

## **BAB II**

### **Kajian Pustaka, Kerangka Pemikiran, dan Hipotesis**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini penulis akan mengemukakan teori-teori yang berkaitan dengan masalah-masalah yang diangkat dan akan dijadikan sebagai landasan teoritis dalam penelitian ini. Seperti yang telah penulis paparkan pada bab sebelumnya bahwasanya permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berkaitan dengan kepemimpinan Islami, budaya organisasi Islami dan kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan suatu sistem yang menggerakkan organisasi di koridor yang mengarah pada tujuan organisasi. Istilah manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengatur, mengurus, melakukan dan mengelola.

Ada banyak definisi yang dikemukakan para ahli, berikut beberapa diantaranya:

Hasibuan (2007: 9)

‘Manajemen mengandung lima fungsi utama, yaitu merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkordinasi dan mengendalikan. Sedangkan fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan’.

Handoko (2010: 10):

‘Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan

pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan’.

### 2.1.2 Manajemen Islami

Manajemen dilihat dari perspektif Islam memiliki definisi sebagai paradigma baru manajemen yang dilandasi atau diintervensi dengan nilai-nilai Islam. Usman (2015: 46) berpendapat bahwa ‘Manajemen syariah (Islami) adalah manajemen yang berbasis pada ketuhanan, dengan pondasi tauhid, syariah dan akhlak, sehingga lebih komprehensif dan universal dalam pengertian yang hakiki’.

Menurut Al-Hasyimi Manajemen dalam arti mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat dan tuntas merupakan hal yang disyariatkan dalam Islam. Dalam pandangan Islam segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib dan teratur. Hal ini merupakan prinsip utama dalam Islam, Rasulullah SAW bersabda dalam sebuah hadits yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يُتَقِنَهُ {رواه لطبران}

*“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas)” HR. Thabrani.*

Demikian pula dalam hadits yang diriwayatkan oleh Imam Muslim dari Abi Ya’la Rasulullah bersabda:

*“Allah SWT mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu” (HR. Muslim)*

Kata Ihsan menggambarkan sesuatu amal yang dilakukan secara optimal,

tidak boleh seorang Muslim melakukan sesuatu tanpa manajemen yang jelas dan terukur. Proses-proses manajemen pada dasarnya adalah perencanaan segala sesuatu secara matang untuk melahirkan keyakinan yang berdampak pada melakukan sesuatu sesuai dengan aturan serta memiliki manfaat.

Allah SWT sangat mencintai perbuatan yang ter-*manage* dengan baik, sebagaimana dijelaskan dalam Al-Quran surat As-Shaff ayat 4:

○ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُوصٌ

*“Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”* (QS. As-Shaff: 4).

Kokoh disini memiliki makna adanya sinergi yang rapi antara bagian satu dengan bagian yang lain. Jika hal ini terjadi, maka akan menghasilkan sesuatu yang maksimal. Dalam Al-Quran surat At-Taubah: 71, Allah SWT berfirman:

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ

○ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ

*“Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang makruf, mencegah dari yang mungkar, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan mereka taat kepada Allah dan Rasul-Nya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah; sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana”.* (QS. At-Taubah: 71)

Pendekatan manajemen merupakan suatu keniscayaan bagi sebuah perusahaan, dengan manajemen yang rapi, akan dicapai hasil yang lebih baik dari pada yang dilakukan tanpa manajemen. Perusahaan akan berjalan dengan baik, jika dikelola (*manage*) dengan baik. Ali bin Abi Thalib ra. menggambarkan bahwa *kebatilan* (kejahatan) yang diorganisasi dengan rapi akan mengalahkan kebaikan yang tidak diorganisasi dengan baik.

### **2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bagian terpenting dalam sebuah organisasi. Manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat vital dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian dari seluruh kegiatan organisasi. Ada banyak definisi para ahli tentang manajemen sumber daya manusia, berikut ini penulis kemukakan beberapa definisi diantaranya:

Sutrisno (2009: 9):

‘Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu’.

Flippo dalam Handoko (2011: 3) bahwa:

‘Manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat’.

### **2.1.3.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen sumber daya manusia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang seharusnya. Tujuan-tujuan MSDM terdiri dari empat tujuan, yaitu:

#### **1. Tujuan Organisasional**

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

#### **2. Tujuan Fungsional**

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

#### **3. Tujuan Sosial**

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon kebutuhan-kebutuhan dan

tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

#### 4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

### **2.1.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Untuk mengelola seluruh rangkaian kegiatan sumber daya manusia dibutuhkan sebuah sistem. Manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab atas seluruh kegiatan yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

Menurut Flipppo dalam Usman (2015: 5) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah gabungan dari fungsi-fungsi operatif di bidang sumber daya manusia. Fungsi manajemen sumber daya manusia yang dimaksud yaitu:

#### a. Pengadaan tenaga kerja (*procurement*)

Fungsi ini berhubungan dengan usaha untuk mendapat tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas yang dibutuhkan, penentuan calon karyawan, mengadakan seleksi dan penempatan karyawan.

b. Pengembangan (*development*)

Fungsi manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan peningkatan kecakapan tenaga kerja yang sudah ada dengan jelas memberikan latihan intensif, sehingga diharapkan dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi yang dituntut akan keahlian tertentu serta dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan cara kerja yang efisien.

c. Kompensasi

Kompensasi berfungsi dalam kaitannya dengan inti pembahasan mengenai penetapan balas jasa yang wajar dan adil oleh setiap pekerja, sehingga diharapkan adanya motivasi dalam diri setiap pekerja untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

d. Integrasi

Fungsi ini merupakan upaya kepentingan antara pihak majikan balas jasa maupun harga diri kemudian dicarikan penyelesaian guna tercapainya suasana aman dan tenteram.

e. Pemeliharaan (*maintenance*)

Fungsi pemeliharaan merupakan pengrealisasian dari empat fungsi terdahulu dalam usaha untuk mempertahankan, memelihara dan memperbaiki kondisi dari pada pekerja.

f. Pemutusan hubungan (*separation*)

Pemutusan hubungan berfungsi untuk memutuskan dan mengembalikan karyawan tersebut kepada masyarakat, sebab masalah ini dapat saja terjadi karena satu dan lain hal dalam pemutusan hubungan ini pula harus sesuai

dengan ketentuan serta menjamin agar warga masyarakat yang dikembalikan berada dalam keadaan yang sebaik mungkin.

#### **2.1.4 Kepemimpinan**

Kepemimpinan dewasa ini semakin menjadi kebutuhan bagi setiap organisasi. Hal ini dikarenakan kepemimpinan yang baik akan mampu mengarahkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik. Kepemimpinan memiliki berbagai pengertian dari para ahli. Berikut ini adalah beberapa pengertian kepemimpinan:

Menurut Siagian (2002) bahwa:

‘Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini bawahannya, sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya’.

Menurut Robins (2003) dalam Fahmi (2014:203) bahwa: “Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan”

Menurut Kartono (2013:57) bahwa:

“Kepemimpinan adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok”

Dari ketiga pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu seni dalam mengarahkan sumber daya yang dimiliki dalam rangka pencapaian tujuan bersama.

Fahmi (2014:207) ‘kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan dan bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi renggang (lemah). Hal itu akan membuat setiap individu hanya akan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara tujuan organisasi menjadi tidak efektif dalam pencapaian sasarannya’.

### 2.1.5 Kepemimpinan Islami

Dalam perspektif Islam, ada beberapa istilah yang merujuk pada pengertian pemimpin. Pertama, kata *umara* yang sering disebut juga dengan *ulil amri*. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam Al-Quran surat an-Nisa: 59 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ○

*"Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul(Nya), dan ulil amri diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Quran) dan Rasul (sunahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya"* (QS. An-Nisa: 59).

Dalam ayat di atas dikatakan bahwa *ulil amri* adalah orang yang mendapat

amanah mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain pemimpin adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Sementara itu ada beberapa definisi tentang kepemimpinan Islami, yaitu:

Menurut Fahmi, Dkk. (2014: 217) ‘Kepemimpinan syariah/Islami adalah kepemimpinan yang mengandung aspek-aspek yang terdapat pada pengertian kepemimpinan pada umumnya, namun pada kepemimpinan syariah terdapat nilai-nilai agama yang mendasarinya’.

Menurut Sinn (2006) dalam Fahmi (2014: 210) “Kepemimpinan Islami adalah kepemimpinan yang selalu menjaga hak dan kewajiban individu serta masyarakat dengan prinsip keadilan, kemanusiaan, dan fokus terhadap tujuan organisasi sesuai dengan nilai-nilai Islam.”

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Islami adalah kepemimpinan yang mengandung unsur-unsur kepemimpinan pada umumnya namun didasarkan pada nilai-nilai Islam sebagai pondasi dasarnya. Perbedaan antara kepemimpinan konvensional dan islami terletak pada nilai-nilai yang mendasarinya, kepemimpinan konvensional didasari oleh ilmu dan logika berfikir, sementara kepemimpinan Islami didasari hal yang sama dengan intervensi nilai-nilai agama.

#### **2.1.5.1 Sifat-sifat Pemimpin Islami**

Untuk menjadi seorang pemimpin yang Islami dibutuhkan beberapa sifat-sifat mulia yang dalam hal ini diambil dari sifat yang dimiliki oleh Nabi Muhammad SAW. Menurut Usman (2015: 141) pemimpin harus memiliki sifat teladan, yaitu:

1. *Shiddiq* yang berarti jujur, benar, berintegritas tinggi dan terjaga dari kesalahan.
2. *Fathanah* yang berarti cerdas, seorang pemimpin harus memiliki intelektualitas tinggi dan profesional.
3. *Amanah* artinya dipercaya, memiliki legitimasi dan akuntabel.
4. *Tabligh* yang berarti senantiasa menyampaikan risalah kebenaran, tidak pernah menyembunyikan apa yang wajib disampaikan dan komunikatif.

#### **2.1.5.2 Keterampilan Pemimpin Islami**

Menjadi seorang pemimpin membutuhkan keterampilan yang mumpuni, khususnya hal-hal yang bersifat strategis yang menjadi ranah seorang pemimpin. Menurut Usman (2015: 141-143) ada beberapa keterampilan yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan perannya dengan baik, yaitu:

1. Keterampilan manajerial (*manajerial skill*)

Dalam konsep manajemen strategis syariah seorang pemimpin dituntut memiliki keterampilan manajerial dalam mengelola organisasi yang dipimpinnya, antara lain:

- a. Membuat rencana bisnis (*business plan*)
- b. Merencanakan struktur organisasi yang sesuai dengan tuntutan organisasi serta merencanakan kebutuhan SDM yang sesuai rencana bisnisnya.
- c. Membuat rencana operasional (*operasional plan*), berupa rencana kerja, program dan kegiatan, kebutuhan fasilitas dan peralatan operasional.
- d. Membuat rencana anggaran tahunan.

e. Membuat evaluasi dan pengendalian, melalui monitoring dan laporan secara berkala mengenai perkembangan organisasi.

2. Keterampilan Teknis (*Technical Skill*)

Selain memiliki kemampuan manajerial seorang pemimpin juga dituntut memiliki keterampilan teknis (*technical skill*) di bidang yang berkaitan dengan kegiatan bisnis utama (*core business*) perusahaan. Pemahaman terhadap kemampuan teknis ini penting agar pemimpin mengerti bagaimana seharusnya para staf atau karyawan mengerjakan pekerjaannya. Kemampuan ini juga dapat bermanfaat agar pemimpin mengetahui dan mengantisipasi kemungkinan terjadinya kesalahan yang dilakukan bawahannya.

3. Keterampilan Interpersonal (*Interpersonal Skill*)

Seorang pemimpin juga harus memiliki keterampilan interpersonal (*interpersonal skill*) yaitu kemampuan untuk membina hubungan baik, berkomunikasi secara efektif, dan berinteraksi dengan orang lain maupun dengan rekan kerja, bawahan dan para pemangku kepentingan (*stakeholder*).

Dalam Islam, Rasulullah SAW memberikan contoh kemampuan interpersonal ini dengan keteladanan dan akhlak yang mulia. Seorang pemimpin harus berperilaku lurus, konsisten, jujur, bertanggung jawab, ikhlas dan rela berkorban demi tugas yang diembannya.

4. Keterampilan Strategis (*Strategic Skill*)

Keterampilan strategis (*strategic skill*) modal utama seorang pemimpin yang sukses. Kemampuan strategis adalah kemampuan seorang pemimpin dalam memahami dan menjalankan strategi perusahaan beserta kendala yang dihadapi

di dalam perusahaan (lingkungan internal), memahami kondisi sosial, ekonomi, politik (lingkungan eksternal) dan lingkungan persaingan industri, serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dalam mencapai tujuannya, juga kemampuan menjalankan manajemen strategi agar tetap dalam koridor Islam.

### **2.1.5.3 Syarat Menjadi Pemimpin Islami**

Dalam syariat Islami semua urusan diatur, baik itu urusan yang berkaitan dengan ketuhanan (*habluminallah*) maupun yang berkaitan dengan manusia (*habluminannas*).

Setiap manusia yang lahir di muka bumi pada hakikatnya adalah seorang *khalifah*. *Khalifah* berarti makhluk yang mewakili Allah untuk menjaga dan melestarikan bumi dalam balutan ibadah. Dalam hal kepemimpinan Islami sangat tegas mengatur bahwa orang yang berhak memimpin suatu kaum haruslah orang-orang pilihan yang memiliki syarat-syarat yang jelas.

Menurut Fahmi (2014: 212-213) ada empat syarat seseorang untuk menjadi pemimpin islami, yaitu:

1. Memiliki akidah yang benar (*aqidah salimah*).
2. Memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas.
3. Memiliki akhlak yang mulia (*akhlaqul karimah*).
4. Memiliki kecakapan manajerial, memahami ilmu-ilmu administrasi dan manajemen dalam mengatur urusan-urusan duniawi.

Menurut Saula dalam Fahmi dkk, (2014: 213) seorang pemimpin perusahaan/organisasi yang berprinsip Islam, haruslah memiliki kriteria berikut ini:

1. Memiliki akhlak yang baik, sebagaimana akhlak yang diajarkan dalam Islami (*khulukul muslim*).
2. Seorang yang *abid* (ahli ibadah) sebagaimana layaknya seorang *abdillah*.
3. Harus memiliki wawasan (*fikrah*) yang luas, baik *fikrah diniah* (wawasan keislaman) maupun penguasaan ilmu yang berkaitan dengan *core business*-nya.
4. Harus memiliki kemampuan manajerial yang baik agar dapat mengelola bawahannya secara efektif dan efisien, dan menjadi pemimpin yang *qowi* (professional).
5. Harus senantiasa bersikap adil dan seimbang (*wasathan*), karena sikap adil dan seimbang (tengah) adalah salah satu gaya Rasulullah SAW sebagai pemimpin.

### **2.1.6 Budaya Organisasi**

Budaya pada hakekatnya adalah hasil dari integrasi antara manusia dan lingkungan yang melibatkan pikiran, ucapan, perbuatan dalam proses pembelajaran, bauran dari segala nilai, keyakinan dan perilaku dari setiap anggota organisasi akan membentuk budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan satu pembeda organisasi satu dengan yang lainnya. Ada beberapa pendapat para ahli tentang budaya organisasi, diantaranya:

Menurut Robins (2008:256):

‘Budaya organisasi mengacu kepada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi

lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu'

Druicker dalam Fahmi (2014:1),

“Organizational Behavior in Education. Budaya Organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas”.

Fahmi (2014: 148) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor pendorong utama bagi komitmen dan janji karyawan.

#### **2.1.6.1 Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang ada dalam suatu organisasi akan berfungsi sebagai identitas dari organisasi tersebut. Menurut Robbins (1996: 294), ada beberapa fungsi budaya organisasi, yaitu:

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Fungsi utama budaya organisasi sebagai proses integrasi internal dimana budaya organisasi berfungsi sebagai pemersatu, sebagai proses adaptasi eksternal yaitu budaya organisasi berfungsi sebagai sarana untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan luar organisasi. Fungsi budaya organisasi secara internal dapat memberikan identitas organisasi kepada anggotanya, memudahkan komitmen kolektif, mendukung stabilitas sistem sosial antar personal, memudahkan anggota memahami tujuan organisasi.

### 2.1.7 Budaya Organisasi Islami

Suatu organisasi yang dikelola dengan nilai-nilai Islam akan melahirkan budaya organisasi yang Islami pula. Umat Islam adalah umat yang ditakdirkan menjadi umat terbaik, oleh sebab itu hakikatnya umat Islam memiliki keunggulan dalam segala bidang yang tidak bertentangan dengan syariat agama. Allah SWT berfirman dalam QS. Ali Imran ayat 110:

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ

الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ○

*Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang makruf, dan mencegah dari yang mungkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka; di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik.*

Ada beberapa pendapat tentang budaya organisasi Islami, diantaranya: Menurut Sula ‘budaya organisasi islami adalah pengamalan kepercayaan dan nilai-nilai Islami yang mewarnai seluruh pola, perilaku, sikap, dan aturan-aturan’.

Menurut Mas’ud dalam Usman (2015), bahwa:

“Budaya organisasi Islami adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak berdasarkan aturan agama dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan”.

Dari pengertian di atas penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi Islami adalah suatu sistem makna, nilai – nilai dan kepercayaan yang berdasarkan pada nilai Islami yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak serta membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain.

Budaya yang berasal dari barat atau budaya konvensional yang selama ini kita pahami memang tak sepenuhnya salah jika diperbandingkan dengan perspektif Islam. Secara definisi budaya organisasi konvensional dan Islami memiliki kesamaan, hanya saja dalam budaya organisasi Islami didasarkan pada nilai-nilai Islami.

#### **2.1.7.1 Nilai-nilai Budaya Organisasi Islami**

Budaya suatu organisasi dapat dilihat dari apa yang dijalankan dan dilakukan di organisasi dalam operasionalnya. Menurut Hafidhuddin dan Tanjung yang dikutip oleh Fahmi, dkk (2014: 151) berpendapat bahwa budaya organisasi Islami harus mencerminkan nilai-nilai Islami, seperti:

1. Cara berkomunikasi.

2. Cara berpakaian.
3. Membiasakan shalat berjamaah.
4. Berdoa sebelum dan setelah selesai bekerja.

Fahmi, dkk (2014: 151) ‘Dalam Islam, budaya organisasi telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW dengan menanamkan nilai-nilai *akhlakul karimah* dalam memimpin keluarga, kelompok, umat dan Negara. Nabi Muhammad SAW mencontohkan bagaimana menciptakan budaya organisasi dengan perilaku/*akhlakul karimah* yang mengedepankan kebersamaan, persaudaraan dan kesetaraan’.

Keberhasilan Nabi Muhammad SAW dalam membangun suasana dan budaya kerja yang kondusif disebabkan oleh sikap beliau yang sangat penyayang kepada orang lain, sebagaimana dinyatakan di dalam Al-Quran surat Ali Imran ayat 159 berikut ini:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ

وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ○

*“Maka disebabkan rahmat Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya”.*

### 2.1.7.2 Prinsip Budaya Organisasi Islami

Budaya organisasi Islami dibangun dengan prinsip-prinsip Islam. Budaya organisasi Islami akan mengacu pada Al-Quran dan Sunah dalam menentukan benar atau salahnya sebuah prinsip yang dijalankan. Menurut Usman (2015: 148-165) ‘prinsip budaya organisasi Islami mengedepankan prinsip-prinsip etika dan karakter-karakter mulia yang dalam Islam disebut dengan *akhlaqul karimah* (akhlak yang mulia)’.

Usman (2015: 148-165) Prinsip utama dan perilaku/akhlak mulia harus dimiliki dan dipraktikkan oleh seluruh organ perusahaan, mulai dari pimpinan hingga bawahan agar perusahaan benar-benar mencapai kinerja yang optimal baik dalam pandangan manusia maupun pandangan Allah SWT. Berikut ini adalah prinsip utama budaya organisasi Islami:

#### 1. Prinsip Iman

Iman menurut bahasa artinya percaya. Definisi Iman adalah keyakinan dan kepercayaan kepada Allah SWT, malaikat-malaikat-Nya, kitab-kitab-Nya, para Rasul-Nya, hari kiamat, dan takdir baik maupun takdir buruk. Prinsip Iman akan melahirkan kesadaran bahwa bekerja dan beramal saleh merupakan perintah Allah SWT dan akan dinilai oleh Allah, sekaligus akan memperoleh imbalan lebih baik dari apa yang telah dikerjakan, sebagaimana firman Allah SWT berikut:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ

بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ○

“Barang siapa yang 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 balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.” (QS. an-Nahl: 97)*

## 2. Prinsip Islam

Agama Islam adalah agama yang membawa manusia memperoleh keselamatan dan kesejahteraan dunia hingga akhirat. Prinsip Islam dalam pengertian bahasa berarti berserah diri kepada Allah SWT, sehingga dalam bekerja seorang Muslim harus selalu berserah diri kepada Allah atas hasil dari segala usahanya.

## 3. Prinsip Ihsan

Ihsan secara bahasa berarti keutamaan atau kebaikan. Ihsan berarti keyakinan bahwa Allah SWT senantiasa melihat dan mengawasi hamba-Nya, ihsan adalah suasana hati dan perilaku untuk selalu merasa dekat dengan Allah SWT.

Pengertian dari Ihsan sebagaimana sabda Rasulullah SAW:

*“Keutamaan itu ialah kamu beribadah kepada Allah seakan-akan kamu melihat-Nya, karena meskipun kamu tidak melihatnya sesungguhnya Dia melihatmu”.* (HR. Bukhari dan Muslim).

## 4. Prinsip Ibadah

Dengan meyakini bekerja adalah ibadah dimana semua aktivitas dalam organisasi semata-mata diniatkan sebagai ibadah kepada Allah SWT akan mampu memberikan kekuatan bagi manajemen dan kru untuk menghadapi berbagai kesulitan hingga menimbulkan ketenangan, kepuasan dan kebahagiaan dalam bekerja. Ibadah terdiri dari 1). Ibadah *khassah* (khusus)

antara lain shalat, puasa, zakat, dan haji, dan 2). Ibadah *'ammah* (umum) yaitu semua perbuatan yang mendatangkan kebaikan dan dilaksanakan dengan niat ikhlas karena Allah SWT, termasuk bekerja di dalamnya.

#### 5. Prinsip Takwa

Takwa dalam bahasa Arab berarti memelihara diri dari siksaan Allah dengan mengikuti segala perintah-Nya dan menjauhi segala larangan-Nya. Dalam ilmu fiqih takwa diartikan sebagai:

1. Melaksanakan segala perintah Allah SWT.
2. Menjauhkan diri dari segala yang dilarang oleh Allah SWT.
3. Ridha menerima dan ikhlas dengan hukum-hukum dan ketentuan Allah SWT.

Ketakwaan kepada Allah merupakan tujuan orang-orang beriman dalam menjalankan ibadah. Dalam bekerja, prinsip takwa ini akan menumbuhkan sikap disiplin, jujur dan bertanggung jawab, serta hanya menjalankan kegiatan positif dan menjauhkan diri dari perbuatan yang negatif. Takwa diyakini dapat menghindarkan seseorang dari perilaku menyimpang dalam bekerja, seperti indisipliner, manipulasi, suap, korupsi, dll.

#### 6. Prinsip Ikhlas

Ikhlas adalah amal perbuatan tanpa pamrih, semata-mata karena mengharapkan keridhaan Allah SWT. Allah SWT berfirman dalam surat Yunus ayat 105:

وَأَنْ أَقِمَّ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا وَلَا تَكُونَنَّ مِنَ الْمُشْرِكِينَ ○

*“Dan (aku telah diperintah):”Hadapkanlah mukamu kepada agama dengan tulus dan ikhlas dan janganlah kamu termasuk orang-orang yang musyrik”*

Dalam dunia kerja prinsip ini akan menumbuhkan kekuatan berkorban dengan tulus dan melaksanakan tugas secara professional tanpa motivasi lain, kecuali bahwa pekerjaan itu merupakan amanah yang harus ditunaikan dengan sebaik-baiknya.

#### 7. Prinsip *Amar Makruf Nahi Munkar*

Prinsip *Amar Makruf Nahi Munkar* adalah senantiasa mengajak kepada kebaikan dan mencegah kemunkaran. *Makruf* memiliki arti segala perbuatan yang mendekatkan diri kepada Allah SWT. Sedangkan *mungkar* berarti segala perbuatan yang menjauhkan diri dari Allah SWT.

Allah SWT sangat menganjurkan umatnya yang beriman untuk senantiasa melakukan *amar makruf nahi munkar* sebagaimana difirmankan dalam Al-Quran:

○ وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ

“Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang makruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung” (QS. Ali-Imran: 104).

Dalam bekerja prinsip ini sangat penting untuk kemajuan organisasi. Semua unsur diajak berlomba-lomba berbuat kebajikan untuk kebaikan bersama (*fastabiqul khairat*), dan menghindari perbuatan tercela, maksiat, penyimpangan, dan segala sesuatu yang akan merugikan diri sendiri dan organisasi.

#### 8. Prinsip *Silaturrahim*

*Silaturrahim* berasal dari kata *Silah* dan *Rahim*, yaitu usaha untuk menyambung

dan menjalin kasih sayang atau tali persaudaraan antar sesama manusia. Allah SWT berfirman di dalam Al-Quran:

○ وَالَّذِينَ يَصِلُونَ مَا أَمَرَ اللَّهُ بِهِ أَنْ يُوصَلَ وَيَخْشَوْنَ رَبَّهُمْ وَيَخَافُونَ سُوءَ الْحِسَابِ

*“dan orang-orang yang menghubungkan apa-apa yang Allah perintahkan supaya dihubungkan, dan mereka takut kepada Tuhannya dan takut kepada hisab yang buruk” (QS. ar-Ra’d: 21)*

Dalam tafsir tersebut yang dimaksud untuk dihubungkan adalah hubungan *silaturahmi* atau tali persaudaraan. Dalam bekerja, prinsip *silaturahmi* ini sangat penting, karena dengan menjaga *silaturahmi* akan memperkokoh persatuan, persamaan dan persaudaraan (*ukuah Islamiah*).

#### 9. Prinsip *Ta’awun*

*Ta’awun* berarti tolong menolong, *ta’awun* berarti usaha untuk saling membantu meringankan beban yang dipikul oleh orang lain sehingga beban itu menjadi ringan. Bantuan bisa berupa materi atau dalam bentuk lain seperti tenaga dan pikiran.

Allah SWT berfirman di dalam Al-Quran surat Al-Maidah ayat 2:

○ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

*“Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya”*

Dalam bekerja hal ini sangat diperlukan, organisasi sangat membutuhkan kerjasama tim yang solid sehingga lebih memudahkan pencapaian tujuan organisasi.

10. Prinsip *Tasamuh* (saling menghargai/toleransi)

*Tasamuh* menurut bahasa berarti sama-sama berlaku baik, lemah lembut, dan saling toleransi. Dalam komunikasi *tasamuh* dapat dibagi menjadi dua, yaitu 1) *tasamuh* antara Muslim, seperti tolong-menolong, sayang-menyayangi, dan 2) *tasamuh* terhadap non-muslim, yaitu saling menghargai hak-hak mereka selaku manusia dan sesama anggota masyarakat.

Menurut Fahmi, dkk (2014: 151-152) ‘dalam rangka membangun dan menciptakan budaya perusahaan yang Islami di perusahaan/organisasi, berikut hal-hal yang sudah selayaknya menjadi jati diri perusahaan (*corporate identity*) dan melekat dalam kepribadian setiap karyawan terutama perusahaan-perusahaan yang memegang prinsip-prinsip Islam’, yaitu:

Pertama: dalam lingkungan kerja (kantor)

1. Budaya salam
2. Murah hati/sikap ramah dan melayani
3. Cara berbusana
4. Lingkungan kerja yang bersih dan Islami
5. Berdoa sebelum dan sesudah kerja

Kedua: *Hablumminallah*

1. Ibadah
2. Tanggung jawab

Ketiga: Untuk *Hablumminannas*

1. Prinsip *Amar Makruf Nahi Munkar*
2. Prinsip *Silaturrahim*
3. Sederhana dan tidak bermewah-mewahan
4. Prinsip *Ta'awun* (tolong menolong)
5. Prinsip *Tasamuh* (saling menghargai/toleransi)
6. Tidak sombong atau angkuh

Budaya perusahaan yang Islami akan sampai pada satu tingkat, yang memperlihatkan hubungan karyawan dengan pimpinan, dan karyawan satu terhadap karyawan lain, seperti hubungan saudara yang tidak memandang jabatan.

Hal tersebut sesuai dengan hadits Nabi Muhammad SAW berikut ini:

*“Perumpamaan orang-orang yang beriman dalam sayang-menyayangi dan kasih mengasihi adalah ibarat satu tubuh. Jika ada anggota tubuh yang mengalami rasa sakit, maka anggota tubuh yang lain akan siap untuk begadang dan merasakan panas”.* (HR. Muslim)

*“Seorang mukmin bagi mukmin yang lain adalah ibarat bangunan, masing-masing bagian saling menguatkan”* (HR. Bukhari dan Muslim)

Menurut Saula ‘komitmen seluruh karyawan yang dimulai dari pemimpin puncak hingga karyawan lapisan terbawah merupakan persyaratan mutlak bagi terpeliharanya budaya organisasi. Komitmen tidak sekedar keterkaitan secara fisik, tetapi juga secara mental. Dengan demikian terbentuk suatu lingkungan kerja dengan *ukhuwah* yang tinggi, komunikasi antar karyawan berjalan baik, hubungan satu bagian dengan bagian lain berjalan dengan baik.

### **2.1.8 Kinerja Karyawan**

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika. Ada banyak definisi para ahli tentang kinerja, beberapa diantaranya adalah:

Menurut Bernadin dan Russel, yang dikutip oleh Ruky dalam Fahmi (2014: 179) “kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu”.

Fahmi (2014: 179) ‘Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu, misalnya standar, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama’.

Fahmi (2014: 179) ‘Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi’.

Dari beberapa pengertian di atas penulis menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang diperoleh oleh seorang pekerja atau sekelompok pekerja dalam organisasi yang telah ditentukan dan disepakati satuannya.

#### **2.1.8.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dipengaruhi oleh banyak faktor, faktor-faktor tersebutlah yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja

karyawan. Menurut Sudarmanto (2009) ‘Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Berikut ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja:

1. Faktor individu (*personal factors*).

Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen.

2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*).

Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.

3. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*).

Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

4. Faktor sistem (*system factors*).

Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

5. Faktor situasi (*situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

#### **2.1.8.2 Level-level kinerja**

Kinerja karyawan dibagi menjadi tiga tingkatan oleh Rummler dan Brache (1995) dalam Sudarmanto (2009), yaitu:

1. Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.

2. Kinerja proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
3. Kinerja individu, merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

### 2.1.9 Kinerja Karyawan Islami

Kinerja secara sederhana merupakan perbandingan antara *job performance* dan *job standard*. Islam sebagai agama yang sangat mengedepankan sifat amanah dan *mujahadah* tentunya memiliki perhatian yang besar dalam hal kinerja umatnya. Berikut beberapa definisi tentang kinerja karyawan islami menurut para ahli:

Menurut Mursi (1997) dalam Wibisono (2002) “Kinerja karyawan Islami adalah suatu pencapaian yang diperoleh seseorang atau organisasi dalam bekerja/berusaha yang mengikuti kaidah-kaidah agama atau prinsip-prinsip ekonomi Islam”.

Fahmi (2014:66) berpendapat bahwa:

‘Kinerja karyawan Islami adalah *mujahadah* yaitu mengerahkan segenap daya dan kemampuan yang ada dalam merealisasikan pekerjaan yang baik. Bermujahadah atau bekerja dengan semangat jihad (*ruhul jihad*) menjadi kewajiban setiap Muslim dalam bertawakal sebelum menyerahkan hasil akhirnya kepada Allah SWT’.

Pendapat Fahmi di atas senada dengan firman Allah SWT dalam Surat Hud ayat 123 berikut ini:

وَاللَّهُ غَيْبُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِلَيْهِ يُرْجَعُ الْأَمْرُ كُلُّهُ فَاعْبُدْهُ وَتَوَكَّلْ عَلَيْهِ وَمَا رَبُّكَ بِعَافِيٍّ عَمَّا تَعْمَلُونَ ○

*“Dan kepunyaan Allah-lah apa yang gaib di langit dan di bumi dan kepada-Nya-lah dikembalikan urusan-urusan semuanya, maka sembahlah Dia, dan bertawakallah kepada-Nya. Dan sekali-kali Tuhanmu tidak lalai dari apa yang kamu kerjakan” (QS.Hud: 1230).*

Secara sederhana kinerja karyawan Islami memiliki definisi yang tidak jauh berbeda dengan kinerja karyawan konvensional. Kinerja karyawan Islami melihat bahwa kinerja karyawan bukan hanya dilihat dari kuantitas ataupun kualitas produk/jasa yang dihasilkan, namun juga ada dimensi dimana kinerja yang tinggi harus sesuai dengan kaidah dan nilai Islam. Pada akhirnya kinerja merupakan usaha untuk meningkatkan ketakwaan kepada Allah SWT., hal itu dikarenakan bekerja bagi seorang Muslim adalah ibadah.

#### **2.1.9.1 Kinerja Seorang Muslim Mencerminkan Martabatnya**

Menurut 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 memintaminta kepada sesama manusia, baik mereka memberi ataupun tidak.” (HR. Bukhari)*

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 Asaki)”*

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 sekedar 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)*

### 2.1.9.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Islami

Sama halnya seperti kinerja karyawan konvensional, kinerja karyawan islami juga memiliki faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Usman (2015:286) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan islami yaitu:

a. Akhlak/perilaku

Akhlak secara terminologi berarti tingkah laku seseorang yang didorong oleh suatu keinginan secara sadar untuk melakukan suatu perbuatan yang baik. Tiga pakar di bidang akhlak yaitu Ibnu Miskawaih, Al Gazali, dan Ahmad Amin menyatakan bahwa akhlak adalah perangai yang melekat pada diri seseorang yang dapat memunculkan perbuatan baik tanpa mempertimbangkan pikiran terlebih dahulu.

b. Kepribadian

Kepribadian adalah keseluruhan cara seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain. Kepribadian paling sering dideskripsikan dalam istilah sifat yang bisa diukur yang ditunjukkan oleh seseorang.

c. Kemampuan

Soehardi, (2003: 24). Kemampuan (*abilities*) seseorang akan turut serta menentukan perilaku dan hasilnya. Kemampuan atau *abilities* ialah bakat yang melekat pada seseorang untuk melakukan suatu kegiatan secara fisik atau mental yang diperoleh sejak lahir, belajar, dan dari pengalaman.

### 2.1.9.3 Karakteristik Kinerja Karyawan Islami

Kinerja karyawan Islami memiliki ciri yang didasarkan kepada asas agama.

Menurut Fahmi (2014: 57) kinerja karyawan Islami berkarakteristik sebagai berikut:

1. Bekerja = Ibadah

Implementasi tauhid seorang karyawan tercermin dari bagaimana dirinya memandang pekerjaan, seorang karyawan yang baik akan memahami bahwa bekerja merupakan bagian dari ibadah kepada Allah SWT. Suatu pekerjaan dapat bernilai ibadah jika memenuhi dua syarat, yaitu: pertama, Ikhlas, yakni mempunyai motivasi yang benar, yaitu untuk berbuat hal yang baik dan berguna bagi kehidupan, dan dibenarkan oleh agama. Kedua, *Shawab* (benar), yaitu sepenuhnya sesuai dengan tuntunan yang diajarkan oleh agama melalui Rasulullah SAW.

2. *Al-Mujahadah* (kerja keras dan optimal) untuk mencapai prestasi tinggi  
*Mujahadah* yaitu mengerahkan segenap daya dan kemampuan yang ada dalam merealisasikan pekerjaan yang baik. Bermujahadah atau bekerja dengan semangat jihad (*ruhul jihad*) menjadi kewajiban setiap Muslim dalam bertawakal sebelum menyerahkan hasil akhirnya kepada Allah SWT.

3. Menyikapi Waktu

Al-Qardahwi dalam Fahmi (2014: 68) menjelaskan bahwa:

“Waktu adalah hidup, maka jangan sedetikpun menyia-nyiakan waktu untuk hal yang tidak berfaedah. Jika dilihat kaitan waktu dan kinerja pastilah sangat berpengaruh, setiap karyawan yang mampu memanfaatkan waktunya dengan baik akan memiliki kemungkinan yang tinggi dalam mencapai target kerjanya”.

Ada sebuah kisah yang diceritakan oleh Abu Ubaid dalam kitab (al-Amwal: 10) yang dikutip oleh Fahmi (2014:58) bahwa Khalifah Umar bin Khatab

pernah mengirim surat kepada Gubernur Abu Musa al-Asy'ari r.a. yang sebagian isinya adalah:

*“Ketahuilah, sesungguhnya kekuatan itu terletak pada prestasi kerja. Karena itu, jangan engkau tangguhkan pekerjaan hari ini hingga esok karena pekerjaanmu akan menumpuk, sehingga kamu tidak tahu lagi mana yang harus dikerjakan, dan akhirnya semua terbengkalai.”*

4. *Al-Itqan (perfectness)*

*Itqan* adalah mencapai standar ideal, untuk mencapai *itqan* Islam memerintahkan kepada umatnya untuk terus menuntut ilmu sepanjang masanya guna mengembangkan kemampuan terbaik karena *itqan* hanya akan dapat tercapai dengan kemampuan yang optimal.

5. *Ahsanu Amalan* (melakukan yang terbaik atau lebih baik lagi)

*Ihsan (ahsanu)* memiliki arti “lebih baik”, jika dihubungkan dengan kinerja *ihsan* merupakan dorongan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dari sebelumnya. Makna ini memberi pesan bahwa kinerja seorang yang *ihsan* haruslah memiliki kinerja yang terus meningkat.

## 2.2 Penelitian terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan Islami, budaya organisasi Islami yang dihubungkan dengan kinerja karyawan sudah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, berikut ini adalah hasil dari penelitian sebelumnya:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian terdahulu**

<b>Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian</b>	<b>Metode</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
Wijayanti I dan Wajdi 2012 Pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Lokasi penelitian: BMT Al Quddus, BMT Al Khalim, BMT Sarwotomo dan BMT An-nur. Teknik Sampling: Sampling Jenuh (60 orang) Metode analisis Metode kuantitatif	Kepemimpinan islami berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.	Meneliti tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Menggunakan teknik sampling jenuh dan	Dalam penelitian ini tidak diteliti tentang pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Tempat penelitian dan
Nurhayati Mestari Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	(Studi kasus pada PT. PG Tolangohula Gorontalo tahun 2013) Metode penelitian : deskriptif dan verifikatif dengan pendekatan kuantitatif	Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh sebesar 71% terhadap kinerja karyawan	Meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Menggunakan teknik sampling jenuh dan	Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan islam dalam pembahasan penelitian
Kusumawati (2012) Peningkatan Perilaku Kerja Islami Dengan Budaya Organisasi Islami Sebagai Variabel Moderasi Oleh :	Tempat penelitian: Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Populasi penelitian: seluruh dosen dan karyawan tetap (632 orang) Sampel: 245 responden ( <i>Proportional Sampling</i> )	1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan islami terhadap etos kerja islam. 2. Budaya organisasiislami dapat memoderasi dari gaya kepemimpinan islami terhadap etos kerja islam.	Meneliti tentang budaya organisasi	Dalam penelitian ini tidak membahas tentang perilaku kerja islami. Tempat penelitian dan jumlah sampel yang berbeda.

<b>Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian</b>	<b>Metode</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
		3. Budaya organisasi islami dapat memoderasi dari etos kerja islam terhadap perilaku kerja islam		
Cahyono (2012)	Lokasi penelitian: Universitas Pawyatan Daha, Kediri Jl. Sukarno Hatta Nomor 49 Kediri. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh dosen dan karyawan yang berjumlah 100 orang. Teknik sampling: sampel jenuh Jenis penelitian: explanatory research.	1. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan 2. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen dan karyawan 3. Ada pengaruh yang sangat signifikan antara Variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan	Membahas tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja Menggunakan teknik sampling jenuh	Dalam peelitian ini tidak dibahas tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja. Tempat penelitian dan jumlah sampel yang berbeda.
Abdul Hakim (2011)	Tempat penelitian: PT. Bank Mu'amalat Indonesia Tbk, Jawa Tengah Populasi: seluruh karyawan Bank Muamalat , Jawa Tengah (268) Sampel: 60 responden	1. Pelaksanaan kepemimpinan Islami dan Budaya Organisasi Islami yang menerapkan nilai-nilai Islam secara komprehensif (kafah), baik,	Membahas pengaruh kepemimpinan Islam dan Budaya organisasi Islami dan pengaruhnya terhadap Kinerja Islam Penggunaan	Dalam peelitian ini tidak dibahas tentang motivasi Tempat penelitian dan jumlah sampel yang berbeda.
Pelaksanaan kepemimpinan Islam dan Budaya organisasi Islami dan pengaruhnya terhadap motivasi Islam				

<b>Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian</b>	<b>Metode</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
kerja dan Kinerja Islam	Dimensi Kepemimpinan Islam: (Shiddiq, Amanah, Fathanah, Tabligh) Dimensi Budaya Organisasi Islami: (ramah, ucapan persahabatan, tolong menolong, tidak pernah mengatakan suatu kebohongan, disiplin)	2. tepat, konsisten (istiqomah) terbukti meningkatkan motivasi kerja yang baik.	dimensi Kepemimpinan Islam: (Shiddiq, Amanah, Fathanah, Tabligh)	

## **2.3 Kerangka Pemikiran**

### **2.3.1 Kerangka Pemikiran Simultan**

Penelitian mengenai kinerja karyawan sudah banyak dilakukan. Kinerja karyawan kerap dikaitkan dengan berbagai variabel yang mempengaruhinya, diantaranya adalah kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, kompetensi, beban kerja, motivasi kerja, dan lain-lain.

Pada penelitian ini akan dilihat pengaruh Kepemimpinan Islami dan Budaya Organisasi Islami terhadap kinerja karyawan di KOPONTREN DT. Ada beberapa penelitian sebelumnya yang membahas mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan baik dalam perspektif islami maupun konvensional.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti menyimpulkan bahwa secara simultan kinerja karyawan dipengaruhi oleh

kepemimpinan dan budaya organisasi. Diantara penelitian tersebut adalah yang dilakukan oleh Hakim (2011) dengan judul penelitian Pelaksanaan Kepemimpinan Islam dan Budaya Organisasi Islami dan Pengaruhnya Terhadap Motivasi Islam Kerja dan Kinerja Islam. Dalam penelitian ini Hakim menyimpulkan bahwa Pelaksanaan kepemimpinan Islami dan Budaya Organisasi Islami yang menerapkan nilai-nilai Islam secara komprehensif (*kaffah*), baik, tepat, konsisten (*istiqomah*) di Bank Mu'amalat Indonesia Tbk, Jawa Tengah terbukti meningkatkan motivasi kerja yang baik. Kepemimpinan Islami yang dilakukan dengan menerapkan nilai-nilai Islam terbukti dapat meningkatkan Budaya Organisasi yang baik, dan pada akhirnya Motivasi kerja yang telah meningkat terbukti meningkatkan kinerja karyawan Bank Mu'amalat Indonesia Tbk, Jawa Tengah.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2011) Cahyono (2012) juga melakukan penelitian yang sama dengan judul Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pawayatan Daha Kediri. Dalam penelitian ini Cahyono (2012) menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang sangat signifikan antara Variabel Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pawayatan Daha Kediri.

### **2.3.2 Kerangka Pemikiran Parsial**

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan Islami dan budaya organisasi Islami terhadap kinerja karyawan selain dilakukan secara simultan juga dilakukan

secara parsial. Diantara penelitian tersebut adalah yang dilakukan oleh Wijayanti dan Wajdi (2012) yang dilakukan di BMT Al Quddus, BMT Al Khalim, BMT dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating. Hasil penelitian Wijayanti dan Wajdi (2012) menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada objek penelitian.

Selain penelitian yang dilakukan oleh Wijayanti dan Wajdi (2012) penelitian serupa juga dilakukan oleh Cahyono (2012) dengan judul penelitian Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan di Universitas Pawayatan Daha Kediri. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa dari ketiga variabel yang digunakan dalam penelitian ini yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan adalah Kepemimpinan.

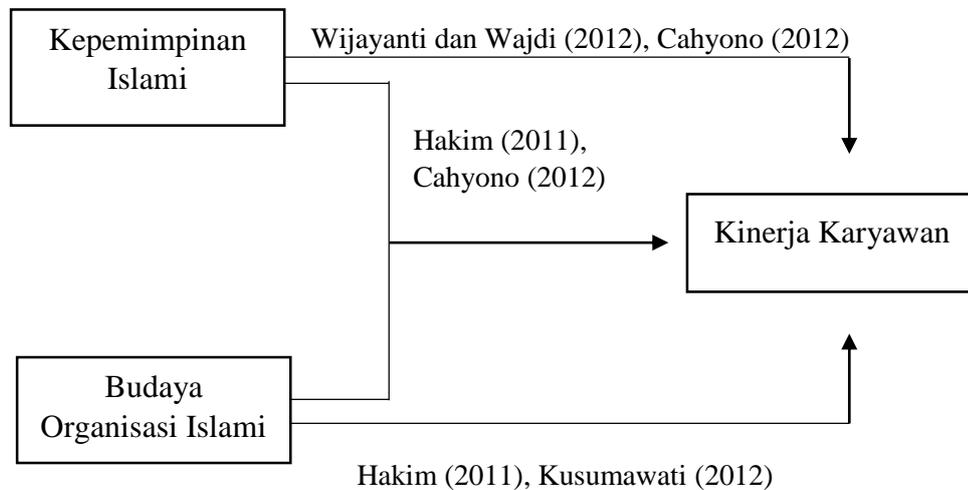
Dari berbagai penelitian sebelumnya kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan melainkan juga dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dianut oleh organisasi atau yang dikenal dengan istilah Budaya Organisasi. Penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan baik dalam perspektif Islami ataupun konvensional sudah dilakukan oleh banyak peneliti sebelumnya. Diantaranya yang dilakukan oleh Mestari dengan judul penelitian Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi kasus pada PT. PG Tolangohula Gorontalo tahun (2013). Pada penelitian ini Mastari menyimpulkan

bahwa budaya organisasi berpengaruh sebesar 71% terhadap kinerja karyawan.

Sejalan dengan penelitian Mastari, Hakim (2011) juga melakukan penelitian yang sama namun dalam pendekatan Islami dengan judul penelitian Pelaksanaan Kepemimpinan Islam dan Budaya Organisasi Islami dan Pengaruhnya Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Islam yang dilakukan di PT. Bank Mu'amalat Indonesia Tbk, Jawa Tengah. Hasil dari penelitian tersebut menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi Islami yang menerapkan nilai-nilai Islam secara komprehensif (*kaffah*), baik, tepat, konsisten (*istiqomah*) di Bank Mu'amalat Indonesia Tbk, Jawa Tengah terbukti meningkatkan motivasi kerja yang baik, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2011), Kusumawati (2012) juga melakukan penelitian dengan judul Pelaksanaan Kepemimpinan Islam dan Budaya organisasi Islami dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja Islam dan Kinerja Islam yang dilakukan di Universitas Islam Sultan Agung Semarang . Hasil penelitian yang dilakukan Kusumawati (2012) menyimpulkan bahwa budaya organisasi Islami yang diterapkan secara komprehensif dapat memoderasi dari etos kerja Islam terhadap perilaku kerja Islami yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Dari kerangka pemikiran di atas, dapat dibuat paradigma penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiono (2012:64), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Ada dua hipotesis yang akan penulis gunakan dalam penelitian ini, yaitu hipotesis simultan dan hipotesis parsial, berikut ini adalah hipotesis tersebut:

### a. Hipotesis secara simultan

Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan Islami dan budaya organisasi Islami terhadap kinerja karyawan.

### b. Hipotesis secara parsial

1. Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan Islami terhadap kinerja karyawan.

2. Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi Islami terhadap kinerja karyawan.