

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini, penulis mengemukakan beberapa rujukan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan apa yang akan diteliti sebagai berikut:

Hafid Safi'I pada tahun 2013 meakukan peneitian untuk mencari tentang Budaya Organisasi Di Kantor urusan Agama Kecamatan sayegen Sleman Yogyakarta. Adapun tujuan dari peneitian Hafid safi'I, yaitu untuk mengetahui tentang budaya organisasi dan pengeolaannya pada instansi tersebut.<sup>1</sup>

Dari hasil penelitian Hafid Safi'i hasil yang dicapai adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di kantor regional 1 badan kepegawaian negara Yogyakarta dengan jumlah 73 pegawai. Pada penelitian ini juga menggunakan angket atau angka-angka pada hasil akhir. Sedangkan calon peneliti akan meneliti tentang budaya kerja di kantor urusan agama kecamatan Tammerodo Sendana, dalam penelitian yang akan digunakan yaitu kualitatif berupa wawancara dan dokumentasi yang akan dibuat dalam bentuk kata-kata.

Adinda Shela Anugrah pada tahun 2015 meakukan peneitian untuk mencari tahu tentang Pengaruh Impementasi Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan RSUD Dr. Hasan Saikin Bandung.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Hafid Safi, "Budaya Kerja Organisasi Di Kantor Urusan Agama Kecamatan Sayagen Kabupaten Sleman Yogyakarta" (skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta, Fakultas Dakwah Manajemen Dakwah), 2013

<sup>2</sup>Adinda Shela Anugrah "Pengaruh Implementasi Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada RSUD Dr. Hasan Salikin Bandung" (Skripsi Universitas Islam Bandung Program Studi Manajemen), 2015

Hasil penelitian Adinda Shela Anugrah hasil yang dicapai proses implementasi kementerian agama kabupaten banyumas, integrasinya ditunjukkan dengan menyelesaikan problem kerja, mematuhi aturan serta profesionalisme ditunjukkan dengan kinerja aparatur sipil. Adapun perbedaan yang skripsi yang dilakukan oleh Adinda Shela Anugrah dengan proposal calon peneliti yaitu Adinda meneliti Budaya kerja dan sumber daya manusia pada RSUD Dr. Hasan Salikin Bandung sedangkan calon peneliti ingin meneliti tentang Budaya Kerja dalam meningkatkan kinerja Pegawai KUA Kecamatan Tammerodo Sendana.

Charry Pujiani pada tahun 2014 melakukan penelitian untuk mencari tahu tentang Analisis Budaya Kerja PT Bank Mandiri Tbk (Persero) Kanwil x Makassar. Penelitian ini juga bertujuan untuk mendeskripsikan tentang penerapan budaya kerja pada PT Bank yaitu budaya TIPCE itu sendiri.<sup>3</sup>

Dari hasil penelitian Charry Pujiani hasil penelitian yang dicapai adalah ada perubahan yang cukup signifikan dari Bank mandiri itu sendiri. Oleh bank mandiri yang tentunya merupakan hasil transformasi budaya yang baru kebudayaan yang baru. Dan tentunya dengan adanya budaya TIPCE itu sendiri mampu memberi kinerja pada perusahaan menjadi lebih baik dari budaya kerja yang lalu. Adapun perbedaan antara skripsi yang dilakukan oleh Charry Pujiani dengan calon peneliti yaitu Charry Pujiani melakukan penelitian di PT Bank Mandiri Tbk (Persero) Kanwil x Makassar. Sedangkan Calon peneliti melakukan penelitian di Kantor Urusan Agama Kecamatan Tammerodo Sendana,

Fajar Pramukti Putra pada tahun 2016 melakukan penelitian untuk mencari tahu tentang Budaya Kerja dan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Universitas Lampung.<sup>4</sup> Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kinerja pegawai akademik di Biro Akademik dan kemahasiswaan Universitas Lampung

---

<sup>3</sup>Charry Pujiani” *Analisis Budaya Kerja PT Bank Mandiri Tbk (Persero) Kanwil x Makassar*” (Skripsi Universitas Hasanuddin, Fakultas Ilmu sosial dan politik), 2014

<sup>4</sup>Fajar Pamukti Putra” *Budaya Kerja dan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dilingkungan Universitas Lampung (Studi Pada Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung)*, (Skripsi Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial), 2016

dan juga bagaimana pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Biro Akademik dan Kemahasiswaan Universitas Lampung.

Adapun Perbedaan antara skripsi yang dilakukan oleh Fajar Pramukti Putra dengan calon peneliti yaitu Fajar Pramukti Putra melakukan penelitian di Universitas Lampung dengan meneliti tentang pengaruh budaya kerja dan kepemimpinan, penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif Kuantitatif. Sedangkan calon peneliti ingin meneliti tentang Analisis Budaya kerja pada kantor Urusan Agama Kecamatan Tammerodo Sendana, tipe penelitian yang digunakan yaitu deskriptif Kualitatif.

## **2.2 Tinjauan Teoritis**

### **2.2.1 Teori Organisasi**

Teori organisasi secara umum bisa diartikan sebagai suatu pikiran yang merupakan sekelompok orang yang membagi tugas dengan cara struktur untuk mendapatkan pedoman yang ingin dicapai bersama-sama

Teori Organisasi adalah teori yang berusaha menerangkan/meramalkan bagaimana organisasi dan orang didalamnya berperilaku dalam berbagai struktur organisasi, budaya dan lingkungan untuk mencapai tujuan.

Adapun ciri-ciri organisasi yaitu :

1. Lembaga social yang terdiri atas kumpulan orang dengan berbagai pola interaksi yang ditetapkan.
2. Dikembangkan untuk mencapai tujuan
3. Secara sadar dikoordinasi dan dengan sengaja disuse
4. Instrumen social yang mempunyai batasan yang secara relatif dapat diidentifikasi.

Dalam bagian ini akan dikemukakan beberapa teori organisasi yang akan membantu untuk melihat proses komunikasi dalam organisasi. Masing-masing teori tersebut tentu akan berbeda pandangannya terhadap komunikasi organisasi. Teori organisasi yang akan dibahas antara lain teori klasik, teori hubungan manusia, teori sistem sosial, teori politik dan teori simbol. Adapun teori yang akan digunakan penulis adalah Teori klasik.

### 2.2.2 Teori Organisasi Klasik

Teori Klasik atau struktural berasal dari dua teori. Pertama, teori saintifik manajemen yang dikembangkan oleh *W. Tylor* 1911 yang menekankan pada pembagian pekerjaan untuk mendapatkan hasil maksimal dengan biaya seefisien mungkin. Sejalan dengan prinsip *Tylor* ini *Henry Fayol* 1919 mengembangkan teori yang agak lebih luas yang menekankan kepada spesialisasi pekerjaan, otoritas, kontrol dan pendelegasian tanggung jawab. Kedua : Berasal dari teori birokrasi yang dikembangkan oleh *Max Weber* 1947 yang menekankan pada pentingnya bentuk struktur hierarki yang efektif bagi organisasi.<sup>5</sup>Teori-teori dalam paradigma ini memandang organisasi sebagai sesuatu yang menyerupai mesin, yang digerakkan oleh rencana dan kontrol dari manajemen. Teori manajemen saintifik dan klasik menunjukkan usaha awal untuk mengatasi kompleksitas organisasi pada abad 20. Hal yang umum dalam teori aliran saintifik dan klasik:

1. Organisasi dijalankan oleh otoritas manajemen. Karyawan adalah alat untuk melaksanakan rencana manajemen. Implikasinya komunikasi organisasi adalah sebagai alat kontrol manajerial dan koordinasi proses organisasi.
2. Teori saintifik dan klasik meyakini bahwa orang berperilaku menurut model rasional dan ekonomi. Motivasi utama bekerja adalah uang. Motivasi sosial dan politik dalam perilaku organisasi dianggap tidak relevan atau merugikan bagi keefektifan organisasi. Sistem struktur dan fungsi organisasi yang rasional akan mengurangi efek buruk atas konflik kelompok, persaingan pribadi, dendam, perjuangan kekuasaan, dan egosime.
3. Masing-masing teori ini memajukan resep agar organisasi didesain menyerupai mesin.

### 2.2.3 Teori neo-klasik

Teori neo-klasik mulai dikembangkan secara intensif pada awal 1990-an walaupun sebenarnya jauh sebelum kurun waktu tersebut peranan faktor manusia dalam sebuah kelompok

---

<sup>5</sup>Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: PT Bumi Akasara, 2009), h.35

sama telah mendapat perhatian juga. Salah satu tokoh yang berjasa dalam pengembangan teori neo-klasik ialah Hugo Munsterberg, (dalam Hick, dan Gullet, 1987:316) dengan bukunya bukunya yang terkenal berjudul *Psychology and Industrial Efficiency*. Buku tersebut diterbitkan pada tahun 1913 dan berhasil menjembatani konsep manajemen ilmiah dan teori administratif.

Seperti halnya Taylor, Munsterberg juga menggunakan pendekatan yang bersifat ilmiah. Untuk mendekati orang (karyawan) terbaik dikembangkan tes-tes psikolog. Tes-tes seperti ini bukan digunakan sebagai dasar untuk penerimaan anggota akan tetapi juga dalam hal penempatan karyawan pada pos-pos masing-masing. Perbedaan individu, demikian juga segi-segi hubungan sosial ikut dipertimbangkan. Langkah-langkah seperti itu di satu sisi diharapkan dapat menekankan terjadinya pemborosan yang berarti meningkatnya efisiensi organisasi sementara di sisi lain para pekerjapun akan mencapai kepuasan.

Terhadap teori organisasi formal, aliran neo-klasik memandang perlu untuk melakukan sejumlah perubahan, beberapa diantaranya adalah sebagai berikut:

#### 1. Prinsip pembagian kerja (Spesialis)

Spesialisasi dalam organisasi formal cenderung menyebabkan kejenuhan dan kejenuhan kerja. Kejenuhan kerja akan merugikan organisasi sebab menurunkan motivasi dan gairah kerja. Cara memecahkannya ialah dengan melakukan pendekatan yang bersifat manusiawi guna mempertahankan motivasi kerja.

#### 2. Paham neo-klasik

Menerima prinsip skalar dan fungsional sebagaimana ditetapkan dalam organisasi formal. Akan tetapi pelaksanaan prinsip tersebut, khususnya yang berkenaan dengan delegasi wewenang dan tanggung jawab, sering menimbulkan masalah. Menurut paham neo-klasik menyebabkan timbulnya masalah itu ialah faktor manusianya. Meskipun secara teoritis konsepnya benar dan baik, tetapi dalam praktiknya seingkali terdapat kesenjangan antara wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dari wewenang yang diterimanya. Karena penyebabnya adalah faktor manusianya maka paham neo-klasik berpendapat cara memecahkannya pun harus melalui pendekatan manusiawi juga.

### 3. Struktur formal

Cenderung menyebabkan terjadinya perpecahan ke dalam atau perpecahan struktur karena adanya perbedaan fungsi setiap unit yang ada. Disamping itu pada kebanyakan organisasi, hubungan lini dan staf juga merupakan masalah.

### 4. Paham neo-klasik

Menerima prinsip rentangan pengawasan (*span of control*) pada stuktur formal yang jangkauannya ditentukan berdasarkan alasan teoritis. Akan tetapi dalam praktik berorganisasi keberhasilan pelaksanaan prinsip tersebut lebih banyak ditentukan oleh faktor manusianya, antara lain perbedaan kemampuan pimpinan, tipe bawahan yang diawasi, dan juga keefektifan komunikasi antar anggota. Dikaitkan dengan struktur forma, rentangan pengawasan dan mempengaruhi tipe stuktur yang digunakan.apakah semua organisasi akan menggunakan tipe datar atau curam, sangat bergantung pada faktor-faktor tersebut diatas. Sekali lagi paham neo-klasik menekankan betapa pentingnya faktor manusia dalam sebuah organisasi.

#### 2.2.4 Teori Organisasi Modern

Teori modern termasuk teori yang relatif muda. Pengembangan teori sistem secara intensif baru dilakukan mulai 1950-an. Pada saat itu tumbuh semacam kesadaran bahwa apa yang dilakukan oleh para ahli selama ini yaitu melakukan telaah bidang studi secara persial, rinci, memecah-mecahkan kedalam disiplin yang kecil-kecil dan spesifik, ternyata kurang memberikan mamfaat dalam mengatasi problem kehidupan rill yang semakin kompleks

Mary parker Follet (Hicc, dan Gullet, 1987: 345-348) berjasa dalam hal menciptakan keseimbangan antara perhatian individu dan organisasi. Menurut follet setiap individu adalah bagian dari kelompok sekaligus bagian dari masyarakat. Ini sberarti, antara kepentingan individu, kepentingan kelompok, dan kepentingan masyarakat harus terdapat keseimbangan. Kepentingan pribadi seorang anggota dapat dipenuhi melalui organisasi tanpa harus mengesampingkan kepentingan atau tujuan organisasi.

Teori organisasi modern yang pada dasarnya adalah teori yang mendasarkan diri pada konsep sistem memiliki sejumlah karakteristik yang membedakannya dari teori sebelumnya.

1. Organisasi dipandang sebagai suatu sistem yang dinamis, bergerak kearah tujuan tertentu. Tujuan yang hendak dicapai oleh sebuah organisasi ialah menghasilkan *output* tertentu dan melalui proses *input* tertentu pula. Selama berlangsungnya proses tersebut, terjadi mekanisme pengendalian dengan memanfaatkan informasi yang diperoleh dari *output* . Disamping itu sebagai suatu sistem organisasi dipengaruhi dan ikut juga mempengaruhi lingkungan, sebab lingkungan itulah tempat dimana *input* diperoleh, proses berlangsung, dan *output* “dijual.” Jadi pengertian organisasi sebagai suatu sistem meliputi: input, proses, output, umpan balik, dan lingkungan.
2. Aspek kedinamisan suatu organisasi mendapatkan penekanan dalam pembahasan organisasi. Organisasi bukan sekedar struktur formal yang statis sebagaimana dikemukakan oleh teori klasik melainkan suatu kesatuan yang bergerak kearah tujuan tertentu. Aspek kedinamisan sebuah organisasi bukan saja terletak pada gerak organisasi itu dalam mencapai tujuannya tetapi juga terletak pada interaksi antaranggota yang lebih bersifat intern. Kecuali itu, secara intern pula terjadi interaksi antara anggota dengan struktur formal, misalnya dalam bentuk penyesuaian antara keduanya.
3. Berbagai tujuan pribadi dari para anggota hendaknya mendapatkan peluang untuk dicapai melalui kelibatannya dalam organisasi. Motivasi para anggota memasuki sebuah organisasi bisa berbeda-beda. Motivasi yang berbeda-beda itu dapat diterima sepanjang tidak bertentangan dan tidak menghalangi pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, teori modern berusaha untuk secara simultan mencapai tujuan organisasi sekaligus memuaskan kepentingan anggota.
4. Dalam melakukan analisis terhadap permasalahan organisasi hendaknya melibatkan dan memanfaatkan berbagai disiplin ilmu. Masalah yang timbul didekati dari berbagai segi: psikologi, sosiologi, ekonomi, ekologi, dan lain-lain dalam suatu keterpaduan melalui penelitian secara ilmiah. Jadi teori modern menggunakan pendekatan multidisipliner dalam

memecahkan masalah yang dihadapi. Dalam upaya memecahkan masalah itu dilakukan deskripsi secara rinci terhadap fenomena yang dihadapi dengan memperhitungkan berbagai variabel yang berpengaruh sehingga diperoleh jalan keluar yang terbaik.

5. Teori modern memandang organisasi sebagai sistem yang memiliki kemampuan adaptif, menyesuaikan diri dengan lingkungan kemampuan itu perlu dimiliki sebab dengan cara seperti itulah organisasi mampu mempertahankan eksistensinya dan mengembangkan diri. Agar Output-nya diserap oleh lingkungan sehingga disesuaikan dengan kebutuhan dan selera lingkungan. Demikian juga agar proses organisasi berjalan secara kontinyu. Input-nya harus diambil dengan apa yang disediakan oleh lingkungan, dengan atau tanpa modifikasi terlebih dahulu.<sup>6</sup>

### 2.3 Tinjauan Konseptual

Kata budaya itu sebagai suatu perkembangan dari bahasa sansekerta “*budhayah*” yaitu bentuk jamak dari budi dan akal dan kata mejemuk Budi-daya yang berarti daya dari daya, dengan kata lain “budaya adalah daya dari budi yang berupa cipta, karsa dan rasa. Sedangkan kebudayaan merupakan pengembangan dari budaya yaitu hasil dari cipta, karsa, dan rasa tersebut”.<sup>7</sup>

Pengertian kebudayaan banyak dikemukakan oleh para ahli seperti Koentjaraningrat. Yaitu” kebudayaan adalah keseluruhan manusia dari hasil kelakuan yang teratur oleh tata kelakuan yang harus di dapatkan dengan belajar dan semua tersusun dalam kehidupan masyarakat”<sup>8</sup>

Budaya kerja, merupakan kelompok pola pikir yang melekat secara keseluruhan pada diri setiap individu dalam sebuah organisasi. Membangun budaya berarti juga meningkatkan dan

---

<sup>6</sup>Muhyadi” *Dinamika Organisasi Konsep dan Aplikasinya dalam interaksi sosial*” ( Yogyakarta: Ombak Dua: 2012),h.36-46

<sup>7</sup>Djoko Widagdho,*Ilmu Budaya Dasar*, Cetakan Sembilan, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2004), h.20

<sup>8</sup>Koentjaraningrat,*Kebudayaan Mentalitet dan Pembangunan* (Jakarta: Gramedia, 2004),h.2

mempertahankan sisi-sisi positif, serta berupaya membiasakan (*Habituating process*) pola perilaku tertentu agar tercipta suatu bentuk baru yang lebih baik .

. Adapun budaya kerja menurut Hadari Nawawi dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menjelaskan bahwa, Budaya kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi. Pelanggaran dan kebiasaan ini memang tidak ada sanksi tegas namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.<sup>9</sup>

Berdasarkan uraian diatas bahwa, budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi yang telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Adapun menurut Trigono dalam buku manajemen sumber daya manusia menerangkan bahwa, Budaya adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, dan cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.<sup>10</sup>

Taliziduhu Ndaha dalam buku teori Budaya Kerja, mendefinisikan Budaya Kerja yaitu, Budaya kerja merupakan sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat di manfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerja sama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan manusia<sup>11</sup>. Sedangkan menurut Osborn dan Plastrik dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menerangkan bahwa, Budaya kerja adalah seperangkat perilaku perasan dan kerangka psikologis yang terinternalisasi sangat mendalam dan dimiliki bersama oleh anggota organisasi.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup>Hadari Nawawi, Manajemen Sumber Daya manusia, Cetakan Kelima, (Yogyakarta: Gajamada University Press, 2003),h.65

<sup>10</sup>Triguno prasetya, Manajemen Sumber Daya Manusia , (Jakarta :Bumi Aksara ,2001),h.13

<sup>11</sup>Taliziduhu Ndaha, *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Kedua, ( Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2003), h. 80

<sup>12</sup>Osborn dan Plastrik , *Manajemen Sumber Daya Manusia* , ( Yogyakarta : BPFE, 2002), h.252

Berdasarkan uraian di atas bahwa, budaya kerja merupakan falsafah sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat,kebiasaan dan kekuatan pendorong yang dimiliki oleh setiap individu dalam lingkungan kerja atau individu

Budaya kerja berbeda antara organisasi yang satu dengan yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang yang dalam organisasi berbeda. Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap anggota dalam suatu organisasi membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaan demi kemajuan lembaga Kantor Urusan Agama tersebut. Namun budaya kerja akan akan berakibat buruk jika keryawan dalam suatu organisasi mengeluarkan pendapat yang berbeda, hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu yang mempunya keahlian dibidang masing-masing.

Untuk memperbaiki budaya kerja yang baik yang membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk merubahnya, maka itu perlu adanya pembenahan-pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian di ikuti oleh para bawahannya, terbentuknya budaya kerja diawali dengan tingkat kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk dimana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya sehingga akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan oleh perangkat kesatuan kerja dan organisasi.

Makna dalam hal ini budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja organisasi itu sendiri, artinya pembentukan terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan, baik yang menyangkut masalah organisasi.<sup>13</sup>

Kerja adalah perintah suci Allah SWT kepada manusia. Meskipun akhirat lebih kekal dari pada dunia, namun Allah tidak memerintahkan hambanya meninggalkan kerja untuk kebutuhan duniawi

Hal terseut dijelaskan dalam Firman Allah SWT dalam surah Al-Qashash:28/77

---

<sup>13</sup>Siti Ammuhai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta : Bumi Aksara, 2003), h.76

لَكَ اللَّهُ أَحْسَنَ كَمَا وَأَحْسَنَ الدُّنْيَا مِنْ نَصِيبِكَ تَنْسَ وَلَا الْآخِرَةَ الدَّارَ اللَّهُ أَتَكَ فِيمَا وَابْتَغِ  
الْمُفْسِدِينَ تَحِبُّ لَا اللَّهُ إِنَّ الْأَرْضَ فِي الْفَسَادِ تَبِعْ وَلَا إِلِيَّ

Terjemahan:

dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.<sup>14</sup>

Kesuksesan budaya kerja bermula adanya disiplin dalam setiap instansi dan menerapkan nilai-nilai inti dalam suatu budaya kerja. Konsistensi dalam menerapkan kedisiplinan dalam setiap tindakan, menegakkan aturan, dan kebijakan akan mendorong munculnya kondisi keterbukaan, yaitu keadaan yang selalu jauh dari prasangka negatif, karena segala sesuatu disampaikan melalui fakta yang akurat (informasi yang benar). Selanjutnya situasi yang penuh dengan keterbukaan akan meningkatkan komunikasi horizontal dan vertikal, membina hubungan personal baik formal maupun informal diantara jajaran manajemen, sehingga tumbuh sikap saling menghargai.<sup>15</sup>

### 2.3.1 Unsur-unsur Budaya Kerja

Budaya kerja berpijak dari nilai-nilai yang dimiliki oleh bangsa atau masyarakat yang diolah sedemikian rupa menjadi nilai-nilai yang baru yang akan menjadi sikap atau perilaku manajemen yang diharapkan dalam upaya menghadapi tantangan baru. Budaya kerja tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia dalam seperangkat sistem, alat-alat dan teknik-teknik pendukung.

Budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.

<sup>14</sup>Departemen RI. Al-Quran dan Terjemahannya.

<sup>15</sup> Moekjiat, *Asas-Asas Perilaku Organisasi*, (Bandung: CV. Mandar Maju, 2006), h. 53

Menurut Taliziduhu Ndaraha, budaya kerja dapat dibagi menjadi dua unsur yaitu:

- 2.3.2.1 Sikap dengan pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai atau semata-mata memperoleh kepuasandari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
- 2.3.2.2 Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajiban, suka membantu sesama pegawai atau sebaliknya.<sup>16</sup>

Berdasarkan dua unsur menurut Taliziduhu Ndraha tersebut, pada hakekatnya budaya kerja merupakan bentuk atau cara individu maupun kelompok dalam mengaktualisasikan diri. Dimana bekerja sebagai bentuk nyata dari nilai, kepercayaan dan pemahaman yang dianut dan dapat menjadi motivasi untuk menghasilkan kinerja dan karya yang bermutu. Hal tersebut dapat

Budaya kerja merupakan suatu organisasi komitmen yang luas dalam upaya membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik. Untuk mencapai tingkat kualitas yang makin baik tersebut diharapkan bersumber dari perilaku setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. Setiap fungsi dan cara kerja mempunyai perbedaan cara kerja, yang mengakibatkan berbeda nilai-nilai yang cocok untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi. Setiap nilai-nilai yang sepatutnya dimiliki oleh pemimpin puncak dan pemimpin lainnya, bagaimana perilaku setiap orang akan menghubungkan kerja mereka.

Menurut Triguno, unsur-unsur dalam budaya kerja, antara lain:

1. Falasafah, berupa nilai-nilai luhur pancasila, UUD 1945, agama, tradisi dan teknologi
2. Kualitas, yakni dimensi yang meliputi, *performance, features, conformance, durability, serviceability, aesthetic, perceived quality, value, responvennes, humanity, dan comprtency.*
3. Nilai-nilai instrument, yakni standar mutu, hubungan pemasok pelanggan, orientasi pencegahan, mutu dan setiap sumber, dan penyempurnaan terus menerus.<sup>17</sup>

<sup>16</sup>Taliziduhu Ndara, *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Kedua, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003), h.81

<sup>17</sup>Triguno.Prasetya, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h.57

### 2.3.2 Manfaat Budaya Kerja

Budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas untuk menghadapi berbagai tantangan dimasa yang akan datang.

Manfaat dari penerapan Budaya Kerja yang baik:

1. Meningkatkan jiwa gotong royong
2. Meningkatkan kebersamaan
3. Saling terbuka satu sama lain
4. Meningkatkan jiwa kekeluargaan
5. Meningkatkan rasa kekeluargaan
6. Membangun komunikasi yang lebih baik
7. Tanggap dengan perkembangan dunia luar<sup>18</sup>

Jika manfaat dari budaya kerja yang baik akan membawa perubahan yang baik dalam mencapai hasil yang di inginkan oleh pimpinan, seperti gotong royong, kebersamaan, keterbukaan, kekeluargaan dan produktivitas kerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada masing-masing anggota organisasi.

Model Budaya kerja

### 2.3.3 Budaya kerja dalam perspektif Islam

Budaya adalah segala nilai, pemikiran serta simbol yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kepercayaan serta kebiasaan seseorang atau masyarakat.<sup>19</sup> Sedangkan sebuah jurnal tentang budaya kerja menurut perspektif islam menyimpulkan bahwa ruang lingkup ibadah didalam di dalam islam sangat luas sekali, tidak hanya merangkum kegiatan kehidupan manusia dengan Tuhan tetapi dalam bermu'amalah juga.

<sup>18</sup>Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Kedua, (Jakarta:PT. Rineka Cipta,2003),h.25

<sup>19</sup>Ujang Sumarwan, *Perilaku Konsumen; Teori dan penerapan dalam pemasaran*, (Jakarta:Ghallia Indonesia:2003), h.170

Budaya kerja dalam perspektif Islam yaitu proses untuk menjadi (*Becaming*) dan mendorong kreativitas diatas nilai-nilai kebenaran yang hakiki sebagaimana firman Allah SWT dalam surah Al-Baqarah: 1/177

الْمَلَأْتِكُمُ الْآخِرَ وَالْيَوْمِ بِاللَّهِ آمَنَ مِنَ الْبُرِّ وَلَكِنَّ وَالْمَغْرِبِ الْمَشْرِقِ قَبْلَ وَجُوهِكُمْ تُولُوا أَنَّ الْبَرِّ لَيْسَ  
السَّالِبِينَ السَّبِيلِ وَأَبْنِ وَالْمَسْكِينِ وَالْيَتَامَى الْقُرْبَى ذَوَى حُبِّهِ عَلَى الْمَالِ وَآتَى وَالنَّبِيِّنَ وَالْكِتَابِ  
آءِ الْبِئْسَاءِ فِي وَالصَّبْرِينَ عَهْدًا وَإِذَا بَعَدَهُمْ وَالْمُؤْمِنُونَ الزَّكَاةَ وَآتَى الصَّلَاةَ وَأَقَامَ الرِّقَابَ وَفِي وَ  
الْمُتَّقُونَ هُمْ وَأُولَئِكَ صَدَقُوا الَّذِينَ أُوتِيَ الْبِئْسَاءِ وَحِينَ وَالضَّرِّ

Terjemahan:

Bukanlah menghadapkan wajahmu ke arah timur dan barat itu suatu kebajikan, akan tetapi Sesungguhnya kebajikan itu ialah beriman kepada Allah, hari Kemudian, malaikat-malaikat, kitab-kitab, nabi-nabi dan memberikan harta yang dicintainya kepada kerabatnya, anak-anak yatim, orang-orang miskin, musafir (yang memerlukan pertolongan) dan orang-orang yang meminta-minta; dan (memerdekakan) hamba sahaya, mendirikan shalat, dan menunaikan zakat; dan orang-orang yang menepati janjinya apabila ia berjanji, dan orang-orang yang sabar dalam kesempitan, penderitaan dan dalam peperangan. mereka Itulah orang-orang yang benar (imannya); dan mereka Itulah orang-orang yang bertakwa.<sup>20</sup>

Ayat ini melahirkan nilai-nilai yang kemudian menjadi bekal hidupnya untuk mengaktualisasikan iman dalam bentuk tindakan yang nyata. Ayat tersebut merupakan asset Illahiyyah yang memenuhi relung dada para pribadi muslim yang mendorong dirinya untuk menjadikan hidup penuh arti, yaitu sebagai berikut:

1. Memiliki nilai spiritual (percaya kepada Allah, hari kemudian, dan malaikat)
2. Memiliki tempat rujukan (Kitab dan Nabi)
3. Memiliki semangat berkorban( mendermakan harta)
4. Memiliki sifat dinamis(menunaikan sholat)
5. Memiliki empati sosial(Zakat)
6. Memiliki sikap tanggung jawab(memenuhi Janji)
7. Memiliki sikap yang tangguh (Sabar dalam sempit dan penderitaan)

<sup>20</sup>Syamii Qur'an, *Hijaz Terjemahan dan Ushul Fiqih*, (Bandung: Sygma CreativeMedia Corp, 2011), h.27

Tujuh aset ini haruslah dimiliki oleh para pegawai dan dapat menjadi suatu rujukan membangun kembali atau menghidupkan suasana dalam bekerja agar budaya kerja Islam dapat diterapkan dalam instansi.<sup>21</sup>

Selain itu dalam surah Al-Ma'mun:23/3 dan 8 dijelaskan untuk membangun budaya kerja yang baik diantaranya:

﴿مُعْرِضُونَ اللَّغْوَ عَنْهُمْ وَالَّذِينَ﴾

Terjemahan:

Dan orang-orang yang menjauhkan diri dari (perbuatan dan perkataan) yang tiada berguna,<sup>22</sup>

Ayat diatas bermakna bahwa seorang muslim harus produktif dalam bicara dan bekerja, kemudian kemudian pada ayat berikutnya di Firmankan:

﴿رَاعُونَ وَعَهْدِهِمْ لِأَمْنَتِهِمْ وَالَّذِينَ﴾

Terjemahan:

.Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya.<sup>23</sup>

Ayat ini menegaskan bahwa menjaga amanah dan memenuhi janji adalah bagian dari Budaya Islam. Jika seorang pegawai benar-benar menepati janji maka hal ini merupakan sesuatu yang luar biasa.<sup>24</sup>

Setiap aktivitas yang dilakukan baik yang berkaitan dengan individu maupun dengan masyarakat adalah ibadah menurut islam. selagi memenuhi syarat-syarat tertentu. Syarat-syarat tersebut adalah sebagai berikut.<sup>25</sup>

<sup>21</sup>Toto Tasmara, Membudayakan Etos kerja Islami, (Jakarta:Gema Insani,2002), h.165

<sup>22</sup>Departemen RI. Al-Quran dan Terjemahannya.

<sup>23</sup>Departemen RI. Al-Quran dan Terjemahannya.

<sup>24</sup>Syamii Qur'an, *Hijaz Terjemahan dan Ushul Fiqih*, (Bandung:Sygma CreativeMedia Corp:2011), h.342

<sup>25</sup>Abdul Azis, *Etika Bisnis Dalam Perspektif Islam*, (Jakarta:Kencana Prenada Media Group:2006), h.5

1. Amalan yang di kerjakan hendaknya diakui Islam, sesuai dengan hukum-hukum Islam dan tidak bertentangan. Adapun amalan-amalan yang di larang oleh Islam ada hubungan dengan yang haram dan maksiat, maka tidaklah sekali-kali dianggap sebagai ibadah.
2. Amalan tersebut dilakukan dengan niat yang baik bagi tujuan untuk memelihara kehormatan diri, menyenangkan keluarga, membari mamfaat, kepada umat seluruhnya dan memakmurkan bumi sebagaimana yang telah dianjurkan oleh Allah SWT.
3. Amalan tersebut mestilah dibuat dengan sebaik-baiknya demi menepati apa yang telah ditetapkan oleh Rasulullah SAW, yaitu Allah SWT sangat menyukai seseorang yang membuat suatu pekerjaan dengan bersungguh-sungguh dan dalam keadaan yang baik.

Dari beberapa uraian diatas bahwa Budaya Kerja Islami berarti mengaktualisasikan seluruh potensi imam, pikir dan zikir, serta keilmuan kita untuk memberikan nilai kebahagiaan bagi alam semesta. Kita harus mampu menunjukkan kepada dunia bahwa Islam yang kita yakini benar, tercermin dari perilaku budaya kita yang memberikan nilai tambah bagi lingkungan sekitar kita<sup>26</sup>

#### **2.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja dipandang sebagai proses atau hasil pekerjaan, dimana kinerja merupakan suatu proses bagaimana tentang pekerjaan yang telah berlangsung untuk mencapai hasil kerja.<sup>27</sup> Kinerja karyawan (prestasi kerja), diartikan juga sebagai hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.<sup>28</sup>

Berkaitan dengan makna tersebut maka dapat dikatakan bahwa, karyawan berupa prestasi karyawan yang dicapai dalam maenjalankan tugasnya secara efisien yang tepat waktu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

---

<sup>26</sup>Toto Tasmara,*Membudayakan Etos kerja Islami*, (Jakarta:Gema Insani Pers:2002),h.161

<sup>27</sup>Wibowo,*Manajemen Kinerja*,(Jakarta:Rajawali Press:2013), h.81

<sup>28</sup>Anwar Prabowo Mangkunegara,*Evaluasi Kinerja*,(Jakarta:Refika Aditama:2010),h.67

Terdapat tiga level kinerja menurut Rummler dan Brache yang dikutip dalam buku Sudarmanto, yaitu:

- 2.4.1 Kinerja Organisasi: Merupakan pencapaian hasil(*out-come*) pada level atau unit analisis organisasi Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi dan manajemen organisasi
- 2.4.2 Kinerja Proses,Merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan kinerja, pada lever kinerja ini dipengaruhi oleh tujuan dalam proses, rancangan proses dan manajemen proses
- 2.4.3 Kinerja individu/pekerjaan, merupakan pencapaian atau efektifitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.<sup>29</sup>

Kinerja menurut islam tidak berbeda dengan kinerja menurut ilmuwan adalah prestasi kerja adalah sesuatu yang didapatkan setelah selesai melakukan pekerjaan. Dalam arti sempit yaitu imbalan atau balasan dari suatu pekerjaan yang sesuai dengan nilai-nilai islam.

Hal ini disebutkan dalam firman Allah swt dalam surah An-Najm: 53/39-41

﴿الْأَوْفَىٰ الْجَزَاءَ يُجْزَاهُ ثُمَّ يُرَىٰ سَوْفَ سَعْيِهِۦ رَوَّانٌ ﴿٣٩﴾ سَعَىٰ مَا إِلَّا لِإِنْسِنَ لَيْسَ وَأَنَّ ﴿٤٠﴾﴾

Terjemahan:

dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya,dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihat (kepadanya). kemudian akan diberi Balasan kepadanya dengan Balasan yang paling sempurna,<sup>30</sup>

Dalam melakukan sebuah pekerjaan manusia harus melakukan segala kemampuan yang dimiliki oleh manusia sendiri, agar mendapatkan hasil yang memuaskan. Ada beberapa faktor yang memengaruhi dalam kinerja karyawan yaitu:

<sup>29</sup>Sudarmanto,*Kinerja dan pengembangan kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar:2014)h.7-8

<sup>30</sup>Departemen RI. Al-Quran dan Terjemahannya.

Menurut Mangkunegara ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara umum ini terbagi menjadi tiga yaitu kemampuan potensi (IQ), Kemampuan reality (Knowledge) dan kemampuan (skill)

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (Situation) terhadap lingkungan organisasi.<sup>31</sup>

Menurut Wibowo faktor yang dapat mempengaruhi dan mendorong kinerja dan perilaku. Perilaku adalah tentang bagaimana kita bertindak dan buka tentang apa dan siapa. Perilaku adalah suatu cara di mana seseorang bertindak atau melakukan suatu hal karena dapat menentukan apa yang kita lakukan dalam setiap situasi dan dapat menentukan kinerja. Karena kinerja tingkat tinggi adalah hasil dari melakukan sesuatu yang benar dan tepat waktu.<sup>32</sup>

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja dapat dijalankan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah mencapai hasil yang telah diharapkan. Hadist yang berkaitan dengan kinerja yaitu:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ،

Artinya:

Dan, katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka, Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”. Kata “i’malû” berarti beramallah. Kata ini juga bisa berarti “bekerjalah”.

<sup>31</sup> Anwar Prabowo Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja*, (Jakarta:Refika Aditomo: 2010)h.13

<sup>32</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta:Rajawali Press:2013),h.86

Menurut Gomes yang dikutip dalam buku Sudarmanto, bahwa mengukur kinerja pegawai yang terkait dengan alat pengukuran kinerja yang digunakan. Terkait dengan alat pengukuran kinerja, secara garis besar diklasifikasikan dalam dua hal yaitu:

1. Tipe penilaian yang dipersyaratkan: dengan penilaian relative dan penilaian absolut. Penilaian relatif merupakan model yang membandingkan kinerja seseorang dengan yang lain dalam jabatan yang sama. Model seperti ini akan menghasilkan peningkatan kinerja antar pegawai dalam kelompok pekerjaan. Model penilaian absolut merupakan penilaian yang menggunakan standar penilaian yang tertentu.
2. Fokus pengukuran dengan 3 model yaitu, penilaian penilaian kinerja terfokus pada sifat(trait) berfokus perilaku dan berfokus pada hasil

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam penilaian kinerja. Ukuran-ukuran yang menjadi tolak ukur dalam penilaian kerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat dibutuhkan karena sangat diperlukan karena akan sangat bermanfaat dalam bagi banyak pihak.

Menurut Jhon Miner dalam buku Sudarmanto menyartakan 4 dimensi yang dapat dijadikan tolak ukur dalam penilaian kinerja, yaitu:<sup>33</sup>

1. Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan
2. Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan
3. Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu: tingkat ketidak hadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif dan jam kerja hilang.

## 2.5 Elemen dalam kinerja karyawan

Tiga tahapan utama dalam penilaian kinerja karyawan, pengelolaan dan penilaian merupakan bagian dari proses bisnis yang digunakan untuk memandu pekerja perusahaan agar menjadi individu-individu yang efektif, melalui penentuan kinerja yang dibutuhkan mencapai keberhasilan kerja.

---

<sup>33</sup>Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar:2009),h.10

Sistem pengelolaan kinerja (*performance Management System*) adalah sistem terintegrasi yang terdiri dari pemahaman mengenai siklus pengelolaan kinerja yang terbagi dalam 3 (tiga tahap) sebagai berikut:

- 2.5.1 Tahap *planning* atau perencanaan yaitu menyusun sasaran kinerja (*setting Expectation*) berikut *competency* yang diharapkan yang dilaksanakan pada awal tahun. Pada tahap ini (Awal tahun fiskal) akan terjadi proses diskusi antara pekerja dengan atasannya.
- 2.5.2 Tahap *Performing* atau pelaksanaan yaitu pemantauan (*Ongoing Tracking*) dan umpan balik (*Feedback*) yang dilaksanakan sepanjang tahun berjalan. Pada tahap ini akan terjadi proses *Mid-year review* dengan harapan akan terjadi diskusi pertengahan siklus (dipertengahan tahun fiskal). Pada tahap ini akan terjadi proses pemberian umpan balik, pemberian *coaching* dari atasannya pada staffnya, dan apabila diperlukan akan dilakukan *review* atas pelaksanaan sasaran kinerja yang telah ditetapkan pada tahap satu.
- 2.5.3 Tahap *Reviewing* atau penilaian yaitu pelaksanaan *review* yang dilaksanakan pada akhir tahun. Pada tahap ini akan terjadi diskusi dan *review* dari keseluruhan pelaksanaan kinerja selama satu tahun fisial

## 2.6 Kerangka Pikir

Kerangka pikir adalah serangkaian konsep dan kejelasan hubungan antar konsep tersebut yang dirumuskan oleh peneliti berdasarkan tinjauan pustaka, dengan meninjau teori yang disusun, digunakan sebagai dasar untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diangkat agar peneliti mudah dalam melakukan penelitian.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup>Husaini Usman, *Metodologi Penelitian Sosial* (Jakarta: Bumi Aksara ,2009),h.34.

Penelitian ini akan berfokus pada Analisis Budaya kerja dalam meningkatkan Kinerja Karyawan Kantor Urusan Agama Kecamatan Tammrodo Sendana.

