keridlohan) kami, benar-benar kami akan tunjukkan kepada mereka jalan-jalan kami, dan sesungguhnya Allah*

*bener-bener peserta orang-orang yang berbuat baik". (QS. Al-Ankabut: 69)*

e. al-Tanafus dan ta'awum atau bekersama dan tolong menolong

Dalam hal ini Allah berfirman:

*" dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebijakan dan takwa, dan jangan tolong menolong dalam perbuatan dosa dan pelanggaran, dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya". (QS. Al-maidah:2)*

Allah juga berfirman: *"Dan orang-orang yang beriman, laki-laki, perempuan, sebagian yang lain, mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma'ruf, mencegah dari orang munkar, mendirikan sholat, dan menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasulnya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; Sesungguhnya Allah Maha perkasa lagi Maha Bijaksana".*

f. Mencermati Nilai Wahyu

Rasulullah menjelaskan bahwa waktu adalah suatu sangat berharga yang diabaikan. Rasulullah memberi contoh sebagaimana beliau menyikapi ketepatan waktu, kemudian diikuti oleh para shabat beliau. Akhirnya, para shabat menyadari dan terbiasa menghargai waktu. Dalam hadits riwayat Imam Baihaqi, Rasulullah bersabda:

*"Siapkanlah lima sebelum datangnya lima. Masa hidupmu sebelum datangnya matimu, masa sehatmu sebelum datang waktu sakitmu, masa sesunggumu sebelum datang masa sibukmu, masa mudamu sebelum datang masa tuamu, dan masa kayamu sebelum datang masa miskinmu". (HR. Baihaqi dari Ibu Abbas).*

Selain membentuk etos kerja, sifat ikhlas juga akan menghindarkan seorang dari sifat tamak dan kikir, karena seorang berpandangan hidup ikhlas hatinya tidak akan terpaut dengan harta atau kekayaan. Seperti diketahui kecintaan yang berlebihan terhadap harta atau dunia merupakan faktor utama timbulnya kejahatan di bidang ekonomi, seperti pemipuan dan riba, yang keduanya dikutuk oleh Allah (Ahmad, 2001).

## 2. Amanah

Nilai sentral dalam membangun budaya organisasi adalah konsep amanah. Amanah merupakan sikap tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, atau dengan kata lain ia menginginkan memenuhi sesuatu sesuai dengan ketentuan (Hafifuddin, 2003).

Dalam organisasi atau manajemen, konsep manajemen ini sangatlah penting, karena setiap orang yang ada dalam organisasi pada dasarnya adalah memengang tugas dan wewenang menyangkut kinerja organisasi. Sikap amanah akan menjadikan pemegang tanggung jawab dalam organisasi menjalankan tugasnya dengan penuh dengan didekasi dan tanggung jawab, bahkan Jalaluddin (2004) bahkan memenganggap amanah sebagai basis atau dasar dalam manajemen dasar.

### a. Shiddig atau kejujuran

Dalam organisasi atau dalam ruang social apapun kejujuran sikap terpuji mutlak diperlukan. Seseorang muslim yang jujur akan selalu mendasarkan perbuatan pada ajaran islam. Tidak ada kontradiksi antara ucapan dan

perbuatannya. Karena itu Allah senantiasa memerintah kita untuk selalu bersama orang yang benar (jujur). Allahberfirman;”

*"Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar".* (QS. At-Taubat:

Dalam dunia kerja, kejujuran di tampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan janji, waktu, pelaporan, pelayanan, mengakui kekurangan dan kelemahan (tidak menutup-nitupi) serta menjauhkan diri dari perbuatan bohong dan menuju (baik pada teman sejawat atau atasan).

#### b. Fathanah

Berarti mengerti, memahami dan menghayati segala hal yang menyangkut tugas dan pekerja atau karyawan harus tahu persis apa tugas dan kewajiban. Lebih lanjut sifat ini akan menimbulkan kreatifitas dan kemampuan untuk melakukan bermacam inovasi. Kreatifitas dan inovasi hanya mungkin dimiliki ketika seseorang selalu berusaha menambah berbagai macam ilmu pengetahuan, peraturan din informasi baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun perusahaan secara umum.

### 3. Jamaah atau Kolektivitas

Islam adalah agama jamaah ang lebih mementingkan kebersamaan daripada kesendirian atau individualism. Dari ibadah hingga muamalah dari sholat murni hingga ibadah social menegaskan karakter dan watak kolektivitas Islam. Secara sederhanna buankah sholatberjamaah nilainya lebih tinggi bila dibandingkan shalat sendirian . Bukankah Allah sangat menyukai barisan pejuang terorganisir secara rapi Allah berfirman:

*" Sesungguhnya Allah menyukai orang berperang dijala Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti Sesutu bangunan yang tesusun kokoh". (QS. Al-Shaf: 4).*

Dalam konteks organisasi, budaya kolektif atau budaya jama'ah yang menjadi karakter Islam ini dapat diimplementasikan dalam bentuk solidaritas antar anggota organisasi atau antara karyawan. Jika budaya kolektif ini telah terbangun, maka selanjutnya suasana kekeluargaan akan tercipta dengan sendirinya. Hubungan antara bawahan dan atasan, atau karyawan yang satu dengan yang lainnya tidak seperti hubungan formal yang kaku, tapi yang lebih seperti hubungan keluarga yang hangat. Antara satu karyawan dan lainnya tidak (organisasi) yang di dalam diisi oleh orang yang mempunyai kesatuan hati akan menjadi jama'ah yang kuat. Bukankah saat kaum muslimin sedang bimbang menghadapi perang Badar Allah berfirman untuk menyakinkan bahwa orang-orang yang mempunyai satu hati akan menjadi kuat "Dan jika mereka bermaksud menipu, maka sesungguhnya cukuplah Allah (menjadi pelindung). Dialah yang memperkuatmu dengan pertolongan Nya dan dengan para mukmin. Dan yang mempersatukan dengan pertolongannya dan dengan para mukmin). Walaupun kamu membelanjakan semua (kekayaan) yang berada di bumi, niscaya kamu tidak dapat mempersatukan hati mereka, akan tetapi Allah telah mempersatukan hati mereka. Sesungguhnya Dia Maha Gajah Lagi Maha Bijaksanan". Dalam konteks organisasi, kesatuan hati ini juga pada gilirannya akan menimbulkan rasa memiliki, sense of belonging, pada diri karyawan. Rasa ikut memiliki inilah yang diperlukan untuk memacu semangat dan produktivitas karyawan (Hafiduddin, 2003).

Dalam tataran praktis pembinaan rasa kebenaran dan kekeluargaan dapat dilakukan dengan berbagai cara diantaranya:

- a. Melakukan huququl muslim(hak-hak sesama muslim). Dalam hadis hak itu ada lima, yaitu jika berjumpa ucapkan salam, jika diundang datanglah, jika meminta nasehat nasehatilah, jika ia sakit jenguklah dan terakhir jika ia meninggal antar janazahnya sampai ke kubur.
- b. Melakukan tausiah atau saling menasihati
- c. Menghubungkan silaturahmi
- d. Mengadakan islah atau rekonsiliasi jika suatu ketika terjadi masalah atau keretakan hubungan.
- e. Ta'awuwun atau saling bantu dan saling tolong.
- f. Menjauhi akhlak tercela dalam berintraksi, misalnya mengguncing, mengolok, mengejek, dan lain-lain (Hafiduddin, 2003)

### **Sosialisasi Nilai Budaya**

Organisasi memerlukan mekanisme tersendiri untuk mempertahankan agar budaya yang berkembang dalam organisasi itu tetap terus hidup. Cara penyebaran budaya dalam organisasi sama dengan penyebaran nilai-nilai luhur dalam masyarakat. Dalam hal ini kita dapat mencontoh Rasulullah saat melakukan pembinaan terhadap para sahabat hingga para sahabat memiliki sifat yang luar biasa. Pemberian Rasul SAW tersebut dengan cara:

- a. Keteladanan Kepemimpinan

Budaya organisasi yang kuat memang seharusnya diciptakan dan disosialisasikan oleh seorang pemimpin. Rasul SAW telah memberikan contoh bagaimana beliau selalu berusaha meningkatkan keteladanan. Rasul secara rutin melakukan pembinaan kepada para sahabat, yang kebanyakan

masih baru belajar tentang Islam. Namun tak kala pentingnya adalah penciptaan suasana kerja yang kondusif bagi perkembangan organisasi. Rasul member contoh mengenai budaya kerja, budaya penghargaan, budaya pengetahuan dan lainnya sehingga selalu ada peningkatan (Hafiduddin, 2003).

#### b. Istiqomah

Sebagai makhluk Allah yang paling baik di antara makhluk-makhluk yang lain, maka seharusnya konsisten menjalankan dan mengamalkan nilai-nilai yang baik meskipun menghadapi tantangan dan godaan. Orang dan lembaga yang terus konsisten dalam menjalankan budaya organisasi akan dengan mudah budaya mensosialisasikan itu pada para pekerjanya, apalagi pekerja yang baru.

#### c. Tabligh

Ini merupakan simbol atau gambaran yang berarti mengajak sekaligus member contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan nilai yang diperaktekkkan atau yang dilakukan dalam kehidupan sehari-hari. Tabligh yang disampaikan harus mengandung makna dan dengan hikmah bagi siapapun, sabar argumentatif dan persuasif akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin solid antar karyawan.

### **2.3 Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Kinerja**

Menurut Nicholas Georgiardi budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang telah ditemukan oleh suatu kelompok tertentu, ditemukan atau dikembangkan untuk mempelajari cara mengatasi masalah-masalah adaptasi dari luar dan cara berintegrasi, yang telah berfungsi dengan baik untuk dianggap berlaku, dan karena itu harus diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar untuk

memandang, memikirkan, dan merasakan masalah-masalah ini (Moeheriono, 2012).

Sedangkan pengertian kinerja menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2005) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai dalam periode waktu melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun hubungan budaya organisasi dengan kinerja dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan Reva Eka Putri (2015) yang berjudul Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah Kota Padang terdapat hasil yang menyatakan bahwa Terdapat hubungan yang signifikan (berarti) antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai pada Kantor Badan Pengendalian Dampak Lingkungan daerah Kota Padang, hal ini berarti memang ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui, bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi terhadap kinerja dari pegawai. Sesuai dengan firman Allah dalam Alqur'an surah Al-Saff Ayat 4, yang berbunyi:

﴿إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُومٌ﴾

*Artinya : Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*

Maksud dari *saff* disitu menurut Qurtubi adalah menyuruh masuk dalam sebuah barisan (organisasi) supaya terdapat keteraturan untuk mencapai tujuan.

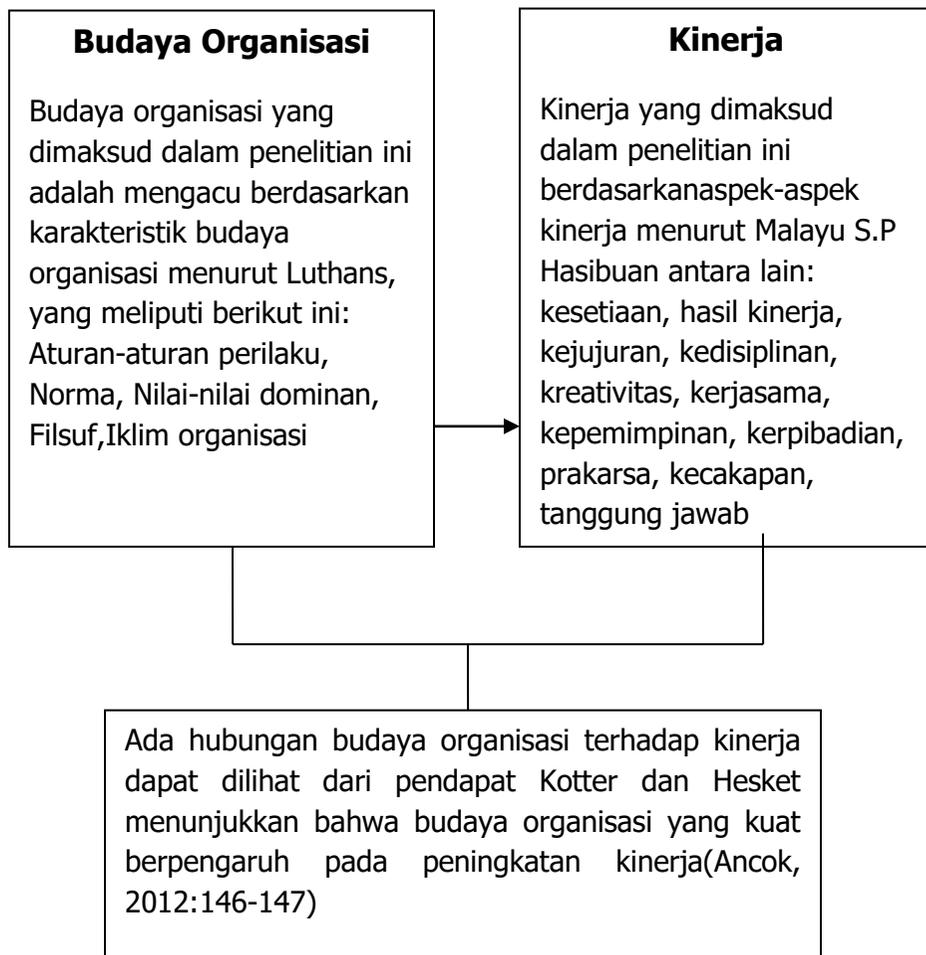
Suatu pekerjaan apabila dilakukan dengan teratur dan terarah, maka hasilnya juga akan baik. Maka dalam organisasi yang baik, proses juga dilakukan secara terarah dan teratur.

Untuk melakukan keteraturan dalam organisasi tentunya harus mempunyai pemimpin agar terjadi *itba'* terhadap kepemimpinan tersebut. Di samping itu, kata (*bayyun marshuusun*) mengindikasikan bahwa dalam sebuah organisasi hendaknya terdapat bagian wewenang dan tugas, sebagaimana yang terjadi dalam sebuah bangunan.

Dari uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa konsep organisasi harus mempunyai anggota yang terdiri dari kumpulan orang-orang, berada dalam suatu wadah, terdapat keteraturan, mempunyai tujuan, juga mempunyai pemimpin, terjadi pendelegasian wewenang dan tanggung jawab.

## 2.4 Kerangka Konseptual

### Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 1. Kerangka konseptual

## **2.5 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian, hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah: "Ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja pada karyawan Pt Ramayana Sentosa Lestari Palembang".