

## BAB II KAJIAN TEORI

### A. Kajian Teori

#### 1. Budaya Organisasi Islam

##### a. Definisi Budaya

Kata budaya menjelaskan arti sebagai sebuah karya atau ciptaan suatu ide ide dari hasil yang dibuat oleh manusia dan sudah digunakan di kehidupan sehari – hari. Dari budaya ini dapat mempengaruhi tatanan kehidupan dimana dapat diadopsi juga diamalkan dalam jangka waktu yang sangat panjang. Maka dari itu, budaya juga nanti akan memperlihatkan macam macam bentuk dari masyarakat seperti masyarakat yang rajin, yang malas ataupun yang memiliki semangat dalam melakukan kebiasaan yang dilakukan sehari hari. Karena hal ini jika dilakukan secara terus menerus akan cenderung menjadi budaya dari masyarakat itu sendiri.<sup>1</sup>

Pengertian lain dari budaya menjelaskan bahwa budaya juga bagian dari komunikasi dan interaksi yang dilakukan dari kebiasaan yang dipengaruhi oleh kelompok kelompok yang ada dalam masyarakat.<sup>2</sup> Karena itu, jika ada keinginan dan semangat yang kuat, mungkin saja suatu budaya dapat diubah. Tapi hanya manusia yang memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan tersebut. Seperti pepatah yang mengatakan “dari pada seribu kali orang mengingatkan lebih baik sekali diri sendiri mengingatkannya”. Dalam hal ini berarti adanya keinginan yang kuat dari dalam diri sendiri yang didapatkan dari mengubah dan juga membangun budaya yang harus dibedakan mana baik dan benar.

##### b. Definisi Budaya Organisasi

Pada budaya organisasi pada dasarnya merupakan nilai nilai dasar dari sebuah organisasi yang memiliki peran sebagai sikap dasar, perilaku dan juga tindakan yang dilakukan oleh anggota anggota organisasi. Dalam

---

<sup>1</sup>Irham Fahmi, *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi, dan Kasus*, Albeta cv, Bandung, 2016, 49.

<sup>2</sup>Teguh Suropto, ‘Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan Melalui Budaya Organisasi Yang Islami’, *Jurnal Ekonomi Syariah*, Volume VI (2016), 155.

organisasi juga menjelaskan mengenai perilaku perilaku anggotanya dimana terdiri norma-norma atau aturan aturan yang harus dijalankan oleh seluruh anggota organisasi. Dalam norma norma tersebut terdiri dari keyakinan, nilai nilai, sikap atau sifat, pola dalam melakukan suatu hal atau perilaku bersama. Jadi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki dua sisi atau aspek yaitu internal dan eksternal.<sup>3</sup>

Menurut Stephen P. Robbins menjelaskan bahwa organisasi merupakan suatu kesatuan atau entitas social yang telah terkoordinir dengan jelas dan memiliki batasan batasan atas apa yang telah diidentifikasi dan juga dikerjakan secara terus menerus untuk mendapatkan dan juga menghasilkan tujuan yang telah dicapai bersama sama.<sup>4</sup>

Jeff Cartwright yang dikutip oleh Wibowo, mendefinisikan budaya organisasi sebagai penentu yang kuat dari keyakinan, sikap dan perilaku individu. Pengaruh budaya organisasi dapat diukur melalui sejauh mana orang terdorong untuk merespons lingkungan budaya mereka. Berdasarkan ini, Cartwright mendefinisikan budaya sebagai kelompok orang yang terorganisasi, memiliki tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dan pengaruhnya dapat diukur dalam bentuk motivasi yang dihasilkan.<sup>5</sup>

Budaya organisasi merupakan suatu value atau nilai niali yang telah menjadi bagian dari dasar dasar dalam mengelola dan mengkoordinir suatu entitas social. Dimana nilai nilai ini merupakan sebuah keyakinan dari keteguhan dan tida secara langsung dapat diungkapkan. Oleh karena itu, nilai nilai yang ada dalam organisasi sebagai bagian dari landasan dalam sifat dan juga karakter organisasi untuk menghadapi tantangan dalam era sekarang ini. Daniel Denison, disisi lain menggambarkan budaya organisasi sebagai kekuatan dan potensi yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk mengkoordinasikan dan mengendalikan perilaku para anggota organisasi. Dengan

---

<sup>3</sup>Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta; Bumi Aksara, 2006), 4.

<sup>4</sup>Irham Fahmi, *manajemen*, Bandung: Alfabeta, 2012, hal. 31

<sup>5</sup>Wibowo, *Budaya Organisasi*, Rajawali pers, Jakarta, 13.

demikian, kekuatan dari budaya organisasi ini akan mempengaruhi peningkatan mutu informasi serta koordinasi perilaku.<sup>6</sup>

Pada Budaya yang ada di dalam organisasi dapat juga dijelaskan sebagai pandangan umum yang diterima oleh semua karyawan dalam menginterpretasikan suatu hal. Melalui budaya yang ada dalam organisasi ini suatu organisasi nantinya akan memiliki karakteristik tersendiri atau identitas dan citra yang dapat membedakan antara organisasi yang lainnya.<sup>7</sup>

Berdasarkan pandangan para pakar diatas, maka dapat dirumuskan bahwa budaya organisasi memiliki peran sebagai alat untuk memecahkan masalah dan solusi yang dapat berfungsi dengan konsisten dan baik dalam suatu kelompok atau organisasi yang nantinya dapat menghadapi tantangan internal ataupun eksternal, sehingga dalam hal ini budaya organisasi dapat diterapkan di dalam organisasi yang memiliki anggota anggota baru dengan menggunakan metode dalam persepsi serta pemikiran dan perasaan mereka terkait dengan masalah masalah yang ada. Fungsi dan Manfaat Budaya Organisasi

Dari penjelasan mengenai makna budaya organisasi diatas, dapat dilihat bahwa budaya organisasi memiliki peran yang penting dalam kehidupan suatu organisasi. Dalam konteks ini, budaya organisasi berperan sebagai alat untuk menyatukan aktivitas anggota-anggota organisasi, yang terdiri dari sekelompok individu dengan latar belakang kebudayaan yang berbeda.

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki adalah sebagai berikut:<sup>8</sup>

- 1) Memberikan identitas kepada anggota anggota dalam organisasi yang nantinya menjadikan perusahaan atau lembaga organisasi dapat diakui oleh masyarakat

---

<sup>6</sup>Deddy Mulyadi, *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*, Albeta cv, Bandung, 95-96

<sup>7</sup>Rois Arifin, *Budaya dan Perilaku Organisasi*, Kelompok Intrans Publishing, Malang, April 2017

<sup>8</sup>Kreitner, Robert, and Angelo Kinick, *Organizational Behavior*, Eight Edition. Borton USA: Irwin Mc Graw-Hill, 2009, hlm 69

sebagai bagian dari perusahaan yang memiliki brand atau citra karena sebagai salah satu perusahaan yang inovatif dengan melakukan pengembangan dalam produk baru. Karena identitas dalam sebuah organisasi sangat penting sebagai ciri khas yang ada dalam organisasi.

- 2) Memberikan fasilitas berupa komitmen bersama di dalam perusahaan dapat membuat karyawan karyawan perusahaan menjadi loyal dan bangga dalma apa yang telah dilakukan maka dari itu, dalam anggota organisasi harus mempunyai dan membuat komitmen bersama tentang aturan aturan dalam sebuah organisasi karena dalam norma atau aturan agar dapat mencapai tujuan perusahaan.
- 3) Meningkatkan kestabilan dari system system social sehingga nantinya dapat mencerminkan bahwa dalam lingkungan kerja organisasi atau perusahaan menjadi lingkungan kerja yang positif melalui perubahan perubahan yang sifatnya membangun dan konflik atau permasalahan yang dapat diatasi bersama.
- 4) Membentuk perilaku-perilaku dengan membantu sesame anggota atau karyawan dalam lingkup perusahaan sehingga sesame anggota perusahaan saling menghormati dan menghargai untuk apa yang telah dilakukan.

Budaya organisasi memiliki peran ganda sebagai identitas suatu organisasi dan sebagai penghalang terhadap pengaruh budaya luar yang tidak sesuai. Mengingat pentingnya fungsi budaya organisasi baik dalam organisasi bisnis maupun organisasi pemerintah di Indonesia, sudah menjadi waktunya untuk memperhatikan masalah budaya organisasi yang relevan.

Brown menyebutkan lima fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut.<sup>9</sup>

- 1) Mengurangi Konflik Internal

Mengurangi konflik internal, yang disebabkan oleh perbedaan budaya dapat diartikan sebagai segmen atau alat pengingat yang berperan dalam memperkaya kohesi sosial didalam organisasi dan

---

<sup>9</sup>Andrew Brown,*Organization Cilture*,second Edition,Prentice Hall. Hlm .89

mengikat seluruh anggota organisasi. Budaya yang dimiliki bersama dapat meningkatkan konsistensi, persepsi, pemahaman bersama tentang definisi masalah serta evaluasi dari berbagai isu serta pilihan yang dihadapi. Dengan melalui budaya organisasi, dapat dicapai consensus mengenai cara berkomunikasi antar anggota, dasar-dasar kekuasaan, aturan yang jelas dalam melakukan pekerjaan, sistem imbalan, dan hubungan antar individu. Semua aspek ini sangat penting untuk diperhatikan guna mencegah konflik internal dan mencapai integrasi internal yang baik dalam organisasi.

2) Melaksanakan Koordinasi Pengawasan

Melaksanakan koordinasi dan pengawasan. Melalui budaya organisasi, pelaksanaan koordinasi dan pengawasan dapat dilakukan. Koordinasi berhubungan dengan mencapai kesepakatan tentang tindakan yang harus dilakukan dengan tepat waktu antara bagian-bagian yang berbeda dalam organisasi. Budaya organisasi, sebagai dasar norma perilaku yang disepakati bersama atau aturan yang memandu individu dalam mencapai konsensus tentang cara menghadapi masalah organisasi dan mengambil keputusan, juga mempengaruhi kemampuan individu untuk menyatakan pendapat dengan bebas. Dalam hal ini, budaya organisasi dapat mengarah pada ekspresi yang lebih terbatas, namun lebih jelas dan terfokus.

3) Mengurangi Ketidakpastian

Mengurangi ketidakpastian maksudnya organisasi menjadi bagian dari masyarakat yang secara umum selalu menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian. Pada tingkat individu, budaya organisasi berperan sebagai alat untuk mengalihkan pembelajaran, terutama bagi pegawai baru dapat belajar, melihat realitas dengan perspektif tertentu, dan belajar cara berperilaku agar dapat beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi. Hal ini membantu mereka dalam mengambil tindakan dan membuat pilihan yang lebih rasional, sambil mengurangi tingkat ketidakpastian yang dirasakan.



- 4) Memberikan Motivasi Kepada Anggota Organisasi  
 Memberikan motivasi kepada anggota organisasi melibatkan memberikan insentif kepada pegawai berupa reward seperti bonus, kenaikan gaji, dan promosi, serta menggunakan hukuman seperti pengurangan gaji, teguran, bahkan sanksi. Upaya ini, yang bersifat eksternal memang berhasil dalam mencapai tingkat motivasi tertentu. Namun, pada sisi lain, pegawai juga cenderung lebih termotivasi oleh faktor-faktor intrinsik, seperti rasa dihargai dan keamanan. Faktor-faktor ini memiliki dampak yang signifikan dalam budaya organisasi.

- 5) Mendorong Tercapainya Keunggulan Kompetitif  
 Budaya organisasi yang kuat memiliki peran penting dalam mendorong tercapainya keunggulan kompetitif. Dengan memiliki budaya organisasi yang kuat, akan tercipta konsistensi dalam organisasi dan pengawasan, mengurangi tingkat ketidakpastian serta meningkatkan motivasi dalam organisasi. Semua ini berkontribusi dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pencapaian keunggulan kompetitif, dimana anggota organisasi bekerja secara sinergis, memiliki visi bersama, dan berkomitmen untuk mencapai hasil yang unggul.

c. Karakteristik Budaya Organisasi

Ada banyak istilah yang digunakan oleh para ahli untuk menggambarkan sifat-sifat yang ada dalam budaya organisasi. Ini menunjukkan variasi dalam ciri, bentuk fisik, dan elemen yang ada didalam budaya organisasi. Dedy Mulyadi mengutip sepuluh karakteristik budaya organisasi yang disampaikan oleh Stepen P. Robbins:<sup>10</sup>

1) Inisiatif individual

Pada Inisiatif individual merujuk pada tingkatan dari tanggung jawab, ketidak terikatan atau kebebasan, berdiri sendiri dan independen yang dimiliki oleh setiap individu menyampaikan pendapat pendapat dari anggota perusahaan.

2) Toleransi terhadap tindakan berisiko

---

<sup>10</sup>Deddy Mulyadi, *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayan*, Bandung :Alfabeta, 2015, hlm 122

Dalam suatu organisasi dikatakan positif dan baik apabila dalam perusahaan atau organisasi tersebut memiliki jiwa toleransi yang tinggi sesama anggota dan karyawannya tanpa adanya perbedaan pandangan ataupun hal-hal negatif lainnya sehingga menimbulkan perpecahan dan perdebatan antar anggota perusahaan sehingga mengakibatkan perusahaan memiliki citra yang buruk.

3) Pengarahan

Dalam hal pengarahan dilakukan agar dalam suatu organisasi dapat mencapai target atau tujuan-tujuan yang telah ditentukan sehingga adanya hasil yang dapat dicapai.

4) Integrasi

Integrasi yang dimaksud merupakan sejauh mana dalam organisasi anggota atau karyawan dapat mendorong dan membina dalam unit-unit setiap organisasi untuk terus belajar dengan cara yang baik dan terkoordinir.

5) Dukungan manajemen

Dalam dukungan manajemen disini dijelaskan bahwa pentingnya sebuah dukungan dari para pimpinan perusahaan melalui komunikasi yang terjalin juga arahan-arahan terhadap bawahannya agar para anggota perusahaan merasa sejahtera dan juga loyal pada perusahaan.

6) Kontrol

Dalam suatu perusahaan atau organisasi kontrol perusahaan dimaksudkan dalam peraturan-peraturan yang dibuat agar semua sistem dapat terkoordinir dengan baik.

7) Identitas

Identitas dimaksud sejauh mana anggota atau pegawai suatu organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam organisasi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

8) Sistem imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebaliknya) didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

- 9) Toleransi terhadap konflik  
Sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
- 10) Pola komunikasi  
Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

**d. Budaya Organisasi Dalam Perspektif Islam**

Pandangan Islam mewajibkan setiap muslim untuk berupaya sepenuh hati menerapkan semua aturan Islam dalam segala aspek kehidupan, termasuk dalam bidang ekonomi dan khususnya dalam etika kerja. Etika atau budaya organisasi dalam konteks ekonomi Islam tidak terpisah dari prinsip-prinsip Islam (Syaria'ah) yang harus diterapkan didalamnya .

Budaya organisasi Islam merupakan suatu proses yang melibatkan pengalihan berbagai elemen seperti filosofi, visi, misi, nilai, keyakinan, norma, pengetahuan, dan keterampilan, antar anggota organisasi, Alqur'an, dan Sunnah. Tujuan dari proses ini adalah untuk mencapai kesuksesan dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi serta memperoleh kepuasan dari Allah SWT.<sup>11</sup>

Salah satu cara untuk memahami nilai-nilai yang dianut oleh suatu organisasi adalah melalui studi karakteristik budaya. Karakteristik budaya memberikan gambaran menyeluruh tentang organisasi yang bersangkutan secara menyeluruh. Melalui pengenalan akan karakteristik budaya, organisasi dapat menuntun pada pengenalan nilai-nilai suatu organisasi, baik nilai-nilai yang diterima dan dilakukan sepenuhnya oleh anggota organisasi tersebut.<sup>12</sup>

Di bagian ini, akan membahas bagaimana nilai-nilai dan pesan yang diturunkan oleh Allah SWT dan Nabi Muhammad SAW tercermin dalam budaya organisasi atau perusahaan. Setiap orang Muslim diharapkan untuk mengikuti ajaran agama Islam dalam semua aspek kehidupannya, termasuk dalam bidang ekonomi, dan lebih

---

<sup>11</sup>Hishna Syadiida dkk, Pengaruh Kepemimpinan Islam, Budaya Organisasi Islam Terhadap Kinerja Perawat dengan Motivasi Kerja Islam Sebagai Variabel Intervening, *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(01),2022,979

<sup>12</sup>Lasmi Mia, *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung, 2016. hlm 201



husus lagi dalam bidang ekonomi, dan lebih khusus lagi dalam etika kerja. Prinsip-prinsip Islam tidak dapat dipisahkan dari etika atau budaya organisasi Islam, yang merupakan bagian integral dari manajemen menurut prinsip-prinsip agama ini.<sup>13</sup>

Dalam pandangan Islam, setiap individu Muslim memiliki tanggung jawab moral untuk berusaha dengan sebaik-baiknya dalam melaksanakan semua aturan syari'ah Islam dalam segala aspek kehidupan, termasuk dalam mencari nafkah (ekonomi), khususnya dalam hal etika atau budaya organisasi yang merupakan bagian dari ekonomi Islam, tidak dapat dipisahkan dari konsep-konsep Islam (syari'ah) yang harus dijalankan dalam bidang tersebut.

1) Pertama, Bekerja merupakan salah satu eksekusi dari fungsi manusia sebagai pemimpin. Sebagai seorang muslim, penting untuk menyadari bahwa setiap individu termasuk diri sendiri diciptakan sebagai pemimpin di bumi yang bertanggung jawab untuk mengarah tindakan manusia agar menciptakan kebaikan dan kemaslahatan di dunia ini. Seorang Muslim meyakini bahwa segala sesuatu yang Allah ciptakan di bumi memiliki tujuan baik dan apapun yang diberikan Allah kepada manusia adalah sarana untuk menyadarkan mereka akan peran mereka sebagai pengelola bumi.

Seorang muslim juga menyadari bahwa Allah Swt mengirinkan umat Islam di dunia adalah pembawa misi rahmatan lil 'alamiin (rahmat untuk seluruh 'alam). Sebagaimana firman Allah Swt dalam surat Al Baqarah ayat 30:<sup>14</sup>

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَجْعَلْ فِيْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

<sup>13</sup>Mohammad Mustari, Kontribusi Budaya Organisasi Islam dalam Upaya Meningkatkan Kinerja. *Jurnal Iman dan Spiritual 2*, no. 2 (2022): 171

<sup>14</sup>Al-qur'an, Al-Baqarah ayat 30, *Al-Qur'an Hafalan Mudah*, (Bandung: PT.Cordoba Internasional Indonesia, 2022), hal.6

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: ‘Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.’ mereka berkata: ‘Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?’ Tuhan berfirman: ‘Sesungguhnya akumengetahui apa yang tidak kamu ketahui.’”

Oleh karena itu, sebagai pemimpin di bumi dan sebagai pembawa rahmat bagi seluruh alam, salah satu tugas kita adalah mengelola bumi ini dengan baik untuk memenuhi kebutuhan hidup. Sebagai seorang Muslim, kita menyadari bahwa berbagai sumber daya adalah pemberian Allah SWT. Pemberian tersebut merupakan kepercayaan Allah terhadap umat-Nya, dengan harapan mereka akan memanfaatkannya secara efisien untuk mencapai kesejahteraan. Sebagaimana firman Allah Swt dalam surat Al-Jāiyah: 13.<sup>15</sup>

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ

Artinya: “Dan dia menundukan untukmu apa yang ada dilangit danapa yang ada dibumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Seungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tandatanda(kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir

- 2) Kedua, bekerja merupakan “ibadah”. Penting untuk diingat bahwa bekerja juga merupakan bentuk ibadah. Berdasarkan peran umat Islam sebagai khalifah fil ardhī dan pembawa rahmat bagi seluruh alam, setiap Muslim bertanggung jawab terhadap pengelolaan

<sup>15</sup>Al-qur’an, Al-Jasiyah ayat 13, *Al-Qur’an Hafalan Mudah*, (Bandung: PT.Cordoba Internasional Indonesia, 2022), 499

sumber daya bumi dan segala isinya. Oleh karena itu, proses pengelolaan sumber daya bumi memiliki nilai yang sangat penting bagi seorang Muslim karena berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan hidup. Bekerja dianggap sebagai bentuk ibadah, karena melalui bekerja, seorang Muslim karena berkait dengan pemenuhan kebutuhan hidup. Bekerja dianggap sebagai bentuk ibadah, karena melalui bekerja, seorang Muslim mewujudkan potensi yang telah diberikan oleh Allah dalam bentuk ilmu-Nya kepada manusia. Dengan bekerja, seseorang berkontribusi dalam pengelolaan bumi dan mengaktualisasi potensi yang diberikan oleh Allah.

Menganjurkan umat Islam untuk berusaha dan memproduksi karena pengertian akan pentingnya peran produksi dalam menghasilkan sumber-sumber kekayaan. Bekerja juga menjadi bagian yang memperkuat dan menjadi sumber pemenuhan kebutuhan masyarakat Allah Swt. Bekerja juga menjadi sarana penguatan dan sumber pemenuhan kebutuhan masyarakat. Allah Swt berfirman dalam surat al-Mulk 15:<sup>16</sup>

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا  
مِنْ رِزْقِهِ ۗ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ

Artinya: “Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah disegala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. Dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.”

Bagi umat Islam, bekerja atau memproduksi merupakan bagian integral dari ibadah jika dilakukan dengan tujuan dan harapan untuk mendapatkan pahala dari Allah SWT. Dengan bekerja, kaum muslimin berharap untuk bertemu dengan Allah SWT. Nabi SAW bersabda dalam riwayat Muslim: “Sesungguhnya segala perbuatan itu tergantung

---

<sup>16</sup>Al-qur'an, Al-Mulk ayat 15, *Al-Qur'an Hafalan Mudah*, (Bandung: PT.Cordoba Internasional Indonesia, 2022), 563

kepada niatnya dan setiap orang hanya akan mendapatkan apa yang diniatkan”. Niat akan mengubah pekerjaan menjadi bernilai ibadah. Juga Nabi SAW bersabda: “Sesungguhnya kamu tidak akan menahkan apapun dengan mengharap Allah kecuali akan diberi pahala atasnya hingga apa yang akalian berikan sebagai makanan istrimu”.(H.R. Muslim).

- 3) Ketiga, bekerja dengan azas manfaat dan maslahat seorang muslim dalam menjalankan proses bekerjanya tidak semata mencari keuntungan maksimum untuk menumpuk aset kekayaan. Bekerja bukan hanya tentang mendapatkan keuntungan ekonomi semata, tetapi juga tentang seberapa penting manfaat dan kemaslahatan yang dapat diperoleh oleh masyarakat. Sebagaimana firman Allah dalam surat Az-Zāriyāt: 19:<sup>17</sup>

وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ

Artinya: “Dan pada harta-harta mereka ada hak untuk orang miskin yang meminta dan orang miskin yang tidak mendapat bagian”.

Juga terdapat dalam surat Al-Ma’arij ayat 24-25:<sup>18</sup>

وَالَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مِّمَّا مَلَائِكَةُ اللَّهِ سَأَلُوا وَالْمَحْرُومِ

Artinya: “Dan orang-orang yang dalam hartanya tersedia bagian tertentu. Bagi orang miskin yang meminta dan orang yang tidak mempunyai apa-apa (yang tidak mau meminta)”.

Pemilik dan manajer perusahaan Islami memiliki fokus utama pada proses produksi sebagai cara untuk meningkatkan amal. Dalam konteks ini, arti ekonomi obyek produksi tidaklah penting seperti dalam sistem

<sup>17</sup>Al-qur’an, Az-Zariyat ayat 13, *Al-Qur’an Hafalan Mudah*, (Bandung: PT.Cordoba Internasional Indonesia, 2022), 521

<sup>18</sup>Al-qur’an, Al-Ma’arij ayat 24-25, *Al-Qur’an Hafalan Mudah*, (Bandung: PT.Cordoba Internasional Indonesia, 2022), 569

ekonomi pasar bebas. Di dalam masyarakat yang meyakini bahwa memberikan sedekah adalah cara untuk memenuhi kehendak Tuhan dan membawa keberuntungan bagi perusahaan, permintaan terhadap produknya akan meningkatkan.

- 4) Keempat. Dalam bekerja untuk memaksimalkan kemampuan seorang pekerja Muslim, penting untuk menggunakan akal fikiran (kecerdasan) dan profesionalitas dalam mengelola sumber daya. Karena faktor produksi yang digunakan dalam proses produksi tidak terbatas, manusia perlu berupaya mengoptimalkan potensi yang diberikan oleh Allah. Sebagaimana firman Allah SWT dalam al-Qur'an surat Ar- Rahmān: 33:<sup>19</sup>

يَعْرِشِرَ الْجِنُّ وَالْإِنْسَانَ اسْتَطَعْتُمْ أَنْ تَنْفُذُوا مِنْ أَقْطَارِ السَّمٰوٰتِ وَالْأَرْضِ فَمَا نُنْفِذُو  
الَّذِينَ تَنْفُذُونَ إِلَّا بِسُلْطٰنٍ

Artinya: “Hai Jin dan manusia jika kamu sanggup menembus(melintasi) penjuru langit dan bumi, maka lantasilah, kamu tidak dapat menembusnya melainkan dengan kekuatan”.

Beberapa ahli tafsir menafsirkan kekuatan dengan akal fikiran. Dalam al-Qur'an surat Fāthir ayat 1,<sup>20</sup>

الْحَمْدُ لِلّٰهِ فَاطِرِ السَّمٰوٰتِ وَالْأَرْضِ جَاعِلِ الْمَلٰٓئِكَةِ رُسُلًا أَوْيٰٓ  
أَجْنِحَةً مَّثٰنِیْ وَتُلُثٌ وَرُبُعٌ یَّرِیْدُ فِی الْخَلْقِ مَا یَشَآءُ ۗ اِنَّ اللّٰهَ عَلٰی  
كُلِّ شَیْءٍ قَدِیْرٌ

Artinya: “Segala puji bagi Allah Pencipta langit dan bumi, Yang menjadikan malaikat sebagai utusan-utusan (untuk mengurus berbagai macam urusan) yang mempunyai sayap, masing-masing (ada yang) dua, tiga dan empat. Allah menambahkan pada ciptaannya

<sup>19</sup>Al-qur'an,Ar-Rahman ayat 33,*Al-Qur'an Hafalan Mudah*,(Bandung: PT.Cordoba Internasional Indonesia,2022),532

<sup>20</sup>Al-qur'an,Fathit ayat 1,*Al-Qur'an Hafalan Mudah*,(Bandung: PT.Cordoba Internasional Indonesia,2022),434



apa yang dikehendaki. Sesungguhnya Allah maha kuasa atas segala sesuatu.

Dalam konteks produksi, seorang pengusaha Muslim tidak perlu merasa pesimis bahwa Allah SWT tidak akan memberikan rizki kepadanya. Sebab, bagi mereka yang beriman, Allah SWT adalah jaminan atas rizki.

- 5) Kelima, Bekerja penuh keyakinan dan optimistik. Seorang muslim yakin bahwa apapun yang diusahakannya sesuai dengan ajaran Islam tidak membuat hidupnya menjadi kesulitan. Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Mulk : 15<sup>21</sup>

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ دَلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا  
مِنْ رِزْقِهِ ۗ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ

Artinya: “Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah disegala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.”

Demikian juga firman Allah Swt. Dalam surat Hud ayat 6.<sup>22</sup>

وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ إِلَّا عَلَى اللَّهِ رِزْقُهَا وَيَعْلَمُ مُسْتَقَرَّهَا  
وَمُسْتَوْدَعَهَا ۗ كُلٌّ فِي كِتَابٍ مُبِينٍ

Artinya: “Dan tidak ada suatu binatang melatapun di bumi melainkan Allah-lah yang memberi rezekinya, dan Dia mengetahui tempat berdiam binatang itu dan tempat penyimpanannya. Semuanya tertulis dalam Kitab yang nyata (Lauh mahfuds).”

<sup>21</sup>Al-qur'an, Al-Mulk ayat 15, *Al-Qur'an Hafalan Mudah*, (Bandung: PT.Cordoba Internasional Indonesia, 2022), 563

<sup>22</sup>Al-qur'an, Hud ayat 6, *Al-Qur'an Hafalan Mudah*, (Bandung: PT.Cordoba Internasional Indonesia, 2022), 222

- 6) Keenam, bekerja dengan mensyaratkan adanya sikap tawazun (keberimbangan) bekerja dalam Islam juga mensyaratkan adanya sikap tawazun (keberimbangan) antara dua kepentingan, yakni kepentingan umum dan kepentingan khusus (Abdullah Abdul Husein, 2004), Keduanya tidak dapat dianalisa secara hirarkhis melainkan harus diingat sebagai satu kesatuan.

Bekerja dapat menjadi haram jika aktivitas yang dihasilkan ternyata hanya akan mendatangkan dampak membahayakan masyarakat mengingat adanya pihak-pihak yang dirugikan dari aktivitas tersebut. Produk-produk atau jasa akbat aktivitas dalam kategori ini hanya memberikan dampak ketidak seimbangan dan kegoncangan bagi efektivitas ekonomi secara umum. Akibatnya misi Rahmatan lil a'lamiin ekonomi Islam tidak tercapai

- 7) Ketujuh, bekerja dengan memperhatikan unsur kehalalan dan menghindari unsur haram (yang dilarang syari'ah). Seorang pekerja muslim menghindari praktek pekerjaan atau produksi yang mengandung unsur haram antara lain keuangan mengandung riba, kebijakan terhadap tenaga kerja yang tidak adil dan pemasaran yang menipu. Sebagaimana firman Allah yang menjelaskan tentang riba dalam surat Ali Imran;130-131<sup>23</sup>

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا الرِّبَا أَضْعَافًا مُّضَاعَفَةً وَاتَّقُوا اللَّهَ  
لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ وَاتَّقُوا النَّارَ الَّتِي أُعِدَّتْ لِلْكَافِرِينَ ۗ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu memakan riba dengan berlipat ganda dan bertakwalah kamu kepada Allah supaya kamu mendapat kebahagiaan”.(130) “Dan peliharalah dirimu dari api neraka, yang disediakan untuk orang-orang yang kafir.(131).

Dalam ayat ini terdapat nash yang mengharamkan riba, disertai dengan penjelasan yang

<sup>23</sup> Al-qur'an, Ali 'Imran ayat 130-131, *Al-Qur'an Hafalan Mudah*, (Bandung: PT.Cordoba Internasional Indonesia, 2022), 66

bersifat hukum positif, bahwa riba ini mengandung penganiayaan yang sangat keras, oleh karena itu orangnya akan ditempatkan dalam neraka yang telah disediakan sekalian bersama orang kafir. Juga terdapat dalam firman Allah dalam surat Al Baqarah, ayat 275.<sup>24</sup>

الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي يَتَخَبَّطُهُ  
الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ذَلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ مِثْلُ الرِّبَا  
وَإَحْلَ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ  
فَانْتَهَى فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ عَادَ فَأُولَئِكَ  
أَصْحَابُ النَّارِ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ

Artinya: ”Adapun orang yang memakan riba itu tidak akan berdirimelainkan seperti berdirinya orang yang digumuli syaithan, oleh karena gilanya. Demikianlah karena mereka mengatakan jual-beli itu riba; padahal Allah telah menghalalkan jual-beli tetapi mengharamkan riba. Maka barangsiapa yang menerima pengajaran daripada Allah lalu berhenti, maka tidak ada apa-apa yang sudah terjadi. Keadaan terserah kepada Allah, tetapi siapa yang menangulangiya, mereka adalah penduduk neraka, dimana mereka kekal selamanya” (275).

## 2. Sistem *Reward*

### a. Definisi *Reward system*

Kata *reward* berasal dari bahasa inggris yang berarti ganjaran, upah, hadiah, atau penghargaan. Sedangkan menurut Nawawi, *reward* adalah usaha menumbuhkan perasaan diterima atau diakui di lingkungan kerja, yang

<sup>24</sup>Al-qur'an, Al-Baqarah ayat 275, *Al-Qur'an Hafalan Mudah*, (Bandung: PT.Cordoba Internasional Indonesia, 2022), 47

menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya.<sup>25</sup>

*Reward* atau sering kita sebut dengan kompensasi merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial. *Reward* adalah semua bentuk return balik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan.<sup>26</sup>

Menurut Irham Fahmi *reward* atau sering disebut dengan kompensasi merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial.<sup>27</sup>

Dari pengertian-pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah pemberian balas jasa ataupun penghargaan yang diterima karyawan baik secara finansial maupun non finansial. Penghargaan dalam suatu organisasi dianggap penting karena organisasi memang mengharap mereka yang sudah berupaya mengubah cara kerjanya. Penghargaan juga akan memicu orang-orang untuk melakukan yang terbaik. Sebaiknya penghargaan bukan untuk mereka yang paling ahli didalam bidangnya, melainkan berikan target dan berikan penghargaan kepada mereka yang melampaui target yang ada.

Dalam agama Islam juga mengenal metode *reward* (ganjaran), ini terbukti dengan adanya pahala. Pahala adalah bentuk penghargaan yang diberikan Allah SWT kepada hamba-Nya yang beriman dan mengerjakan amal-amal shaleh seperti shalat, puasa, membaca Al- Qur'an dan perbuatan-perbuatan lain yang bermanfaat bagi masyarakat. Dalam Al-Qur'an juga dijelaskan bahwa kita

---

<sup>25</sup>Nawawi,H. *Manajemen Phunishment Untuk Bisnis Yang Kompetitif*,(Cetakan Keempat),(Yogyakarta:Gajah Mada University press,2009),hal.63

<sup>26</sup>Kadarisman.*Manajemen Kompensasi Reward*, 2013.Jakarta: Rajawali Pers.hlm 2

<sup>27</sup>Irham Fahmi,*Reward Sumber Daya Manusia*, 2016.Bandung: Alfabeta.hlm 64-65

dianjurkan untuk berbuat kebaikan, yaitu dalam QS. Al-Baqarah ayat 261.<sup>28</sup>

مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلٍ فِي كُلِّ سُنْبُلَةٍ مِائَةُ حَبَّةٍ وَاللَّهُ يُضْعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ

Artinya: “perumpamaan nafkah yang dikeluarkan oleh orang-orangmenafkahkan hartanya di jalan Allah adalah seperti sebutir benih yang menumbuhkan tujuh butir, pada setiap-setiap butir seratus biji Allah meliputi gandan(ganjaran) bagi siapa yang Ia kehendaki. Dan Allah Maha Luas (karunia-Nya) lagi maha mengetahui.

Dalam system reward yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepada anggota dan karyawannya memang merupakan suatu hak anggota atau kebijakan yang memang harus ditaati karena dalam prosesnya harus sesuai aturan dan juga target dan capaian yang didapatkan oleh karyawan itu sendiri.

#### b. Tujuan dan Dampak Reward

*Reward* diberikan oleh perusahaan agar karyawan memiliki rasa loyal dan juga berdampak pada psikis dan mental karyawan itu sendiri., yaitu :<sup>29</sup>

- 1) Agar dapat memberikan dan juga menjelaskan mengenai hak hak dan kewajiban yang dapat diterima oleh anggota perusahaan.
- 2) Agar dapat memenuhi keinginan karyawan sesuai komitmen dan kesepakatan yang telah disepakati.
- 3) Agar dapat mmeberikan gambaran yang baik dan berwibawa dalam perusahaan sehingga mampu membayar reward secara tepat waktu sesuai tanggal yang telah ditetapkan.
- 4) Sebagai penjelasan kepada pihak stakeholders bahwa perusahaan mampu melaksanakan kewajiban likuiditasnya secara tepat waktu.

<sup>28</sup>Al-qur'an, Al- Baqarah ayat 261, *Al-Qur'an Hafalan Mudah*, (Bandung: PT.Cordoba Internasional Indonesia, 2022), 44

<sup>29</sup>Irham Fahmi, *Reward Sumber Daya Manusia*, 2016. Bandung: Alfabeta. hlm 65



- 5) Mampu menaikkan reputasi perusahaan sebagai perusahaan yang loyal dan berdedikasi tinggi dalam membangun kepedulian dan kesejahteraan karyawan.

Adapun pengertian dari likuiditas atau sering disebut dengan rasio likuiditas (*liquidity ratio*) adalah kemampuan suatu perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya secara tepat waktu. Contoh membayar listrik, telepon, air PDAM, gaji karyawan, gaji teknisi, gaji lembur, tagihan telepon, dan sebagainya. Karena itu rasio likuiditas sering disebut dengan *short term liquidity*.

Dan pembayaran reward tersebut masuk dalam bagian analisis rasio likuiditas. Sehingga wajar jika perhatian pada rasio likuiditas menjadi penting, termasuk disini analisis kalangan investor yang selalu berusaha untuk memposisikan bagaimana membentuk pengamanan yang kuat dan rasio likuiditas yang baik dan stabil secara jangka panjang. Dengan tujuan agar reputasi perusahaan dimata konsumen, supplier, investor, serta kreditur tetap terjaga dengan baik.

#### c. Bentuk *Reward* yang Diberikan Kepada Karyawan

*Reward* atau kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara umum dibagi dalam 3 pilihan, yaitu.<sup>30</sup>

- 1) *Reward* dalam bentuk finansial tunai  
Ini diterima langsung oleh karyawan tersebut, seperti gaji (salary), bonus, uang lembur, dan sejenisnya yang bersifat uang tunai yang biasanya bisa saja ditransfer rekening karyawan atau ada juga yang mengambil ke bagian keuangan langsung, tergantung mekanisme yang diterapkan perusahaan.
- 2) *Reward* dalam bentuk finansial tunjangan  
Pemberian *reward* seperti ini dalam bentuk tanggung jawab biaya kesehatan, biaya melahirkan, uang cuti, jaminan asuransi, biaya pemeliharaan rumah, pengisian pulsa telepon, dan sejenisnya.
- 3) *Reward* dalam bentuk non finansial  
Penerima *reward* dalam bentuk non finansial ini seperti kenyamanan bekerja dengan suasana ruangan kantor yang sesuai harapan karyawan. Seperti

---

<sup>30</sup> Irham Fahmi, *Reward Sumber Daya Manusia*, 2016. Bandung: Alfabeta. hlm 66

komputer yang lengkap, jaringan internet dengan akses yang cepat, AC, meja yang bagus, toilet yang bersih, pencahayaan yang terang, dan lain sebagainya.

**d. Praktik Pemberian *Reward***

Pemanfaatan uang dan barang sebagai bagian utama pembayaran ganjaran atau pemberia *reward* sudah semakin berkembang konsep dan praktiknya di organisasi. Pengkategorian pemberian reward biasanya dibagi berdasarkan objektifnya. Para ahli membaginya menjadi empat kelompok yaitu:<sup>31</sup>

1) *Membership- Based dan Seniority- Based Reward*

Praktik ini biasanya yang paling lazim dijalankan oleh banyak organisasi. Istilahnya *pay for pulse*, dan menjadi sebagian besar dari komponen gaji. Benefit atau manfaat yang lain, ada yang sama tergantung dari senioritas. *Membership- based* ini disukai oleh mereka yang sudah lama kerja , namun kurang memotivasi kinerja.

2) *Job Status- Based Reward*

Basis pemberian *reward* berdasarkan status pekerjaan adalah dimana pekerjaan tergantung status atau nilai pekerjaan yang dilakukan. Nilai pekerjaan ini biasanya diperoleh lewat sebuah evaluasi pekerjaan, yakni cara yang sistem menilai sebuah pekerjaan dengan melihat kecakapan, upaya dan tanggung jawab serta kondisi pekerjaan. Semakin tinggi semua, semakin besar nilai ganjaran yang akan diberikan. Begitu juga fasilitas lainnya, seperti mungkin kendaraan, mobil, rumah, dan lain sebagainya.

3) *Competency- Based Reward*

*Reward* berdasarkan kompetensi (*Competency- Based Reward* ,CBR) merupakan perkembangan dari bentuk reward yang hanya mengandalkan status pekerjaan dan masa kerja. Kini sangat banyak organisasi yang lebih menekankan kepada soal kecakapan, pengetahuan, dan kompetensi yang membawa pada kinerja tinggi. Yang paling banyak CBR adalah mengidentifikasi kompetensi yang relevan (adaptabilitas, tema *orientation*, keahlian

---

<sup>31</sup>Amir Taufiq,*Perilaku Organisasi*,Kencana.2017. Jakarta.hlm 93-95

teknis, kepemimpinan.) dan memberikan kesempatan supaya kelompok bisa meningkatkan gajinya saat kompetensinya meningkat.

4) *Performance- Based Reward*

Untuk reward berdasarkan kinerja, kita bisa membaginya berdasarkan individu atau *individual reward*. Misalnya, berdasarkan jumlah kamar yang berhasil ditawarkan, berdasarkan jualan, atau yang lainnya. Untuk individu biasanya tersedia juga bonus akhir tahun, terutama untuk mereka yang kinerjanya lewat dari yang sudah direncanakan. Adapun team reward, pemberiannya didasarkan oleh pekerjaan yang sifatnya tim. Diantara bentuknya, ada yang disebut dengan *gainsharingplans*, yakni reward berbasis tim yang menghitung bonus dari penghematan unit kerja dan atau peningkatan produktivitas dari tim.

*Organisational Reward* adalah *reward* untuk semua staf ketika organisasi mencapai sasaran tertentu. Di beberapa organisasi tertentu ada yang disebut dengan *employee share ownership plans* (ESOP) yang digunakan untuk mendorong karyawan membeli saham perusahaan, biasanya harga yang diskon atau dengan pinjaman tanpa bunga. Varian lain dari *reward* ini adalah *share options*, yakni sistem *reward* yang memberikan karyawan hak untuk membeli saham perusahaan di masa datang dengan harga tertentu, dan *profit-sharing plan*, yaitu sistem *reward* yang membayar bonus dengan sharing.

e. **Meningkatkan Keefektifan *Reward***

*Performance-based reward* (PBR) banyak ditentang kalangan praktisi karena dianggap tidak mendorong kreativitas, bahkan menjauhkan manajemen dari para karyawan, bahkan menjauhkan karyawan dari kebermaknaan pekerjaan, dan hanya menjadi solusi jangka pendek dan tidak atau mengabaikan penyebab sesungguhnya dari kinerja buruk. Memang disituasi tertentu bisa saja memberikan dampak buruk, tetapi bukan berarti kita harus mengabaikan PBR. Perusahaan maju selalu memiliki sistem PBR dengan mekanisme yang baik. Sistem ini memotivasi karyawan, tetapi juga harus

dilakukan dengan benar. Beberapa cara agar efektivitas *reward* meningkat adalah:<sup>32</sup>

1) Mengaitkan *reward* dengan kinerja

Karyawan dengan kerja yang tinggi seharusnya juga diberi ganjaran yang baik. Tetapi kadang-kadang ini tidak mudah. Sedikit yang melihat hubungan kinerja dengan bayaran yang mereka dan temannya terima. Bahkan banyak yang kecewa dengan subjektivitas dan tidak jarang pula ada yang tidak suka. Bagaimana cara meningkatkan keterkaitannya? Ketidak konsistenan dan bias dikurangi dengan *gainsharing*, SOP dan berbagai skema lain yang menggunakan pengukuran kinerja yang efektif. Perusahaan juga perlu menerapkan *reward* segera setelah kejadian.

2) Memastikan *reward* relevan

Seharusnya *reward* untuk *performance* yang bisa dikontrol oleh karyawan. Semakin erat kaitannya yang dapat dilihat semakin termotivasi orang untuk meningkatkan kinerjanya. Bonus untuk top eksekutif berdasarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, sementara karyawan lini depan mendapatkan bonus hasil kerja, kinerja keselamatan dan berbagai indikator lainnya. Perlu juga mempertimbangkan faktor situasi. Misalnya situasi didaerah tertentu (karena musim atau alam) lebih sulit menjual dari tempat lain.

3) Menggunakan *reward* tim yang saling terkait

Kalau pekerjaannya saling terkait antara satu jabatan dengan jabatan lain, lebih baik rewar-nya untuk semua anggota tim. Bonus berdasarkan tim lebih baik. Kalau dikaitkan dengan budaya sebuah negara, biasanya negara yang ciri budayanya *low-collectivism culture* cenderung *reward*-nya berdasarkan kinerja individu ketimbang grup. Padahal, *reward* untuk tim pada dasarnya mendorong kerja sama.

4) Memastikan *reward* bernilai.

Tidak sedikit organisasi dengan kinerja tinggi, namun begitu *reward* yang diberikan bernilai rendah. Perusahaan perlu memastikan *performance-based*

---

<sup>32</sup>Amir Taufiq, *Perilaku Organisasi*, Kencana.2017. Jakarta.hlm 95-96

memberi dampak yang bagus dengan memberikan nilai *reward* yang cukup berarti. Karyawan umumnya tahu kapan organisasi memiliki keuangan yang sehat, kapan mereka kesulitan. Memberikan *reward* bernilai rendah, ditengah keuangan yang baik hanya akan membua karyawan tersinggung dan kecewa.

### 3. Kinerja Karyawan

#### a. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari istilah "*Performance*" dan menyiratkan "Prestasi", yang dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi. Menurut pandangan tata tertib, wewenang dan pencapaian tujuan organisasi. Tujuan secara sah, tanpa melanggar hukum, dan sesuai dengan hukum yang berkaitan dengan moral dan etika.<sup>33</sup>

Kinerja adalah suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.<sup>34</sup> Kinerja juga diartikan sebagai hasil jerih payah seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya berdasarkan bakat, pengalaman, kesungguhan, dan waktunya. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai prestasi seseorang dalam menyelesaikan suatu tugas, dan itu sangat signifikan dalam sebuah perusahaan.<sup>35</sup>

Kinerja karyawan ialah hasil suatu pekerjaan yang telah di capai seseorang yang dilakukan sebaik mungkin dengan arahan yang diberikan oleh atasan (Manager), berkompetensi serta karyawan mempunyai kemampuan untuk mengembangkan nilai dari kinerjanya. Standar dalam kinerja yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk diselesaikan dengan baik serta sebagai pembanding atas target yang telah ditentukan, yang

---

<sup>33</sup>Clara Tamoubolon, *factor-faktor Motivasi*, Jurnal Motivasi kerja, 20 Desember 2022, 23.

<sup>34</sup>Wibowo, *Manajemen Kerja*, (Jakarta; 2007). 67.

<sup>35</sup>Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011). 171.



diperoleh dari hasil karyawan sesuai dengan standar kinerja yang diberikan.<sup>36</sup>

Mengenai kinerja karyawan dijelaskan dalam ayat Al-Qur'an yaitu pada surah At-Taubah ayat 105 dijelaskan tentang kinerja karyawan, ayat yang dimaksud sebagai berikut:

مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنبُلَةٍ مِائَةٌ حَبَّةٌ ۗ وَاللَّهُ يُضْعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ ۗ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ

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 ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”<sup>37</sup>

Hadis dari Imam Ahmad, dari Anas ibnu Malik ra., Rasulullah SAW bersabda: “*Lâ „alaykum an ta'jabû bi ahadin hattâ tanzhurû bi mâ yakhtimu lahû*, kalian tidak perlu merasa takjub (bangga) atas seseorang hingga kamu melihat sesuatu yang dihasilkannya”. Jelas sekali bahwa ungkapan “*hattâ tanzhurû bi mâ yakhtimu lahû*” merujuk pada kinerja, hasil kerja seseorang. Hadis lain yang berasal dari Abu Sa'îd ra., Sa'îd ibn Sa'âd ibn Malik al-Khudri ra., menyebutkan bahwa Rasulullah Saw. bersabda: “*Inmallâha mustakhlifukum fî hâ fa yanzhura kayfa ta'amalûn*” (HR Muslim). Ungkapan “*kayfa ta'amalûn*” menjadi bukti bahwa Allah pun akan menilai cara kerja kita, termasuk dalam bekerja sebagai wujud dari “*hablun minan nâs*”. Setelah bekerja dan beramal, seluruh penilaian itu akan

<sup>36</sup>Ach. Fadlalil dan Fatimah, Jurnal Idarah : *Manajemen SM islami dalam meningkatkan kinerja karyawan di CV ADEEVA GROUP JEMBER*, (Jeber:Vol. 1, No 1 Februari 2020). 9

<sup>37</sup>Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Terjemah Perkata*, (Syaamil Internasional, 2008), 203.

dikembalikan kepada Allah untuk mendapatkan hasil; baik atau buruk.<sup>38</sup>

Allah menuntut kita untuk bekerja, dan Allah membalas semua yang telah kita lakukan, sebagaimana diwahyukan dalam Surah At-taubah. Aspek yang paling luar biasa dari ayat ini adalah pernyataan Allah bahwa keinginan atau niat untuk melakukan harus benar. Karena mendorong orang untuk bekerja adalah salah, Allah menghukum mereka. Karena pekerjaan adalah kebutuhan, maka tidak aneh jika Umar bin Khathab dulunya mengusir orang yang sekarang kita sebut teroris.

#### **b. Dimensi Kinerja Karyawan**

Dalam kinerja karyawan dibagi menjadi beberapa dimensi diantaranya yaitu Pencapaian sasaran, kerjasama, inisiatif, sumbangan kepada kemajuan karyawan serta perilaku lainnya, faktor eksternal menjadi penentu tingkat prestasi kinerja karyawan, adapun yang dimaksud yaitu faktor lingkungan, perilaku pemimpin, desain jabatan yang diberikan, penilaian kerja, umpan balik serta administrasi dalam hal pengupahan.

Mengenai turunnya kinerja karyawan bisa disebabkan berbagai faktor yang mempengaruhi diantaranya faktor dari kepemimpinan yang diterapkan tidak cocok menurut karyawan, budaya organisasi, kepuasan kerja, serta motivasi yang kurang baik, maka dari itu perlu adanya suntikan motivasi pada karyawan dengan bertujuan untuk menciptakan kinerja yang efektif dan efisien.<sup>39</sup>

#### **c. Indikator Kinerja Karyawan**

Dalam suatu kinerja juga memiliki beberapa indikator sebagai berikut:

- 1) Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

<sup>38</sup><https://jejakkebaikan.wordpress.com/2012/03/26/al-quran-dan-penilaian-kinerja-2/>. (Diakses pada Minggu, 25 Desember 2022 Pukul 20:57).

<sup>39</sup>Mahadin Shaleh, Firman, "Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Google Books," accessed January 22, 2021,.8

- 3) Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standart pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.
- 4) Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dan setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Hal tersebut merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.<sup>40</sup>

**d. Faktor- Faktor Yang Menentukan dan Mempengaruhi Pencapaian Kinerja**

Kinerja dikatakan tercapai dengan tujuan yang sudah ditentukan, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi, adapun faktor tersebut diantaranya yaitu :<sup>41</sup>

- 1) Kemampuan karyawan, di mana kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dilakukan dengan kompeten dan efisien.
- 2) Managerial *skill* (Kemampuan pimpinan perusahaan), faktor ini merupakan manajer ingin mengetahui kemampuan dari karyawan dalam mencapai tujuan dari perusahaan. Manajemen kinerja yang efektif yaitu digunakan untuk membantu karyawan dalam mencari potensial yang akan mendapat peluang untuk mendapatkan prestasai dengan cara di posisikan sesuai bidang yang dikuasai oleh karyawan tersebut.
- 3) Lingkungan kerja yang baik, faktor ini meliputi hubungan antara pemilik, manajer dengan karyawan berjalan dengan baik. Lingkungan yang bersih dan memberikan nyaman pada karyawan. Faktor lingkungan ini tentunya dapat mendukung terciptanya budaya dalam organisai yang positif seperti

---

<sup>40</sup>Mahadin Shaleh, Firman, “*Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai* Google Books,” accessed January 22, 2021., 10

<sup>41</sup> Zamzami, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Ditinjau Dalam Pandangan Syari’ah* (Studi Kasus di Restoran Abdullah Har Cabang Palembang). 31-33

keterlibatan, tantangan dan keseriusan, mempunyai kebebasan dalam pengambilan keputusan, terdapat waktu luang untuk melakukan inovasi baru, keterbukaan dalam mengutarakan pendapat, lingkungan yang santai serta adanya rasa percaya dan keterbukaan antar satu sama lain.

- 4) Upah Kerja, yaitu kompenasi yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan yang meliputi upah, bonus dan bagi hasil atau uang servis ketika perusahaan mengalami pendapat yang baik.
- 5) Motivasi, Faktor ini merupakan komponen penting untuk mencapai kesuksesan dalam bekerja, karena motivasi ini merupakan pendorong dalam melakukan pekerjaan. Diantaranya yaitu berupa kesadaran dalam diri untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin baik untuk diri sendiri maupun perusahaan.
- 6) Disiplin, merupakan unsur pokok dalam mencapai kualitas dan keberhasilan dari suatu manajemen. Disiplin ini berupa pemberian informasi kepada karyawan mengenai kebijakan yang sudah ditetapkan mengenai standar moral dan etika yang terdapat dalam di dalam organisai itu sendiri.
- 7) Pendidikan serta pengalaman kerja, faktor ini sangat penting dalam mengarahkan karyawan untuk diposisikan dengan kompetensi yang dimiliki. Dengan pendidikan ini bisa menentukan baik tidaknya kinerja dari karyawan tersebut.

Dapat dipahami dengan baik bahwa memperoleh kinerja karyawan itu sulit karena berbagai elemen seperti gaji, kepuasan, motivasi, lingkungan kerja, dan banyak lagi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kuswandi bahwa kebahagiaan kerja, kemampuan karyawan, motivasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan adalah semua elemen yang memengaruhi kinerja karyawan.

Harus dipahami bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja atau prestasi kerja karyawan tidak dapat dipisahkan dari pencapaian tujuan perusahaan. Lingkungan kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan dengan kata lain. Motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, pekerjaan fisik, tekanan sosial dan perubahan.

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dalam hal ini merupakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan terkait budaya organisasi dan sistem *reward* dalam lingkungan yang luas, kajian terdahulu dimaksudkan sebagai sumber pengetahuan dan acuan suatu penelitian yang belum pernah dilakukan. Berdasarkan hal tersebut penelitian terdahulu perlu dilakukan untuk mendapatkan peluang penelitian (*gap research*) pada penelitian ini. Dalam penelitian Analisis Budaya Organisasi Islam dan Sistem *Reward* ini, sebelumnya penulis mencari serta menelaah berbagai penelitian sebelumnya diantaranya:

**Bagan 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Mohammad Mustari (2022)	Kontribusi Budaya Organisasi Islam dalam Upaya Meningkatkan Kinerja	Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh baik terhadap produktivitas tenaga kerja. Dalam penelitian ini budaya organisasi di Institusi pemerintah maupun swasta akan berkembang jika menerapkan konsep yang seimbang antara manajemen organisasi umum dengan manajemen organisasi keagamaan, khususnya manajemen perspektif islam. <sup>42</sup>
	Persamaan	Persamaan pada penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang budaya organisasi Islam dan kinerja karyawan.	
	Perbedaan	Perbedaan dalam penelitian ini adalah membahas tentang strategi pengembangan budaya organisasi di lingkungan pemerintah dan lingkungan swasta. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh penulis meneliti budaya	

<sup>42</sup>Mohammad Mustari, Kontribusi Budaya Organisasi Islam dalam Upaya Meningkatkan Kinerja, *Jurnal Iman dan Spiritual*, 2, no 2, 2022. 167



		organisasi di frenchis atau waralaba.	
2.	Wita Auliya Munandar, Acep Samsudin, Kokom Komariah (2020)	Penerapan Budaya Organisasi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi pada CV.Desain & Bangunan Sukabumi)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan 50 responden, dari hasil penelitian mengatakan bahwa adanya pengaruh budaya organisasi secara positif terhadap kinerja karyawan pada CV.Desain & Bangunan Sukabumi. <sup>43</sup>
	Persamaan	Persamaan penelitian ini yaitu sama-sama membahas mengenai budaya organisasi dan kinerja karyawan.	
	Perbedaan	Penelitian diatas menggunakan metode yang berbeda dengan yang digunakan oleh peneliti karena peneliti menggunakan metode kualitatif dan dalam pembahasan jurnal diatas membahas mengenai budaya organisasi umum sedangkan peneliti berfokus pada budaya organisasi islam.	
3.	Teguh Suropto (2016)	Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan Melalui Budaya Organisasi Yang Islami	Penelitian menggunakan tiga konsep fundamental yaitu tauhid, khilafah, dan a'dalah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan islam memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya kinerja perusahaan akan menjadi lebih baik. <sup>44</sup>
	Persamaan	Penelitian tersebut relevan dengan penelitian ini karena sama-sama membahas tentang budaya organisasi islam.	

<sup>43</sup>Wita Aulia dkk, penerapan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan (studi CV. Desain & Bangunan Sukabumi), Jurnal Pendidikan Ekonomi, 8, no1, 2020. 28

<sup>44</sup>Teguh Suropto, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan Melalui Budaya Organisasi Yang Islami, *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 6, no2, 2016. 144

	Perbedaan	Penelitian Teguh Suripto ini tidak mengkaji tentang sistem reward dan indikator karakteristik budaya organisasi islam berbeda. Penelitian diatas hanya menggunakan 3 karakter yaitu tauhid, khalifah dan a'dalah sedangkan penelitian yang akan dilakukan peneliti menggunakan 10 indiktor.	
4.	Aflatul Rima Ronia & Andi Nugraha (2013)	Pengaruh Pengembangan Karir Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan PR.Trubus Alami	Menyatakan bahwa pengembangan karir dan sistem reward berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PR. Trubus Alami. Yang artinya semakin tinggi pengembangan karir dan reward maka, semakin baik pula kedua variabel yang mempengaruhi kinerja yang ada diperusahaan. <sup>45</sup>
	Persamaan	Persamaan pada penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang sistem <i>reward</i> dan kinerja karyawan.	
	Perbedaan	Penelitian diatas hanya menganalisis pengaruh <i>reward</i> sedangkan penelitian ini menganalisis reward dan budaya organisasi Islam yang ada pada waralaba Teh Kota	
5.	Anisa Nur Aini (2020)	Analisis Kinerja Karyawan Dilihat Dari Pemberian <i>Reward</i> Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt. Hanarida Tirta Birawa Sidoarjo	Temuan penelitian ini tidak adanya pengaruh antara <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa <i>reward</i> yang diberikan perusahaan tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian bonus dan tunjangan yang masih belum sesuai belum memberikan dampak yang

<sup>45</sup>Aflatul Rima& Dianawati Suryaningtyas,Pengaruh Pengembangan Karir Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan PR.Trubus Alami, *Journal Riset Mahasiswa Manajemen*, 6, no 1.1

		mampu meningkatkan kinerja karyawan. <sup>46</sup>
Persamaan	Persamaan pada penelitian ini yaitu sama-sama membahas tentang kinerja karyawan dan sistem <i>reward</i>	
Perbedaan	Perbedaan dalam penelitian oleh Anisa Nur ini adalah metode yang digunakan yaitu penelitian kuantitatif sedangkan peneliti menggunakan metode kualitatif. Dan variabel yang digunakan hanya sistem reward tidak dengan budaya organisasi Islam.	

### C. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir yaitu suatu penjelasan yang bersifat sementara pada suatu permasalahan yang timbul disuatu tempat, yang akan dijadikan sebagai objek penelitian yang disusun berdasarkan dari tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, yaitu berupa bagan yang bertujuan untuk memaparkan dalam mengembangkan kerangka berfikir pada suatu objek.

---

<sup>46</sup>Anisa Nur, "Analisis Kinerja Karyawan Dilihat Dari Pemberian *Reward* Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt. Hanarida Tirta Birawa Sidoarjo", *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8, no 2, 2020. 323

**Tabel 2.2**  
**Skema Kerangka Berfikir**

