

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

#### A. Telaah Pustaka

Kegiatan penelitian selalu bersumber pada pengetahuan-pengetahuan yang telah ada. Pada umumnya, seorang peneliti yang memulai suatu penelitian akan menggali hasil dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan terdahulu. Peneliti berusaha menelaah penelitian terdahulu yang berkaitan dengan etos kerja, kompensasi dan juga kualitas kinerja karyawan. Di antara penelitian terdahulu yang menjadi acuan penulis dalam penelitian ini yaitu:

(Fauzil, 2016) Menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, hal ini dibuktikan dalam analisis statistik dimana nilai koefisien regresi budaya organisasi (b1) sebesar 0,591 dan t hitung (4,073) > t tabel (1,697) atau sig t  $0,000 < 0,05$ , dengan demikian h1 diterima. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, hal ini dibuktikan dalam analisis statistik dimana nilai koefisien regresi kepuasan kerja (b2) sebesar 0,428 dan t hitung (2,363) > t tabel (1,697) atau sig t (0,025) < 0,05, dengan demikian h2 diterima. Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen organisasi, hal ini dibuktikan dalam analisis statistik dimana nilai f-hitung (103,770) > f-tabel (3,328) atau sig f (0,000) < 0,05, dengan demikian h3 diterima.

(Sutanto, 2014) Menyimpulkan bahwa budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan pt tirta sarana sukses. Komitmen organisasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan pt tirta sarana sukses. Budaya organisasi berhubungan positif dengan komitmen organisasional pt tirta sarana sukses. Budaya organisasi dan komitmen organisasional berhubungan positif dengan kinerja karyawan pt tirta sarana sukses. Komitmen organisasional yang ada pada pt tirta sarana sukses ini tergolong tinggi, tetapi dari masing-masing indikator terdapat nilai indikator yang terendah yaitu kesediaan untuk berkorban. Sebaiknya, organisasi mulai memberikan *reward* bagi karyawan yang bersedia

mengorbankan waktunya bagi organisasi agar mereka dapat merasa dihargai atas kesediaannya untuk berkorban bagi organisasi. Kinerja karyawan yang ada pada pt tirta sarana sukses ini tergolong tinggi, tetapi dari masing-masing indikator terdapat nilai indikator yang terendah yaitu ketetapan waktu menyelesaikan pekerjaan. Sebaiknya, diberikan upah insentif apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan sebelum waktunya.

(Sunaryo, 2013) Menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja. Besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja adalah sebesar 24,6%. Terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap peningkatan kinerja. Besarnya pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kinerja sebesar 72,5% budaya organisasi dan pelatihan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja di pt. Sawit bandar durian medan. Budaya organisasi dan pelatihan dalam menjelaskan peningkatan kinerja adalah sebesar 62,3% sedangkan sisanya sebesar 37,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam model penelitian ini.

(adinata, 2015) Menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kjks bmt tamziz bandung. Adapun pengaruh yang paling dominan adalah budaya organisasi sedangkan pengaruh terendah adalah kepemimpinan transformasional. Semua variabel penelitian berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai kjks bmt tamziz bandung dimana besarnya pengaruh simultan sebesar 78% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Dengan demikian pihak perusahaan dalam hal ini kjks bmt tamziz bandung perlu meningkatkan peranan budaya organisasi yang kuat sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Dan perlu untuk memberikan perhatian lebih untuk mengoptimalkan kepemimpinan transformasional dan motivasi sehingga dapat menunjang kinerja perusahaan kjks bmt tamziz bandung.

(Arifin, 2010) Menyimpulkan bahwa Komitmen dijelaskan oleh penentu konstruk Budaya organisasional sebesar 43%, sedangkan sisanya 57% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini,

selanjutnya nilai R-Square konstruk kinerja sebesar 0,544 artinya bahwa kinerja dijelaskan oleh penentu konstruk Budaya dan Komitmen sebesar 54,4% sedangkan sisanya 45,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Berdasarkan Gambar 5 dapat diketahui bahwa nilai pengaruh langsung antara variabel tidak langsung antara variabel Budaya dengan Kinerja melalui Komitmen adalah sebesar 0,442 ( $0,656 \times 0,674$ ). Dengan membandingkan kedua nilai tersebut bisa dibuktikan bahwa pengaruh variabel Budaya terhadap Kinerja secara langsung lebih kecil daripada pengaruh variabel Budaya terhadap kinerja melalui komitmen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan variabel intervening bagi hubungan antara Budaya dengan Kinerja.

(setyorini, 2012) Menyimpulkan bahwa pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja pada karyawan Baitul Maal wat Tamwil (BMT) di Kabupaten Banyumas dan Cilacap. Sampel terdiri dari 90 karyawan BMT. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan korelasi Pearson dan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. Meskipun seluruh variabel independen berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan, namun pengaruh variabel keterlibatan kerja lebih kuat dibandingkan dua variabel independen lainnya yaitu komitmen organisasi dan budaya organisasi. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah lebih meningkatkan komitmen karyawan dan mensosialisaikan budaya organisasi yang baik di antara karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan BMT.

(hamidah, 2013) Menyimpulkan bahwa Pada PT.Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang tumbuh suatu budaya organisasi yang dicerminkan dari pemahaman terhadap nilai-nilai budaya, norma, keyakinan dan perilaku didalam melaksanakan tugas dan kewajiban seperti yang dijelaskan sebelumnya merupakan peranan budaya organisasi untuk dapat dirasakan, dipahami, dan diimplementasikan bersama oleh para pegawai perusahaan. Dalam memahami visi dan misi dalam sebuah organisasi atau perusahaan, para pegawai harus memahami atau mengerti apa yang menjadi tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut. Karena dengan memahami apa yang menjadi tujuan dari organisasi maka para

pegawai akan dengan mudah melaksanakan apa yang menjadi tujuan, sasaran atau target dari organisasi, dan sebagai sesuatu yang tumbuh dalam meningkatkan komitmen pegawai yang ada didalam organisasi atau perusahaan terhadap kewajibannya.

(wahyuni, 2015) Menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai bagian keuangan. Hal ini ditunjukkan pada hasil regresi linear sederhana yang memiliki nilai thitung sebesar 6,476 yang lebih besar dari ttabel sebesar 1,985 dan memiliki signifikan sebesar 0,000 atau di bawah 0,05. 2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai bagian keuangan. Hal ini ditunjukkan pada hasil regresi linear sederhana yang memiliki nilai thitung sebesar 7,341 yang lebih besar dari ttabel sebesar 1,985 dan memiliki signifikan sebesar 0,000 atau di bawah 0,05. 3. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai bagian keuangan. Hal ini ditunjukkan pada hasil regresi linear sederhana yang memiliki thitung sebesar 5,493 yang lebih besar dari ttabel sebesar 1,985 dan memiliki signifikan sebesar 0,000 atau di bawah 0,05. 4. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai bagian keuangan yang dimediasi oleh Motivasi Kerja. Adanya pengaruh mediasi yang lemah disini dapat ditunjukkan dengan adanya pengaruh tidak langsung sebesar 0,135 yang lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung sebesar 0,465. Selain itu, dari nilai t hitung 3,103 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,985. 5. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai bagian keuangan yang dimediasi oleh Motivasi Kerja. Pengaruh mediasi ini lemah dilihat dari pengaruh tidak langsung sebesar 0,251 yang lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung sebesar 0,944. Selain itu, dari nilai thitung 0,917 lebih kecil dari ttabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,985.

(armiatty, 2014) Menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai *frontliner*. Pengaruh yang ditimbulkan menunjukkan hubungan yang positif dengan kinerja, artinya motivasi yang ada dalam diri pegawai maupun yang berasal dari luar lingkungan dapat membantu dalam meningkatkan kinerja. Budaya organisasi juga berpengaruh secara signifikan

terhadap kinerja pegawai frontliner, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan perekat sosial bagi anggota organisasi yang akan berdampak pada kinerja karena budaya organisasi dapat menyatukan berbagai karakteristik individu kedalam suatu wadah perilaku yang didasarkan nilai-nilai kebersamaan dan diyakini kebenarannya. Budaya organisasi dan motivasi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai frontliner. Hasil uji-t yang menunjukkan bahwa variabel motivasi merupakan variabel yang berpengaruh secara dominan dibandingkan dengan variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai frontliner.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang ada di telaah pustaka ialah sama-sama meneliti tentang Budaya Organisasi. Sedangkan perbedaannya ialah objek yang akan digunakan oleh peneliti berbeda dengan objek yang digunakan oleh peneliti yang ada di telaah pustaka. Objek yang digunakan oleh peneliti yaitu: BMT Agawe Makmur dan peneliti menambahkan “meningkatkan kinerja karyawan” sebagai variabel bebas yang membedakan dengan penelitian yang ada di telaah pustaka.

## **B. Landasan Teori**

### **1. Budaya Organisasi Dalam Islam**

Pandangan Islam memberikan suatu kewajiban moral bagi setiap warga masyarakat muslim untuk berusaha semaksimal mungkin melaksanakan semua syari'ah (aturan) Islam di segala aspek kehidupan, termasuk dalam pencaharian kehidupan (ekonomi) dan lebih khusus pada urusan etika kerja. Dalam etika atau budaya organisasi yang merupakan bagian ekonomi Islam, tidak lepas dari konsep-konsep Islam (syari'ah).

Peran manusia dalam kerja sama memang sudah menjadi karakter dan kodratnya sebagai makhluk sosial. Manusia tidak bisa hidup sendirian, apalagi untuk mencapai tujuan-tujuan yang lebih besar dan memerlukan bantuan orang lain, maka konsep kerja sama adalah konsep yang penting dalam mencapai tujuan-tujuan bersama yang lebih besar dimana pekerjaan untuk mencapai tujuan itu tidak mungkin dilakukan sendiri, dan mesti

membutuhkan orang lain sesuai dengan kemampuan dan keahlian masing-masing manusia yang kerja sama tersebut.(Muslich, Etika Bisnis Islam Landasan Filosofis, Normatif dan substansi Implementatif, 2004, hal. 118)

Karakteristik budaya organisasi Islam yang dapat meningkatkan kinerja organisasi adalah sebagai berikut:(Hakim, 2016)

- a. Bekerja merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manusia sebagai khalifah Seorang muslim harus menyadari bahwa diciptakan manusia termasuk dirinya adalah sebagai pemimpin di bumi yang harus mampu mengarahkan amal perbuatan manusia yang mampu menciptakan kebaikan dan kemaslahatan di muka bumi ini. Seorang muslim meyakini apapun yang diciptakan Allah di bumi untuk kebaikan, dan apapun yang Allah berikan kepada manusia sebagai sarana untuk menyadarkan atas fungsinya sebagai pengelola bumi (khalifah).
- b. Bekerja merupakan ibadah Berangkat dari fungsi umat Islam sebagai khalifah *fil ardhi* di muka bumi, dan pembawa *rahmatan lil alamin* inilah maka perlulah seorang muslim bertanggung jawab terhadap pengelolaan isi bumi dan segala isinya. Oleh karena itu proses mengelola isi bumi menjadi penting bagi seorang muslim demi tercukupi keperluan hidupnya. Bekerja merupakan ibadah, sebagai seorang muslim bekerja sama artinya dengan mengaktualisasikan salah satu ilmunya Allah yang telah diberikan kepada manusia
- c. Bekerja dengan azas manfaat dan maslahat seorang muslim dalam menjalankan proses bekerjanya tidak semata mencari keuntungan maksimum untuk menumpuk aset kekayaan. Bekerja bukan semata-mata karena profit ekonomis yang diperolehnya, tetapi juga seberapa penting manfaat keuntungan tersebut atau kemaslahatan masyarakat.
- d. Bekerja dengan mengoptimalkan kemampuan akal seorang pekerja muslim harus menggunakan kemampuan akal pikirannya (kecerdasannya), profesionalitas didalam mengelola sumber daya. Oleh karena faktor produksi yang digunakan untuk menyelenggarakan proses

produksi sifatnya tidak terbatas, manusia perlu berusaha mengoptimalkan kemampuan yang telah Allah berikan.

- e. Bekerja dengan memperhatikan unsur kehalalan dan menghindari unsur haram (yang dilarang syari'ah) Seorang pekerja muslim menghindari praktek pekerjaan atau produksi yang mengandung unsur haram antara lain keuangan mengandung riba, kebijakan terhadap tenaga kerja yang tidak adil dan pemasaran yang menipu.

## **2. Budaya Organisasi**

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. (<http://dhino-ambargo.blogspot.co.id>, 2015)

Atas dasar manusia saling membutuhkan dengan manusia lain, maka mereka saling berinteraksi, baik di dalam kelompok maupun di dalam organisasi lain. Namun, interaksi mereka tidak selalu berakhir positif, melainkan ada pula interaksi yang berakhir dengan konflik, penyebab konflik disebabkan oleh adanya perbedaan atau karena terjadi kompetisi di antara mereka. Oleh sebab itu, untuk menjaga agar interaksi dapat berjalan teratur, maka manusia membutuhkan dan membuat norma yang dimaksudkan untuk mengatur interaksinya di dalam organisasi agar tidak terjadi potologi sosial. Bahkan jauh sebelum manusia menghadirkan norma dalam kehidupan sosialnya, Allah Subhanahu Wataala mencitakan Alqur'an sebagai pedoman atau petunjuk yang harus dijalankan oleh manusia baik dalam hubungan vertikalnya dengan sangpencipta (Allah), maupun dalam hubungan

horizontalnya dengan sesama manusia, baik di dalam maupun di luar organisasi.(Torang, 2014, hal. 2)

Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara orang dalam berperilaku dan harus menjadi patokan dalam setiap program pengembangan organisasi dan kebijakan yang diambil. Hal ini terkait dengan bagaimana budaya itu mempengaruhi organisasi dan bagaimana suatu budaya itu dapat dikelola oleh organisasi. Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli :

- a. Menurut Oliver Sheldon(Sutarto, 2000, hal. 2) organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok harus melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas, sedemikian rupa, memberikan saluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis, positif, dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia.
- b. Menurut Robert G. Owen, (Wiraman, 2007, hal. 10) budaya organisasi adalah norma yang menginformasikan anggota organisasi mengenai apa yang dapat diterima dan apa yang tidak dapat diterima, nilai-nilai dominan yang dihargai organisasi di atas yang lain. Asumsi dasar dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi, peraturan main yang harus dipelajari jika orang ingin dapat sejalan dan diterima sebagai anggota organisasi, dan filsafat yang mengarahkan organisasi dalam berhubungan dengan karyawan dan kliennya.
- c. Menurut 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. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.
- d. Menurut Cushway dan Lodge, (<http://www.asikbelajar.com>, 2015) budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku. Dapat

disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

Dari definisi dan penjelasan diatas, meski beragam, namun dapat ditangkap maksud yang berujung pada pemahaman bahwa budaya organisasi merupakan keinginan untuk bekerja sama, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan segenap satuan dalam organisasi melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang kemudian menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### **3. Karakteristik Budaya Organisasi**

Organisasi adalah persamaan persepsi yang dipegang oleh anggota organisasi dalam memberikan arti dari suatu sistem nilai yang ada. Ada beberapa karakteristik budaya organisasi(Tika, 2006, hal. 10).

#### **a. Pengarahan**

Pengarahan adalah sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi.

#### **b. Kontrol**

Kontrol adalah peraturan-peraturan atau norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan. Untuk itu diperlukan sejumlah peraturan dan tenaga pengawas (atasan langsung) yang dapat digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai/karyawan dalam suatu organisasi.

#### **c. Pola Komunikasi**

Pola komunikasi ialah sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Kadang-kadang hirarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antara karyawan itu sendiri. Ada pola kinerja komunikasi:

- 1) Kinerja komunikasi yang dilakukakan secara sosial adalah untuk menebalkan sopan santun dan ditaatinya aturan-aturan organisasi.
- 2) Kinerja komunikasi yang disebut enkulturasi ini merupakan proses belajar budaya dari para anggota organisasi, diantaranya melalui pelajaran karier, orientasi karyawan baru, dan lain-lain.
- 3) Kinerja komunikasi yang terampil dalam bentuk ritual yang meliputi *personal ritual, social ritual, dan organizational ritual*. Ritual adalah suatu tindakan yang akan diikuti oleh kelompok secara familiar dan rutin.

*Personal ritual* adalah tindakan rutin yang dilakukan secara individual.

*Social ritual* adalah tindakan yang dilakukan secara bersama-sama, namun tidak berkaitan dengan pekerjaan.

*Organizational ritual* adalah kebiasaan yang diikuti oleh kelompok dalam organisasi secara teratur.

d. Inisiatif individual

Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai seorang individu dalam mengemukakan pendapat. inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.

e. Toleransi terhadap tindakan berisiko

Toleransi terhadap tindakan berisiko dalam budaya organisasi perlu ditekankan, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko. Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukan.

#### **4. Fungsi Budaya organisasi**

Setiap organisasi harus menyelesaikan permasalahan integrasi internal dan adaptasi eksternal. Permasalahan internal dan eksternal saling berkaitan, sehingga harus dihadapi secara simultan. Oleh sebab itu fungsi utama budaya organisasi adalah membantu memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponnya, sehingga dapat mengurangi kecemasan, ketidakpastian, dan kebingungan (Burhanuddin, 2002, hal. 152). Budaya organisasi memiliki 2 fungsi utama, yaitu:

- a. Sebagai proses integrasi internal, di mana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka akan mengerti bagaimana berintegrasi satu dengan yang lain. Fungsi integrasi internal ini akan memberikan seseorang dan rekan kerja lainnya identitas kolektif serta memberikan pedoman bagaimana seseorang dapat bekerjasama secara efektif.
- b. sebagai adaptasi eksternal, di mana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar. Fungsi ini akan memberikan tingkat adaptasi organisasi dalam merespons perubahan zaman, persaingan, inovasi, dan pelayanan terhadap konsumen.

Budaya organisasi yang efektif membantu organisasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Proses pengembangan budaya organisasi yang adaptif dimulai dengan kepemimpinan. Seseorang pemimpin harus dapat menciptakan dan mengimplementasikan visi dan strategi yang sesuai dengan konteks organisasi. Kemampuan adaptasi harus ditingkatkan dari waktu ke waktu dengan mengombinasikan antara sukses organisasi dan fokus kepemimpinan yang spesifik (Burhanuddin, 2002, hal. 153).

#### **5. Langkah-langkah Kegiatan Untuk Memperkuat Budaya Organisasi**

Untuk memperkuat budaya organisasi, ada beberapa langkah kegiatan yang dapat dilakukan oleh pimpinan organisasi (pendiri, pemimpin puncak, dan para manajer) sebagai berikut.

- a. Memantapkan Nilai-Nilai Dasar Budaya Organisasi

Nilai-nilai dasar budaya organisasi dapat diterjemahkan sebagai filosofi usaha, asumsi dasar, moto perusahaan/organisasi, misi dan tujuan umum organisasi dan/atau prinsip-prinsip yang menjelaskan usaha. Pimpinan organisasi perlu memantapkan nilai-nilai dasar tersebut agar dapat dipakai sebagai pedoman berperilaku bagi karyawan. Dalam nilai-nilai budaya perlu dijelaskan apa yang merupakan perintah atau anjuran dan apa yang merupakan larangan, kegiatan apa yang bisa mendapatkan penghargaan dan kegiatan apa yang memperoleh hukuman, dan sebagainya.

b. Melakukan Pembinaan Terhadap Anggota Organisasi

Setelah nilai-nilai dasar budaya organisasi dimantapkan, kegiatan selanjutnya melakukan pembinaan terhadap seluruh anggota organisasi/karyawan. Arah pembinaan adalah agar nilai-nilai dasar yang menjadi budaya organisasi dapat dipahami, dihayati, dan dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi khususnya anggota-anggota baru.

c. Memberikan Contoh Atau Teladan

Memberikan contoh atau teladan yang ditunjukkan seorang pemimpin dalam berperilaku merupakan pedoman nyata yang cepat diikuti dan ditiru oleh anggota-anggota organisasi dalam berperilaku. Kita dapat melihat keteladanan Nabi Muhammad SAW. dalam menanamkan nilai-nilai agama Islam kepada masyarakat Quraisy yang menganut berbagai macam budaya jahiliah. Penanaman nilai-nilai agama melalui dakwah dan keteladanan sangat dihargai dan disegani oleh pimpinan dan masyarakat Quraisy pada saat itu. Beliau jujur, bijaksana serta satu kata dengan perbuatan dalam menanamkan nilai-nilai agama. Oleh karena itu, orang-orang Quraisy memberi gelar beliau sebagai *Al-Amin* atau orang yang dapat dipercaya. Dengan dakwah dan keteladanan, beliau berhasil menanamkan nilai-nilai agama kepada masyarakat jahiliah dalam jangka waktu singkat. Demikian pula dalam menanamkan dan memperkuat nilai-nilai budaya kepada anggota-anggota organisasi, pimpinan organisasi (pendiri, pemimpin puncak, dan para manajer) perlu memberikan keteladanan dan kejujuran

dalam berperilaku dengan berpedoman pada nilai-nilai budaya yang telah ditetapkan.

## C. BMT

### 1. Pengertian BMT

BMT merupakan kependekatan dari *Baitul Maal wa Tamwil* atau dapat juga ditulis dengan *baitul maal wa baitul tanwil*. Secara *harfiah/ lughawi* *baitul maal* berarti rumah dana dan *baitul tamwil* berarti rumah usaha. *Baitul Maal* dikembangkan berdasarkan sejarah perkembangannya, yakni dari masa nabi sampai abad pertengahan perkembangan Islam. Dimana *baitul baitul maal* berfungsi untuk mengumpulkan sekaligus *mentasyarufkan* dana sosial. Sedangkan *baitul tanwil* merupakan lembaga bisnis yang bermotif laba.

Dari pengertian tersebut dapatlah ditarik suatu pengertian yang menyeluruh bahwa BMT merupakan organisasi bisnis yang juga berperan sosial. Peran sosial BMT akan terlihat pada definisi *baitul maal*, sedangkan peran bisnis BMT terlihat dari definisi *baitul tamwi*. Sebagai lembaga sosial, *baitul maal* memiliki kesamaan fungsi dan dan peran dengan Lembaga Amil Zakat (LAS), oleh karenanya, *baitul maal* ini harus didorong agar mampu berperan secara profesional menjadi LAS yang mapan. Fungsi tersebut paling tidak meliputi upaya pengumpulan dana zakat, infaq, sedekah, wakaf dan sumber dana-dana sosial yang lain, dan upaya pensyarufan zakat kepada golongan yang paling berhak sesuai dengan ketentuan ashabiah (UU Nomor tahun 1999)

Sebagai lembaga bisnis BMT lebih mengembangkan usahanya pada sektor keuangan, yakni simpan-pinjam. Usaha ini seperti usaha perbankan yakni menghimpun dana anggota dan calon anggota (nasabah) serta menyalurkannya kepada sektor ekonomi yang halal dan menguntungkan. Namun demikian, terbuka luas bagi BMT untuk mengembangkan lahan bisnisnya pada sektor riil maupun sektor keuangan lain yang dilarang dilakukan oleh lembaga keuangan bank. Karena BMT bukan bank, maka ia

tidak tunduk pada aturan perbankan.(Ridwan, manajemen Baitul Maal wa Tamwil (BMT), 2004, hal. 126)

## **2. Tujuan Organisasi BMT**

Pada tahap awal, manajemen BMT harus merumuskan visi yang jelas dan tegas, sehingga setiap aktivitas BMT senantiasa mengarah pada visi tersebut. Visi merupakan kondisi BMT dimasa yang akan datang. Visi tersebut sedapat mungkin dirumuskan secara bersama supaya dapat dengan mudah menjadi bagian dari setiap insan BMT. Visi ini sangat strategis dan karenanya bersifat jangka panjang. Namun demikian, visi dapat di ubah setiap lima tahunan, untuk di sesuaikan dengan keadaan lingkungan bisnis yang mungkin telah mengalami perubahan.

Tahap kedua, BMT harus mampu merumuskan misinya. Misi merupakan suatu pernyataan yang umum, abadi dan khas (unik) tentang organisasi. Misi menjadi turunan dari visi. Keberhasilan merumuskan visi dan misi, akan sangat dipengaruhi oleh pandangan para pendiri dan pengelola BMT. BMT yang berada di daerah perkotaan, akan memiliki visi dan misi yang berbeda dengan di pedesaan. BMT yang berada di daerah transmigrasi berbeda dengan di daerah urbanisasi. BMT di kampus memiliki visi dan misi yang berbeda dengan BMT masjid dan seterusnya.

Tahap ketiga, BMT harus mampu merumuskan tujuan organisasi. Tujuan ini dapat bersifat jangka pendek (kurang dari satu tahun) dan jangka panjang (lebih dari satu tahun). Pada setiap tahunnya BMT akan melakukan evaluasi terhadap tujuan yang telah ditetapkan dan kemudian menetapkan tujuan untuk tahun mendatang berdasarkan pengalaman tahun sebelumnya. Perumusan tujuan ini pula sedapat mungkin melibatkan semua elemen BMT.(Ridwan, Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil (BMT), 2005, hal. 139)

Tahap keempat, BMT harus mampu merumuskan program kerja. Program kerja yang disertai dengan catatan waktu (*time schedule*) akan sangat membantu dalam evaluasinya. Program kerja mencakup semua bidangkegiatan dan level manajemen. Program kerja dapat dibuat tahunan terutama yang bersifat strategis yang ditetapkan dalam musyawarah anggota tahunan dan

dapat juga disusun bulanan atau triwulanan terutama yang bersifat taktis operasional. (Ridwan, Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil (BMT), 2005, hal. 140)

Tahap terakhir, BMT harus menetapkan anggaran dan target / *budgeting*. Anggaran pendapatan dan belanja organisasi (RAPB). Anggaran secara global diusulkan dan diputuskan dalam musyawarah. Anggaran dan target umumnya mencakup aspek keuangan, yang meliputi;

- a. Rencana penerimaan bagi hasil dan margin,
- b. Rencana biaya dan laba rugi.
- c. Target perolehan tabungan dan deposito,
- d. Target pembiayaan dan dan bidang ekonominya serta target-target keuangan lainnya, yang dapat dirumuskan dalam rencana aliran kas masuk dan keluar (*cash flow*).
- e. Target pasar yang akan dimasuki.
- f. Strategi dan teknik untuk meraih pasar serta *budgeting* tersebut.
- g. Pembentukan gugus kendali atau orang yang bertanggung jawab terhadap pencapaian *budget*.

### **3. Struktur Organisasi dan Manajemen.**

Struktur organisasi BMT menunjukkan adanya garis wewenang dan tanggung jawab, garis komando serta cakupan bidang pekerjaan masing-masing. Struktur ini menjadi sangat penting supaya tidak terjadi benturan pekerjaan serta memperjelas fungsi dan peran masing-masing bagian dalam organisasi. Tentu saja masing-masing BMT dapat memiliki karakteristik tersendiri, sesuai dengan besar kecilnya organisasi. Namun demikian, struktur organisasi minimal dalam setiap BMT terdiri seperti berikut:

- a. Musyawarah Anggota Tahunan

Musyawarah ini dilaksanakan setiap satu tahun sekali, yang dihadiri oleh semua anggota atau perwakilannya. Musyawarah ini merupakan kekuasaan tertinggi dalam sistem manajemen BMT dan oleh karena berhak memutuskan:

- 1) Pengesahan atau perubahan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga organisasi.
- 2) Pemilihan, pengangkatan dan sekaligus pemberhentian pengurus dan pengawas, baik pengawas Syariah maupun manajemen.
- 3) Penetapan anggaran pendapatan dan belanja BMT selama satu tahun.
- 4) Penetapan visi dan misi organisasi
- 5) Pengesahan laporan pertanggung jawaban pengurus tahun sebelumnya.
- 6) Pengesahan rancangan program kerja tahunan.

b. Dewan Pengurus

Dewan pengurus BMT pada hakikatnya adalah wakil dari anggota dalam melaksanakan hasil keputusan musyawarah tahunan. Oleh karenanya, pengurus harus dapat menjaga amanah yang telah dibebankan kepadanya. Amanah ini nantinya akan dipertanggungjawabkan kepada anggota pada tahun berikutnya. Masa kerja pengurus sangat tergantung pada kepentingan organisasi. Artinya BMT dapat menetapkan masa kerjanya 2,3,4 atau 5 tahun.

c. Dewan Pengawas Syariah

Dewan Pengawas Syariah memiliki tugas utama dalam pengawasan BMT terutama yang berkaitan dengan sistem Syariah yang dijalankannya. Landasan kerja dewan ini berdasarkan fatwa Dewan Syariah Nasional (DSN). Fungsi utama meliputi :

- 1) Sebagai penasehat dan pemberi saran dan atau fatwa kepada pengurus dan pengelola mengenai hal-hal yang terkait dengan Syariah seperti penetapan produk dll.
- 2) Sebagai mediator antara BMT dengan Dewan Pengawas Syariah Nasional atau Dewan Pengawas Syariah Propinsi
- 3) Mewakili anggota dalam pengawasan Syariah

d. Dewan Pengawas Manajemen

Dewan Pengawas Manajemen merupakan representasi anggota terutama berkaitan dengan operasional kerja pengurus. Masa kerja pengawas sama dengan pengurus. Anggota dewan pengawas manajemen dipilih dan

disahkan dalam musyawarah anggota tahunan. Setiap anggota BMT memiliki hak yang sama untuk dipilih menjadi dewan pengawas manajemen. Fungsi dan peran utamanya meliputi:

- 1) Mewakili anggota dalam memberikan pengawasan terhadap kerja pengurus terutama berkaitan dengan pelaksanaan keputusan musyawarah.
- 2) Memberikan saran, nasehat dan usulan kepada pengurus.
- 3) Mempertanggung jawabkan hasil kerja pengawasannya kepada anggota dalam musyawarah tahunan.

e. Pengelola yang dapat terdiri minimal: Manajer, Marketing, Accounting dan kasir.

Pengelola merupakan satuan kerja yang dibentuk oleh dewan pengurus. Mereka merupakan wakil pengurus dalam menjalankan fungsi operasional keseharian. Ia bertanggung jawab kepada pengurus dan jika diminta dapat memberikan penjelasan kepada anggota dalam musyawarah anggota. Satuan kerja pengelola dipimpin oleh manajer atau direktur. Mekanisme pengangkatan manajer atau direktur diusulkan oleh pengurus dan ditetapkan dalam musyawarah tahunan. Namun demikian, pengurus dapat mengusulkan diadakan musyawarah bersama pengawas untuk memberhentikan dan mengganti direksi atau manajer, jika nyata-nyata manajer/direktur telah melanggar aturan BMT.

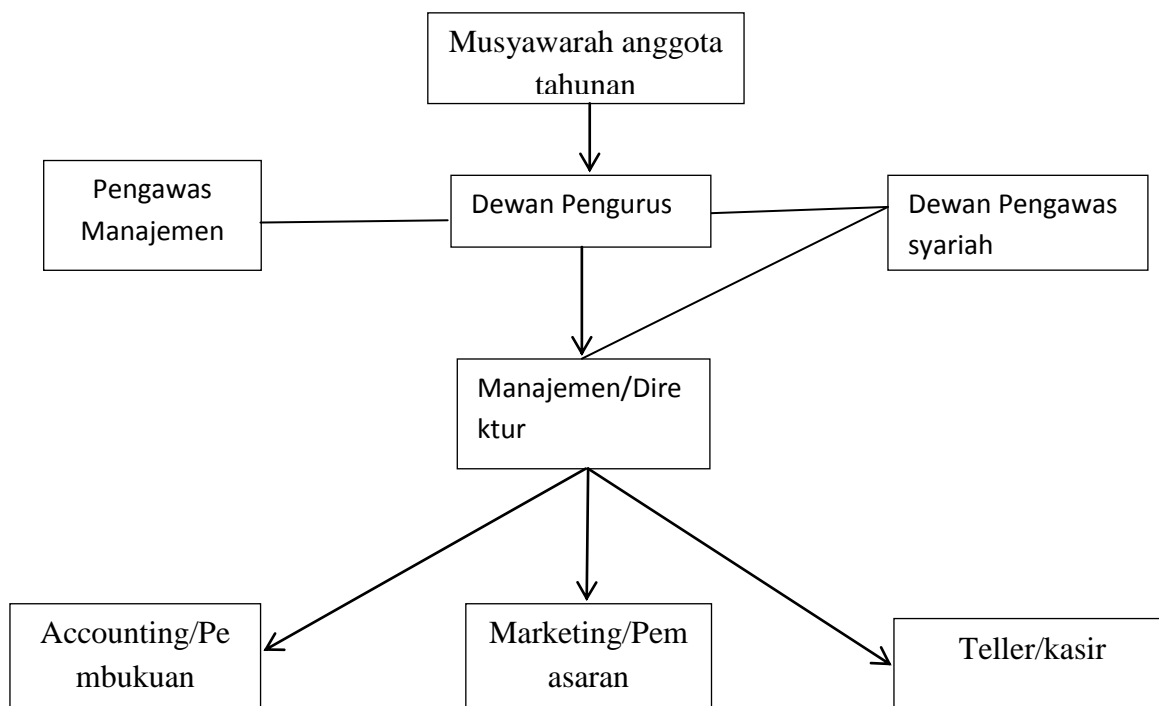
Satuan kerja pengelola dapat terdiri minimal: manajer, pembukuan, marketing, dan kasir. Dalam tahap awal dan dalam permodalan yang masih sangat terbatas, fungsi pemasaran dapat dirangkap oleh manajer, sehingga strukturnya hanya terdiri dari manajer, kasir, dan pembukuan.

1) Manajer/Direktur

- a) Ia merupakan struktur pengelola yang tertinggi oleh karenanya, ia yang paling bertanggung jawab terhadap operasional BMT.
- b) Manajer berfungsi merumuskan strategi dan taktik operasional dalam rangka melaksanakan keputusan pengurus atau keputusan musyawarah tahunan.
- c) Ia dapat juga mengusulkan pemberhentian dan pengangkatan karyawan.

- d) Ia juga melakukan fungsi kontrol atau pengawasan terhadap kinerja karyawan
  - e) Manajer melaporkan kinerjanya kepada pengurus dalam periode waktu tertentu, minimal enam bulan sekali.
- 2) Pembukuan
- a) Staf khusus pembukuan sedapat mungkin diangkat dari mereka yang memahami masalah akuntansi keuangan syariah.
  - b) Bagian ini berfungsi membuat laporan keuangan yang minimal meliputi: laporan neraca, laba rugi, dan perubahan modal dan arus kas.
  - c) Ia dapat memberikan masukan kepada manajer terutama yang berkaitan dengan penafsiran atas laporan keuangan.
  - d) Bagian ini juga berfungsi memberikan laporan perkembangan arus kas, pembiayaan dan penghimpunan dana pada setiap periode, seperti harian, mingguan atau bulanan.
  - e) Bagi organisasi yang sudah berkembang, dapat membentuk unit administrasi tersendiri yang meliputi: bagian administrasi, pembiayaan dan bagian administrasi tabungan.
  - f) Bagian administrasi pembiayaan akan berfungsi menyediakan berbagai kelengkapan untuk realisasi pembiayaan, dokumentasi, serta informasi berbagai hal tentang kondisi pembiayaan tersebut. Ia juga berfungsi mencatat angsuran supaya sesuai antara kartu angsuran yang dibawa nasabah/anggota dengan catatan BMT.
  - g) Bagian administrasi tabungan akan berperan dalam penyiapan buku tabungan bagi anggota baru, pencatatan saldo pada kartu monitoring, pemindah bukuan bagi hasil serta catatan atas perilaku anggota penabung termasuk jadwal pengambilan tabungan dan informasi deposito jatuh tempo dan pengambilan tabungan besar.
- 3) Marketing/pemasaran
- a) Bagian ini menjadi ujung tombak BMT dalam merebut pasar.

- b) Ia berfungsi dalam merencanakan sistem dan strategi pemasaran; meliputi:segmentasi pasar, taktis operasional, sampai dengan pendampingan anggota/nasabah.
  - c) Bagian ini juga berfungsi untuk melakukan analisis usaha anggota/nasabah calon peminjam.
  - d) Menarik kembali pinjaman yang sudah digulirkan.
  - e) Menjemput simpanan dan tabungan anggota.
  - f) Dalam keadaan tertentu (pada tahap awal dan modal masih terbatas), fungsi marketing dapat dirangkap oleh manajer/direktur.
  - g) Bagi organisasi yang sudah berkembang, bagian marketing dapat dibagi menjadi bagian *funding* atau penghimpunan dana dan *financing* atau pembiayaan.
- 4) Kasir/Teller
- a) Bagian ini merupakan bagian yang berkaitan langsung dengan masalah keuangan.
  - b) Pada setiap hari, kasir harus melakukan pembukaan dan penutupan kas.
  - c) Bagian ini bertugas membuat, merencanakan kebutuhan kas harian, mencatat semua transaksi kas serta merekapnya dalam catatan uang keluar dan masuk.
  - d) Staf khusus pada kasir harus terpisah dengan pembagian pembukuan.
  - e) Pada tahap awal staf kasir dapat berfungsi ganda yaitu sebagai fungsi pelayanan nasabah atau anggota.
  - f) Namun pada perkembangannya, dapat dibentuk staf khusus yang akan menangani masalah jasa pelayanan anggota. Bagian ini merupakan bagian bagian terdepan dari pelayanan BMT. Ia akan memberikan penjelasan secukupnya terhadap berbagai hal tentang BMT kepada calon anggota/nasabah.



**Gambar 2.1.** Bagan Organisasi BMT (minimal)

Sumber: Muhammad Ridwan (2005)

## D. Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kinerja karyawan

Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan. Kinerja berasal dari pengertian performance. Ada pula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. (Wibowo, 2007, hal. 7)

Kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu

atau kinerja yang diekspresikan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.(Rosidah, 2003, hal. 223)

## 2. Pengukuran kinerja karyawan

Pengukuran kinerja karyawan dapat dilihat dari(<http://www.slideshare.>, 2016):

- a. Produktivitas adalah suatu konsep yang menunjukkan adanya kaitan antara *output* (hasil kerja) dengan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seseorang tenaga kerja, maksudnya bahwa produktivitas seorang tenaga kerja sangat berkaitan dengan hasil kerja yang diperoleh terhadap waktu yang diperlukan untuk menghasilkannya.
- b. Kualitas layanan bahwa kualitas dari pelayanan yang diberikan sangat penting untuk diperhatikan. Mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya.
- c. Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar persentase target yang dicapai, makin tinggi efektivitasnya.

## 3. Manfaat Evaluasi Kinerja karyawan

Penilaian prestasi adalah proses dimana organisasi menilai atau mengevaluasi prestasi kerja karyawan. Aktivitas ini dapat memberikan umpan balik dan koreksi terhadap pengambilan keputusan organisasi tentang pelaksanaan kerja mereka. Adapun manfaat evaluasi prestasi/kinerja adalah sebagai berikut Meningkatkan prestasi karyawan.

Dari hasil kerja atau pekerjaankaryawan, dapat diketahui masalah dan produktivitas mereka dalam bekerja. Dengan demikian, karyawan dapat memperbaiki atau meningkatkan prestasi setelah mengetahui hasil atau umpan balik dari adanya evaluasi tersebut.

- a. Standar kompensasi yang layak.

Dari hasil evaluasi prestasi, manajer dapat mengetahui berapa upah atau kompensasi yang layak yang harus diberikan pada karyawan. Hal ini penting karena evaluasi prestasi dapat membantu dalam pengambilan keputusan manajer, apakah pemberian upah, bonus, insentif, dan bentuk kompensasi lain sudah layak dan adil bagi karyawan.

b. Penempatan karyawan

Pada periode tertentu, karyawan akan mengalami promosi, mutasi, transfer, dan demosi. Oleh karena itu, sebelum keputusan ini diambil, manajer dapat melihat hasil prestasi karyawan dalam sebuah evaluasi risiko kesalahan dalam penempatan karyawan.

c. Pelatihan dan pengembangan

Hasil evaluasi dapat diketahui oleh manajer, dimana manajer melihat apakah program pelatihan dan pengembangan diperlukan atau tidak. Apabila hasil evaluasi menunjukkan banyak kekurangan atau hasil yang negatif maka sudah saatnya diperlukan program pelatihan dan pengembangan, baik untuk karyawan baru maupun karyawan senior. Namun, hasil yang baik atau positif hendaknya tidak membuat organisasi tidak berbesar hati dulu, karena pelatihan dan pengembangan selalu dibutuhkan untuk penyegaran bagi karyawan.

d. Jenjang karier

Dari hasil evaluasi prestasi, manajer dapat menyusun jalur karier karyawan sesuai dengan prestasi yang telah ditunjukkan karyawan.

e. Penataan staf

Hasil prestasi yang baik atau buruk, mencerminkan bagaimana manajemen mengatur pembagian sumber daya manusia di dalam organisasi. (Rachmawati, 2008, hal. 124)

f. Minimnya data informasi

Informasi yang akurat sangat dibutuhkan organisasi untuk mengambil keputusan guna menempatkan karyawan, promosi, mutasi, transfer, kebutuhan program pelatihan dan pengembangan, jenjang karier karyawan, dan komponen-komponen lain dalam sistem informasi manajemen sumberdaya manusia. informasi ini begitu pentingnya sehingga mampu mengurangi kesalahan pengambilan keputusan yang tidak tepat.

g. Peluang kerja yang adil

Peluang kerja yang sama dan adil bagi karyawan bisa didapat apabila manajer melihat hasil evaluasi dan mempertimbangkan kesempatan

pekerjaan yang layak dan menantang bagi karyawan yang menunjukkan prestasi bagus.

h. Tantangan eksternal

Penilaian prestasi juga tergantung dari faktor lain, seperti kepentingan pribadi, kondisi finansial, kondisi kerja, keluarga, kesehatan karyawan, dan sebagainya. (Rachmawati, 2008, hal. 125)

#### 4. Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam

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

- a. Amanah dalam bekerja yang terdiri atas: profesional, jujur, ibadah dan amal perbuatan; dan
- b. Mendalami agama dan profesi terdiri atas: memahami tata nilai agama, dan tekun bekerja.

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan kegiatan/ usaha yang telah ditetapkan. Menurut Zadjuli, 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, khusyu sholatnya, baik tutur katanya, memelihara pandangan dan menunaikan tanggung jawab sosialnya seperti mengeluarkan zakat dan lainnya.

## **E. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendaya gunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis. Manajemen sumberdaya manusia juga menyangkut cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua praktik manajemen yang dapat memengaruhi secara langsung terhadap organisasi. Manajemen sumberdaya manusia terdiri dari serangkaian kebijakan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang memengaruhi orang-orang dan organisasi.

Sedangkan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan,(Jauhar, 2012, hal. 19) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan.

### **1. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Sumberdaya manusia merupakan satu satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan daya, dan karya (rasio, rasa dan karsa). Semua potensi sumberdaya manusia berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Sumberdaya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut. Waktu, tenaga dan kemampuannya

benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun bagi kepentingan individu.

Sebagai faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan, SDM selalu menjadi subjek dan objek pembangunan. Proses administrasi pun sangat dipengaruhi oleh manajemen sumberdaya manusia, dan ada 3 macam klasifikasi sumber daya manusia sebagai mana dikemukakan oleh Ermaya:(Jauhar, 2012, hal. 13)

- a. Manusia atau orang-orang yang mempunyai kewenangan untuk menempatkan, menegendalikan dan mengarahkan pencapaian tujuan yang disebut administrator.
- b. Manusia atau orang-orang yang mengendalikan dan memimpin usaha agar proses pencapaian tujuan yang dilaksanakan bisa tercapai sesuai rencana disebut manajar.
- c. Manusia atau orang-orang yang mempengaruhi syarat tertentu, diangkat langsung melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing atau jabatan yang dipegangnya.

## **2. Peran Sumber Daya Manusia**

Pada landasan normatif amat jelas bahwa manusia dilahirkan memiliki peran dan fungsi sebagai penyelenggara amanah dari Allah untuk mengelola sumber daya dalam rangka memakmurkan kehidupan dimuka bumi ini. Baik fungsi sebagai individu maupun sebagai kelompok. Oleh karena itu dalam konteks kerja sama dalam hal kebaikan (tidak kerja sama dalam keburukan) untuk memakmurkan bersama ini sangat diharapkan oleh seluruh manusia sendiri.

Peran manusia dalam kerja sama memang sudah menjadi karakter dan kodratnya sebagai makhluk sosial. Manusia tidak bisa hidup sendirian, apalagi untuk mencapai tujuan-tujuan yang lebih besar dan memerlukan bantuan orang lain, maka konsep kerja sama adalah konsep yang penting dalam mencapai tujuan-tujuan bersama yang lebih besar di mana pekerjaan untuk mencapai tujuan itu tidak mungkin dilakukan sendiri, dan mesti membutuhkan orang lain sesuai dengan kemampuan dan keahlian masing-masing manusia

yang kerja sama tersebut. Di sinilah konsep pengelolaan sumber daya manusia itu menjadi landasan pijakan.

Kita mengenal bahwa manusia sebagai makhluk ciptaan Allah memiliki dua unsur dan struktur biologis dan psikologis. Kodrat dan sifat-sifat yang melekat pada manusia sangat berbeda dan bervariasi sesuai dengan unsur biologis latar belakang sosial kondisi psikologis yang sangat berbeda satu dengan yang lain. Ini memang sudah kodrat alamiyah dan takdir yang diberikan Allah (Muslich, Etika Bisnis Islam landasan Filosofis, Normatif dan Substansi Implementatif, 2004, hal. 118). Dalam firmanNya dalam surat Az-Zuhruf (43) 32 Allah berfirman yang artinya:

أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ  
الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ  
بَعْضًا سَخِرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ ﴿٣٢﴾

*"Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat tuhanmu? Kami telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan kami telah meninggikan sebahagian mereka atas sebahagian yang lain beberapa derajat, agar sebahagian mereka dapat mempergunakan sebahagian yang lain. Dan rahmat tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan". (QS.Az-Zuhruf (43):32)*

Surat An Nahl 71

وَاللَّهُ فَضَّلَ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ فِي الرِّزْقِ فَمَا الَّذِينَ فُضِّلُوا بِرَادِي  
رِزْقِهِمْ عَلَى مَا مَلَكَتْ أَيْمَانُهُمْ فَهُمْ فِيهِ سَوَاءٌ أَفَبِنِعْمَةِ اللَّهِ يَجْحَدُونَ  
﴿٧١﴾

*'Dan Allah melebihkan sebahagian kamu dari sebahagian yang lain dalam hal rizki, tetapi orang-orang yang dilebihkan (rizkinya itu) tidak mau memberikan rezki mereka kepada budak-budak yang mereka miliki, agar mereka sama (merasakan) rezki itu. Maka mengapa mereka mengingkari ni'mat Allah?'"(QS. An-Nahl (16):71).*

Oleh karena itu dalam membina kerja sama dan mengatur hubungan dan kerja sama antara manusia yang berbeda peran dan perbedaan potensi ini memerlukan koordinasi dan pembinaan serta pengetahuan yang cukup serta sikap adaptasi yang tepat tentang sosiologis dan psikologis bahkan antropologis dalam hubungan kerja sama yang tertentu yang diperlukan untuk terciptanya tim kerja yang harmonis dan kompak untuk meraih tujuan-tujuan yang ingin dicapai di dalam suatu organisasi (Muslich, Etika Bisnis Islam landasan Filosofis, Normatif dan Substansi Implementatif, 2004, hal. 120)

### **3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu bentuk kerja dalam melakukan pekerjaannya, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu, yang dinamakan fungsi manajemen sumber daya manusia, (George R, 2005, hal. 9) yang meliputi:

#### **a. Perencanaan**

Perencanaan adalah Menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu. perencanaan merupakan merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Dengan program kepegawaian yang baik, akan sangat membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

#### **b. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang,

integrasi dan koordinasi dalam bangan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah tindakan untuk membingbing dan mengusahakan agar semua anggota organisai melakukan kegiatan yang sudah ditentukan kearah tercapainya tujuan. Fungsi pengarahan yang harus dilakukan oleh setiap manajer meliputi tiga unsur, yaitu pemberian motivasi kepada bawahan, kepemimpinan dan pengembangan komonikasi.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan menegndalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan dan orientasi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan adalah fungsi operasional ke dua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan (baru/lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan teknis, teoritis, konseptual dan moralkaryawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimis. Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis

g. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada

perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan mendapat laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil kerjanya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting sekaligus sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena menyatukan dua kepentingan yang bertolak belakang

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama hingga pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumberdaya yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya disiplin yang baik akan sulit untuk mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturab perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian dapat disebabkan oleh keinginan dari karyawan sendiri, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ini diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam sebuah organisasi.

#### 4. Unsur-unsur Manajemen Sumber Daya Manusia dalam perspektif Islam

Masyarakat muslim terbentuk berdasarkan kesamaan akidah dan keyakinan, para pegawai adalah bagian dari anggota masyarakat untuk menjalankan tugas bagi kemaslahatan bersama. Adalah sebagai berikut:

- a. Loyalitas seseorang untuk pertama kali harus ditunjukkan kepada syariah, bukan kepada seseorang pejabat atau pemimpin. Ia harus loyal menjalankan nilai-nilai syariah, konsen untuk melakukan perbaikan atas tindak penyimpangan, serta memberikan tindakan korektif jika ada kesalahan. Menjalankan segala tanggung jawab manajemen dengan sikap yang diridhai Allah dan Rasul-Nya.
- b. Menjalankan tugas dengan penuh keikhlasan, sesuai dengan standar dan prosedur yang ada, dengan sikap penuh amanah dan bertanggung jawab terhadap Allah, bukan hanya kepada atasan. Jabatan adalah amanah, perjanjian dan tanggung jawab. Rasulullah memberikan motivasi yang menarik bagi seseorang pekerja, seraya bersabda: *“Sesungguhnya, Allah menyukai hamba-nya yang mengerjakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya(profesional).”* Rasul bersabda: *“Barang siapa mengambil upah, maka Allah akan memperhitungkan sesuai dengan kerjanya.”* Khalifah Umar r.a. berkata: *“kekuatan dalam bekerja adalah tidak mengakhirkan pekerjaan hari ini pada hari esok, jika kalian melakukan hal ini, maka pekerjaan akan semakin menumpuk, ia tidak akan mengetahui bagaimana harus mengawali dan mengambil pekerjaan itu.*
- c. Taat kepada atasan dengan kebaikan. Ketaatan kepada pemimpin merupakan persoalan penting untuk mengatur dan menjalankan kehidupan. Al-quran mengukuhkan hal ini dalam Firmannya:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى  
 الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن  
 كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

*”Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul(-Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu adalah lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya (An-Nisa' 4:59)”*

Ulil amri mencakup semua pemimpin, ketua, pejabat atau lainnya yang memiliki tanggung jawab. Dalam Hadis diriwayatkan: *“Diwajibkan seorang muslim untuk mendengar dan taat kepada pemimpin atas sesuatu yang disukai atau dibenci, kecuali ia memerintahkan kepada maksiat.”* Standar untuk taat dan tidak kepada pemimpin adalah jika perintah itu berupa maksiat atau bertentangan dengan nilai-nilai syariah, maka tidak ada ketaatan. Jika ada ketetapan pemimpin yang keluar dari ketentuan syariah, maka bawahan tidak harus melaksanakannya. Setiap peribadi Muslim harus sadar akan tanggung jawab, dan mengetahui kadar ketaatan. Ketaatan mereka bukanlah ketaatan buta kepada pemimpin untuk mengikutinya dalam kemaksiatan dan hal yang dilarang, sehingga ia akan merugi di dunia dan akhirat. (Sinn, 2008, hal. 248)

Berdasarkan penjelasan ini, teori manajemen Islam bersifat universal dan komperhensif, dan memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a) Manajemen dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat, manajemen merupakan bagian dari sistem sosial yang dipenuhi dengan nilai, etika, akhlak dan keyakinan yang bersumber dari Islam.
- b) Teori manajemen Islam menyelesaikan persoalan kekuasaan dalam manajemen, tidak ada perbedaan antara pemimpin dan karyawan.

Perbedaan level kepemimpinan hanya menunjukkan wewenang dan tanggung jawab. Atasan dan bawahan saling bersekutu tanpa ada pertentangan dan perbedaan kepentingan. Tujuan dan harapan mereka adalah sejenis dan akan diwujudkan bersama.

- c) Pegawai dan karyawan menjalankan pekerjaan mereka dengan keikhlasan dan semangat profesionalisme, mereka ikut berkontribusi dalam menetapkan keputusan, dan taat kepada atasan sepanjang mereka berpihak pada nilai-nilai Syariah.
- d) Kepemimpinan dalam Islam dibangun dengan nilai-nilai syura dan saling menasehati, dan para atasan bisa menerima kritik dan saran demi kemaslahatan masyarakat publik (Sinn, 2008, hal. 249).

## **F. HIPOTESIS**

Setelah menentukan konsep, langkah berikutnya sebelum mengumpulkan data untuk dijadikan bahan analisis adalah merumuskan hipotesis. Hipotesis adalah dugaan sementara atau jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian yang diperoleh dari teori atau preposisi yang digunakan oleh peneliti. Berdasarkan latar belakang masalah serta kerangka pemikiran yang telah disampaikan diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H<sub>1</sub> : Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan di BMT Agawe Makmur.
- H<sub>2</sub> : Variabel pengaruh budaya organisasi berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan di BMT Agawe Makmur