STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA ORGANISASI PADA YAYASAN SUARA HATI SIDOARJO

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam MemperolehGelar Sarjana Sosial (S.Sos)

Oleh :

Heni Nurdiyana
NIM:B74214041

PROGAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
JURUSAN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
2018

PERTANGGUNG JAWABAN PENULISAN SKRIPSI

Bismillahirrahmanirrahim

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Heni Nurdiyana

NIM : B74214041

Jurusan : Manajemen Dakwah

Judul skripsi : Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Pada Yayasan Suara Hati Sidoarjo.

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Skripsi ini tidak pernah dikumpulkan kepada lembaga pendidikan tinggi mana pun untuk mendapatkan gelar akademik apapun,
2. Skripsi ini adalah benar-benar karya saya secara mandiri dan bukan merupakan hasil plagiasi atas karya orang lain,
3. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini sebagai hasil plagiasi, saya akan bersedia menanggung segala konsekuensi hukum yang tersedia.

Surabaya, 09 Februari 2018

Yang Menyatakan

METERAI TEMPEL

6000

ENAM RIBU RUPIAH

HENI NURDIYANA

NIM: B74214041

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang ditulis oleh Heni Nurdiyana, NIM B74214041 ini telah memperoleh persetujuan untuk diujikan.

Surabaya, 09 Januari 2018

Pembimbing

Deasy Tantriana, MM

NIP. 198312282011012009

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi Oleh Heni Nurdiyana telah dipertahankan di depan
Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 31 Januari 2018,
Mengesahkan,
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Fakultas Dakwah Dan Komunikasi
Dekan,

Dr. Hj. Rr. Suhartini, M.Si
NIP. 195801131982032001

Penguji I

Deasy Tantriana, MM
NIP. NIP. 198312282011012009

Penguji II

Dra. Imas Maesaroh, Dip.I.M.Lib.,M.Lib.,Ph.D
NIP.196605141992032001

Penguji III

Bambang Subandi, M.Ag
NIP. 197403032000031001

Penguji IV

H. Mufti Labib, Lc
NIP. 196401021999031001

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertandatangan di bawah ini, saya:

Nama : Heni Nurdiyana
NIM : B74214041
Fakultas/Jurusan : Fakultas Dakwah dan Komunikasi/ Manajemen Dakwah
E-mail address : henisaputra23@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

✓ Skripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi Lainnya (……)

yang berjudul :

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI BUDAYA ORGANISASI PADA YAYASAN SUARA HATI SIDOARJO

Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 09 Februari 2018

Penulis

(Heni Nurdiyana)
Nama terang dan tandatangan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ABSTRAK

Heni Nurdiyana, 2018 “Strategi Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Pada Yayasan Suara Hati Sidoarjo”.

Kata “strategi” berasal dari bahasa yunani “*strategos”,* yang berasal dari kata *“stratos”*, yang memiliki arti militer, dan *Ag* yang memiliki arti pemimpin. Awal mula kata strategi digunakan oleh kalangan jendral militer, dalam pembuatan rencana untuk menaklukan musuh. Hingga saat ini, strategi sering kali diartikan sebagai cara jitu untuk mencapai tujuan. Yayasan Suara Hati Sidoarjo adalah yayasan sosial profesional yang bergerak dalam tiga layanan utama bidang sosial, yaitu sosial kesehatan, sosial pendidikan, dan sosial kesejahteraan. Yayasan suara hati sidoarjo terletak di Perum Puri Maharani A2 no 1 Masangan Wetan Sukodono Sidoarjo.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi meningkatkan kinerja karyawan melalui budaya organisasi pada yayasan suara hati sidoarjo. Untuk mengidentifikasi permasalahan tersebut secara mendalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Tekhnik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisi data yang dilakukan oleh peneliti adalah reduksi data, penyajian data, dan terakhir pengambilan keputusan.

Dari penelitian ini, diperoleh bahwa strategi meningkatkan kinerja karyawan melalui budaya organisasi pada yayasan suara hati sidoarjo adalah dengan menerapkan budaya-budaya organisasi di dalamnya. Budaya organisasi tersebut adalah sholat dhuka bersama, ngaji bersama, kultum, hafalan ayat-ayat mengenai ZIS. Dari budaya-budaya tersebut dapat meningkatkan spiritual karyawan, tangung jawab, percaya diri, saling membantu, dan lain sebagainya. Dari berbagai bentuk sikap positif tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci: Strategi, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM i
PERSETUJUAN PEMBIMBING..... ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI..... iii
MOTTO..... iv
PERSEMBAHAN..... v
PERNYATAAN PERTANGGUNG JAWABAN..... vi
ABSTRAK..... vii
KATA PENGANTAR..... viii
DAFTAR ISI..... ix
DAFTAR GAMBAR..... xi

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah.....5
C. Tujuan Penelitian.....6
D. Manfaat Penelitian.....6
E. Definisi Konseptual.....7
F. Sistematika Pembahasan.....9

BAB II :KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu.....11
B. Kerangka Teori.....14
1. Sumber daya manusia.....14
a. Sumber daya manusia (SDM)..... 14
b. Manajemen SDM 15
c. Tujuan manajmen SDM..... 16
d. Manajemen SDM Menurut Perspektif Islam..... 17
2. Strategi 19
a. Pengertian Strategi 19

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Budaya Organisasi 21
a. Pengertian Budaya Organisasi..... 21
b. Fungsi Budaya Organisasi.....23
c. Karakteristik Budaya Organisasi..... 24
d. Faktor Penguat Budaya Organisasi..... 26
e. Budaya Organisasi Menurut Perspektif Islam..... 27
4. Kinerja karyawan.....29
a. Pengertian kinerja karyawan..... 29
b. Faktor-faktor kinerja karyawan..... 30
c. Indikator kinerja..... 33
d. Dimensi kinerja..... 34
e. Sistem penilaian kinerja..... 36
f. Hubungan budaya organisasi dan kinerja..... 38
g. Kinerja karyawan menurut perspektif islam..... 39

BAB III :METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan jenis penelitian..... 43
B. Objek penelitian..... 44
C. Jenis dan sumber data..... 44
D. Tahap-tahap penelitian..... 46
E. Teknik pengumpulan data..... 51
F. Teknik validitas data..... 53
G. Teknik analisis data..... 55

BAB IV :HASIL PENELITIAN

A. Gambaran umum objek penelitian..... 58
B. Penyajian data..... 64
1. Strategi budaya organisasi di Yayasan Suara Hati..... 64
2. Karakteristik budaya organisasi di YSH 73
3. Kinerja karyawan di YSH 85
4. Sistem penilaian kinerja di YSH..... 96

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Analisis data..... 98
1. Strategi budaya organisasi di Yayasan Suara Hati..... 98
2. Karakteristik budaya organisasi di YSH 105
3. Indikator Kinerja karyawan di YSH 115
4. Penilaian kinerja di YSH..... 123

BAB V :PENUTUP

A. Kesimpulan..... 125
B. Saran dan rekomendasi..... 126
C. Keterbatasan penelitian 126

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BIOGRAFI PENULIS

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 38

Gambar 2 57

Gambar 3 58

Gambar 4 62

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kemiskinan merupakan masalah yang dihadapi banyak negara yang sedang berkembang. Akhmad Mujahidin berpendapat, bahwa kemiskinan merupakan fenomena lazim yang hampir ditemukan di berbagai negara. Fenomena yang menghawatirkan terkait tingginya masalah kemiskinan ini justru terjadi di negara-negara berkembang yang mayoritas penduduknya beragama Islam. Indonesia merupakan salah satu negara berkembang yang jumlah penduduknya sangat banyak. Indonesia merupakan negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar di dunia.

Berdasarkan data BPS Indonesia pada tahun 2016 diperoleh, bahwa jumlah penduduk mengalami peningkatan sebesar 28 juta orang. Angka tersebut mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya yakni dari 27.727.780 orang menjadi 28.513.570 orang.[1] Berbagai upaya dilakukan pemerintah untuk menurunkan angka kemiskinan di Indonesia. Upaya yang dilakukan salah satunya adalah dengan adanya lembaga amil zakat. Salah satu lembaga islam yang menarik perhatian peneliti yaitu "Yayasan Suara Hati".

Yayasan Suara Hati (YSH) Sidoarjo adalah yayasan sosial profesional yang bergerak dalam tiga layanan utama bidang sosial, yaitu

[1] Ade Yunita Mafruhat, Ria Haryatiningsih, Meidy Haviz, "Solusi Pengentasan Kemiskinan Di Indonesia Berdasarkan Perspektif Islam", *Jurnal Sosial, Ekonomi, Dan Humaniora*, (Bandung.Universitas Islam Bandung. Fakultas Ekonomi. 2016)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sosial kesehatan, sosial pendidikan, dan sosial kesejahteraan. Yayasan suara hati didirikan pada Januari 2010 oleh para pemuda dari berbagai latar belakang. Para pemudayang mendirikan yayasan tersebut mempunyai jiwa sosial dan kepedulian yang tinggi terhadap fenomena sosial di lingkungan sekitarnya.Fenomena tersebut mulai dari fenomena anak terancam putus sekolah, anak yatim terlantar, sulitnya kaum miskin memperoleh akses kesehatan, dan lain-lain.[2]

Organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Organisasi dikatakan berhasil ditunjukkan oleh kemampuannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dipengaruhi oleh bagaimana strategi meningkatkan kinerja karyawannaya. Oleh karena itu, organisasi melakukan berbagai macam strategi untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Strategi didefinisikan sebagai cara untuk mencapai tujuan. Alfred Chandler berpendapat tentang strategi yang dikutip oleh Ismail Solihin, yang artinya bahwa "Strategi adalah penentuan tujuan jangka panjang suatu perusahaan dan penerapan program tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan-tujuan ini."[3] Strategi yang disiapkan dengan matang akan memudahkan program dalam mencapai tujuannya.

Organisasi menerapkan banyak strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Upaya yang diterapkan oleh organisasi salah satunya melalui

[2]http://www.suarahatisda.blogspot.co.id/2016/01/sekilas-ysh.html?m=1
[3]Ismail Solihin, *Manajemen Strategic*, Jakarta: Erlangga, 2012, hal. 24

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

budaya organisasi. Budaya organisasi berpengaruh besar untuk mewujudkan kinerja organisasi. Budaya organisasi dianut oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, organisasiyang mempunyai budaya positif akan menunjukkan citrapositif. Demikian pula sebaliknya, budaya organisasi yang tidak berjalan dengan baik akan memberikan citra negatif bagi organisasinya.[4]

Budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individu. Seperti dijelaskan pada hadis dibawah ini.

حَدَّثَنَا خَلَّادُ بْنُ يَحْيَى قَالَ حَدَّثَنَا سُفْيَانُ عَنْ أَبِي بُرْدَةَ بْنِ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ أَبِي بُرْدَةَ عَنْ جَدِهِ عَنْ أَبِي مُوسَى عَنْ النبِي صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ إِنَّ الْمُؤْمِنَ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا وَشَبَّكَ أَصَابِعَهُ

"Telah menceritakan kepada kami Khallad bin Yahya berkata, telah menceritakan kepada kami Sufyan dari Abu Burdah bin 'Abdullah bin Abu Burdah dari Kakeknya dari Abu Musa dari Nabi shallallahu 'alaihi wasallam, beliau bersabda: "Sesungguhnya seorang mukmin dengan mukmin lainnya seperti satu bangunan yang saling menguatkan satu sama lain." kemudian beliau menganyam jari jemarinya." (HR al-Bukhari:459)

Hadist di atas menjelaskan, bahwa Nabi SAW telah menggambarkan bagaimana seharusnya umat islam ini saling menguatkan antara yang satu dengan yang lainnya. Dengan demikian, maka akan terlihat semakin kokohnya islam sebagai agama yang diridai Allah SWT.

Penerapan budaya organisasi sangat mempengaruhi tingkat kekuatan organisasi. Budaya organisasi yang dilandasi oleh nilai-nilai yang baik

[4]Wibowo, *Budaya Organisasi*, Jakarta: Rajawali pers, hal.1

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akan meningkatkan komitmen anggotanya. Semakin tinggi komitmen anggota dalam mewujudkan tujuan organisasi, maka semakin kuat bentuk organisasinya. Dalam pewujudannya, tujuan organisasi dilandaskan pada nilai-nilai yang tidak bertentangan dengan norma agama, sehingga akan mempermudah untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.[5]

Dengan berbekal tekat dan semangat,Yayasan Suara Hati ingin meringankan beban sesama. Yayasan Suara hati juga ingin menciptakan generasi penerus yang kuat secara fisik, mental, dan spiritual. Yayasan suara hati mengajak masyarakat untuk mendukung dan bekerja sama menyelenggarakan berbagai program. Program tersebut antara lain program rutin (subsidi kesehatan, layanan medis keliling, beasiswa pendidikan, panti asuhan, dan lain-lain). Seasonal program seperti (khitan massal gratis, pengobatan massal gratis, bhakti ramadhan, bhakti qurban, dan lain-lain). Serta program *insidentil* seperti *recoveryprogram* pada daerah bencana alam. Program-program tersebut mendapat sambutan baik dari masyarakat. Dukunganpun terus mengalir, jumlah donatur yang bergabung di mitra Yayasan Suara Hati terus bertambah. Yayasan Suara Hati ingin mewujudkan program pada saat ini yaitu mendirikan ”Pondok Pesantren *Entrepreneurship* Suara Hati” di Desa Lebakrejo Purwodadi Pasuruan. Program tersebut sedang dimulai proses pembangunannya.

[5]Bambang Subandi, *Manajemen Organisasi Dalam Hadis Nab*i, Surabaya*:* Nusantara Press, 2016, hal. 328

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bersama doa restu dan dukungan masyarakat, Yayasan Suara Hati akan berusaha untuk berbenah, meningkatkan karya dan kiprah di masyarakat.[6]

Sumber daya manusia dapat meningkatkan citra perusahaan melalui kinerja karyawannya. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui beberapa objek salah satunya ialah melalui budaya organisasi. Karyawan di Yayasan Suara Hati mempunyai kerja tim yang baik. Apapun tugas dan jabatannya, karyawan tidak merasa canggung antara satu sama lain. Setiap karyawan mampu menghargai kinerja dan memahami kondisi sesama karyawan. Dalam Yayasan Suara Hati diterapkan Rasa kekeluargaan yang sangat erat. Mereka bekerja demi mensejaterahkan masyarakat. Gaji yang didapatkan tak menjadikan ukuran kinerja yang diberikan karyawan. Hal tersebut yang menjadikan peneliti ingin meneliti lebih dalam apa strategi yang diterapkan dalam lembaga tersebut."[7]

Dengan demikian, penelitian tentang strategi peningkatan kinerja karyawan di Yayasan Suara Hati Sidoarjoperlu diadakannya.Oleh karena itu, penelitian ini membahas tentang "Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi Pada Yayasan Suara Hati Sidoarjo".

B. Rumusan Masalah

Jika dilihat dari latar belakang diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah: "Bagaimana Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Pada Yayasan Suara Hati Sidoarjo?"

---

[6]http://www.suarahatisda.blogspot.co.id/2016/01/sekilas-ysh.html?m=1 diakses pada 21 september 2017 pukul 21:08

[7]Berdasarkan pengalaman peneliti selama melaksanakan praktik kerja lapangan (PKL) di yayasan suara hati.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi peningkatan kinerja karyawan melalui budaya organisasi pada Yayasan Suara Hati Sidoarjo.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Secara Teoritik
   a. Untuk mengembangkan ilmu dibidang manajemen khususnya dalam peningkatan kinerja melalui budaya organisasi.
   b. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan ilmiah yang dapat dipergunakan untuk suatu Lembaga yang bergerak dibidang organisasi non provit.
2. Manfaat Secara Praktis
   a. Bagi Peneliti

      Penelitian ini diharapkan dapat berguna dalam menambah wawasan pengetahuan dalam bidang penelitian dan untuk mengetahui manajemen strategi dalam peningkatan kinerja karyawan melalui budaya organisasi.
   b. Penelitian dapat dijadikan masukan dan menambah referensi perpustakaan fakultas.
   c. Bagi Yayasan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penelitian digunakan sebagai referensi pemikiran dan pertimbangan bagi Yayasan dalam peningkatan kinerja karyawan melalui budaya organisasi.

E. Definisi Konseptual

Pengertian merupakan unsur pokok dari suatu penelitian. Konsep merupakan suatu yang masih universal atau umum. Tujuan dari definisi konseptual adalah untuk menghilangkan perbedaan pemahaman dalam penelitian ini. Berikut adalah penjelasan melalui judul yang di angkat dalam penelitian ini, yang artinya akan dijadikan landasan pada pembahasan selanjutnya.

1. Strategi

Kata "strategi" berasal dari bahasa yunani "strategos", yang berasal dari bahasa stratos yang berarti militer dan *Ag* yang artinya pemimpin. Strategi dalam konteks awal diartikan sebagai generalship ata sesuatu yang dikerjakan oleh para jendral dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang. Pada tahun 1950-an memperlihatkan masa perdamaian dan mulai muncul prusahaan-perusahaan baru.[8]

Strategi adalah sebuah pola atau rencana yang memadukan tujuan, kebijakan, dan serangkaian tindakan utama organisasi menjadi satu kesatuan utuh yag dapat memenuhi kebutuhan para *stakeholder*.

[8]Reni Diah Ayu Setiowati, "Strategy Social Entrepreneurship Dalam Mewujudkan Kemandirian Lembaga Social Islam (Sttudy Kasus Yayasan Nurul Hayat Surabaya)", *Skripsi*, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. 2016 Hal. 7

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Strategi yang formal mengandung tiga unsur, yaitu: sasaran tujuan yang harus dicapai, kebijakan-kebijakan yang memadu atau membatasi tindakan, dan serangkaian aksi atau program untuk mencapai tujuan atau sasaran.

2. Kinerja karyawan

Istilah kinerja (*performance)* menurut *The Scriber*dalam kamus bantam *Englis Dictonary* yang dikemukakan oleh Prawirosentono bahwa kinerja *(performance)* dari akar kata *to perform* yang mempunyai beberapa entries sebagai berikut[9] :

a. Melakukan, menjalankan, dan melaksanakan.
b. Memenuhi, menjalankan kewajiban suatu nazar.
c. Menjalankan suatu karakter dalam suatu permainan.
d. Menggambarkan dengan suara atau alat musik.
e. Melaksanakan atau menyempurnakan suatu tanggung jawab.
f. Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan.
g. Memainkan pertujukan musik.
h. Melakukan sesuatu yang diharapkanoleh seseorang atau mesin.

3. Budaya organisasi

Robbin dalam paranita berpendapat dalam bukunya Irham Fahmi, bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut dengan

[9] Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Jakarta: Prenada Media Group, 2013, hal. 211.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi lainnya.[10] Pengaruh budaya dalam mendorong pembentukan manajemen kinerja terasa sangat sering didiskusikan terutama oleh para manajer di berbagai perusahaan. Dari berbagai literatur yang diperoleh dijelaskan bahwa disebutkan jika suatu organisasi menerapkan budaya kuat maka itu akan mendorong terjadinya peningkatan keefektifan pada organisasi tersebut.[11]

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan urutan sekaligus kerangka berfikir dalam penulisan skripsi. Agar lebih mudah memahami penulisan, penulis menyusunsistematika pembahasan sebagai berikut:

Bab I adalah pendahuluan. Pendahuluan meliputi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konseptual dan sistematika pembahasan.

Bab II adalah kajian teoritil. Bab ini menjelelaskan tentang teori dan penelitian terdahulu. Kajian teori diambil dari buku, skripsi, dan jurnal yang sesuai dengan judul penelitian. Penelitian terdahulu diambil dari skripsi dan tesis.

Bab III menjelaskan tentang metode penelitian. Metode penelitian yang digunakan untuk mencocokkan data atau informasi yang telah didapat. Metode penelitian meliputi pendekatan dan jenis penelitian, lokasi

[10]Suhendi Dan Indra Sasangka, *Pengantar Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2014, hal. 15.
[11]Irham Fahmi, *Manajemen*, Bandung: Alfabeta, 2012, hal. 96

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penelitian, jenis dan sumber data, tahapan-tagapan penelitian, teknik pengumpulan data, teknik validasi data, dan teknik analisis data.

Bab IV menjelaskan tentang hasil penelitian, hasil penelitian merupakan bab terpenting dalam penulisan skripsi.Bab 4 meliputi gambaran umum, objek penelitian, penyajian data, dan pembahasan hasil penelitian (analisis data).

Bab V menjelaskan tentang penutup. Penutup berisi kesimpulan dari hasil penelitian, kritik, dan saran.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi acuan penulis dalam melakukan penelitian. Dari penelitian terdahulu, penulis dapat menelusuri karya-karya ilmiah yang sama dengan penyusunan karya ilmiah ini. Penulis menelusuri untuk mencari beberapa karya ilmiyah diantaranya sebagai berikut:

NO	Penelitian terdahulu	Persamaan	Perbedaan
1	Fathimatuzzahro, 2015. *"Penerapan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja di BMT Bismillah Sukorejo"* Skripsi, Prodi Perbankan Syari'ah, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.	Persamaan pada penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang budaya organisasi dan kinerja.	Perbedaan dalam penelitian ini adalah Fathimatuzzahro membahas tentang penerapan budaya organisasi terhadap kinerja, bukan strategi apa yang ada di lokasi penelitian.
2	Ni Made Sentya	Persamaan pada	Perbedaan dalam

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	Rani, 2015. *"Strategi Peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Konstruksi PT. Jaya Kusuma Sarana Bali Melalui Pendekatan Budaya Organisasi"*, Tessis, Universitas Uduyana Denpasar.	penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang meningkatkan strategi meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui budaya organisasi.	penelitian ini adalah Ni Made Sentya melakukan penelitin di PT. Jaya Kusuma Bali
3	Onedy Ariwibowo, 2010. *"Peran Budaya Organisasi (Studi Eksplorasi pada PT. Simoplas"* Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro Semarang.	Persamaan pada penelitian ini adalah, sama-sama membahas tentang budaya organisasi	Perbedaan dalam penelitian ini adalah Onedy Ariwibowo hanya membahas tentang peran budaya organisasi tidak membahas tentang bagaimana cara meningkatkan kinerja karyawan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

			melalui budaya organisasinya
4	M. Badru Zaman, 2016. *"Karakteristik Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Yayasan Nurul Hayat Cabang Yogyakarta*", Skripsi, fakultas dakwah, dan komunikasi jurusan manajemen dakwah universitas islam negeri sunan kalijaga yogyakarta.	Persamaan pada penelitian ini adalah, sama-sama membahas budaya organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai.	Perbedaan dalam penelitian ini adalah, dimana M. Badru Zaman hanya membahas tentang karakteristik budaya organisasi dan melakukan riset di Yayasan Nurul Hayat Caban Yogyakarta.
5	Aput Ivan Alinda, 2015.*"Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Depok*	Persamaan pada penelitian ini adalah, sama-sama membahas tentang budaya organisasi dan kinerja	Perbedaan dalam penelitian ini adalah Aput Ivan Alinda menganalisis pengaruh budaya oraganisasi terhadap

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

	Sports Center" Skripsi, Program Studi Ilmu Keolahragaan, Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Yogyakarta.	karyawan.	kinerja karyawan dan Aput Ivan Alinda melakukan riset di depok sports center.

B. Kerangka Teori

1. Sumber Daya Manusia

a. Sumber daya manusia

Sumber daya manusia diartikan sebagai "sumber" dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Dengan berpegang pada pengertian tersebut, istilah "sumber daya manusia" merujuk kepada individu-individu yang ada dalam sebuah organisasi. Ada sejumlah pakar yang mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah "manusia yang bersumber daya" dan merupakan "kekuatan" *(power)*. Pendapat tersebut benar dalam kerangka berfikir bahwa agar menjadi sebuah kekuatan, sumber daya manusia harus ditingkatkan kualitas dan kompetensinya. Pemahaman atas konsep ini memang masih rancu dan pendapat yang berbeda masih sering terdengar.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Bagi sebuah perusahaan ada tiga suber daya (atau modal) strategis lain yang mutlak harus dimiliki untuk dapat menjadi perusahaan unggul. Tiga sumber daya kritis tersebut adalah:[1]

1) *Financial resource,* yaitu sumber daya yang berbentuk dana/modal finansial yang "dimiliki".
2) *Human resource,* yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai "modal insani"
3) *Information resource,* yaitu sumber daya yang berasal berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis atau taktis.

b. Manajemen sumber daya manusia

Beberapa definisi manajemen sumber daya manusia diketengahkan berikut :

a) H. John Bernardin dan Joice E.A. Russel menyatakan bahwa *"human resource management (HRM) concerns the recruitmen, and promotion of personnel within and organization"* atau "Manajemen sumber daya manusia mengurusi tentang rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemberian imbalan, usaha mempertahankan, penilaian, dan promosi personel dalam sebuah organisasi"[2].

[1]Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang: Uin Malang Press, 2009.
[2]*Ibid*, hal. 19

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe menulis bahwa "*human resource management is teh utilization of the firm's human assets to achieve organizational objectives*" atau "manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan aset-aset insani perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang berhubungan dengan organisasi.

Oleh karena itu, menurut Mondy dan Robert M. Noe, manajemen sumber daya manusia dalam arti pendayagunaan manusia adalah tanggung jawab semua manajer yang mampu dan harus memimpin bawahan.[3]

c. Tujuan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Setiap organisasi termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam mengelola setiap sumber dayanya, termasuk sumber daya manusia. Yang diinginkan perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya adalah agar setiap saat "memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuannya". Sumber daya manusia seperti itu hanya akan diperoleh dari karyawan atau anggota organisasi yang memenuhi ciri-ciri atau karakteristik sebagai berikut[4]:

[3]*Ibid*, hal.20
[4]*Ibid*, hal. 28

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas tanggung jawab dan wewenang.
2) Memiliki pengetahuan *(knowledges)* yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.
3) Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena mempunyai keahlian/ketrampilan *(sklills)* yang diperlukan.
4) Bersikap produktif, inovatif/kreatif, mau bekerjasama dengan orang lain, dapat dipercaya dan loyal.

d. Manajemen sumber daya manusia menurut perspektif islam

Sumber daya adalah hal yang bisa menggerakkan suatu bisnis yang sedang dijalankan lebih jauh dan lebih cepat, dengan resiko yang sangat kecil. Gardon berpendapat tentang kategori sumber daya manusia yang dikutib oleh Reni Dyah Ayu Setyowati, bahwa terdapat enam kategori sumber daya, yaitu sumber daya manusia, finansial, fisik, pengetahuan, infrastruktur, dan imajinasi. Kategori tersebut terdiri atas beberapa atau keseluruhan sumber daya yang dapat membuat perbedaan antara kesuksesan dan ketidakpastian.[5]

Manajemen sumber daya manusia adalah sebagaimana perusahaan mengelola sumber daya manusia yang dimiliki, mulai masuk bekerja sampai keluar dari perusahaan. fungsi sumber daya

[5]Reni Diah Ayu Setiowati, "Strategy Social Entrepreneurship Dalam Mewujudkan Kemandirian Lembaga Social Islam (Sttudy Kasus Yayasan Nurul Hayat Surabaya)", *Skripsi*, Universitas Islam Negeri Sunan Mapel Surabaya. 2016 hal. 36

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manusia, meliputi: analisi jabatan, perencanaan tenaga kerja, pengadaan karyawan, pelatihan dan pengembangan, kebijakan kompensasi, perencanaan karir, dan kebijakan kesejahteraan, pemutusan hubungan kerja.[6]

Dalam penentuan sumber daya manusia yang baik, kiranya perlu mempertimbangkan kemampuan personal. Sebagai contoh, berikut hadis yang memuat kisah pengutamaan kemampuan personal untuk ditempatkan pada posisi tertentu.

حَدَّثَنَا أَبُو الْيَمَانِ أَخْبَرَنَا شُعَيْبٌ عَنْ الزُّهْرِيِّ قَالَ أَخْبَرَنِي عَبْدُ اللَّهِ بْنُ عَامِرِ بْنِ رَبِيعَةَوَكَانَ مِنْ أَكْبَرِ بَنِي عَدِيٍّ وَكَانَ أَبُوهُ شَهِدَ بَدْرًا مَعَ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّ عُمَرَ اسْتَعْمَلَ قُدَامَةَ بْنَ مَظْعُونٍ عَلَى الْبَحْرَيْنِ وَكَانَ شَهِدَ بَدْرًا وَهُوَ خَالُ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ وَحَفْصَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ

Artinya: *Telah menceritakan kepada kami Abu Al Yaman telah mengabarkan kepada kami Syu'aib dari Az Zuhri dia berkata, telah mengabarkan kepadaku Abdullah bin 'Amir bin Rabi'ah -dia adalah seorang tokoh Bani 'Adi, sementara ayahnya adalah seorang sahabat yang pernah ikut serta dalam perang Badr bersama Nabi shallallahu 'alaihi wasallam-, bahwa Umar pernah mengangkat Qudamah bin Math'un menjadi pegawai di Bahrain, dia adalah seorang sahabat yang pernah ikut serta dalam perang Badr, dia juga paman Abdullah bin Umar dan Hafshah radliallahu 'anhum."* (HR al-Bukhari: 3709)[7]

Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu mengetahui keahlian karyawan yang akan dipekerjakannya. Dengan diketahuinya kemampuan karyawan, pimpinan dapat menempatkan karyawan untuk bekerja ke dalam bidang yang menjadi keahliannya. Hal

[6]Kasmir, *Kewirausahaan edisi revisi*, Jakarta: Rajawali Press, 2012, Hal. 157
[7]Bambang Subandi, *Manajemen Organisasi Dalam Hadis Nab*i, Surabaya: Nusantara Press, 2016, hal. 2

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut ditujukan agar pekerjaan lebih mudah, lebih baik dan lebih cepat dalam pencapaian tujuannya.

2. Strategi

a. Pengertian strategi

Mintzberg memperluas konsep strategi dan mendefinisikan strategi dengan memperhatikan berbagai dimensi dari konsep strategi, yang dikutip oleh Ismail Solihin, bahwa Mintzberg menamakan "*5 P's of Strategy*",[8] yaitu:

1) *Strategy is a plan*: terdapat dua karakteristik strategi, yaitu strategi direncanakan terlebih dahulu, dan strategi kemudian dikembangkan dan diimplementasikan.
2) *Strategy as a Ploy*: strategi merupakan suatu maneuver yang spesifik untuk memberi isyarat mengancam kepada pesaing perusahaan.
3) *Strategy as a Pattern*: strategi sebuah pola yang menunjukkan serangkaian tindakan yang dilakukan oleh manajemen dalam mencapai *goals*.
4) *Strategy as a position*: strategi menunjukkan berbagai keputusan yang dipilih oleh organisasi untuk memposisikan organisasi dalam lingkungan perusahaan.

[8]Ismail Solihin, *Manajemen strategik*, Jakarta: Erlangga, 2012, hal. 25

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5) *Strategy as a perspective*: strategi menunjukkan perspektif dari para *stategist* (pembuat keputusan perusahaan) didalam memandang dunianya.

Maka dapat disimpulkan bahwa, strategi merupakan suatu cara dimana sebuah lembaga organisasi akan mencapai tujuannya dan sasaran dalam jangka panjang. Dalam pengaplikasiannya, strategi membutuhkan peran banyak orang dan membutuhkan kerja sama tim untuk mencapai tujuan dengan optimal.

Tidak semua orang mampu membuat strategi yang jitu. Untuk itu, islam menganjurkan dalam mengenai segala sesuatu, hendaknya diserahkan kepada ahlinya. Dalam sebuah hadits Rasulullah SAW. bersabda:

اِذَاوُسِدَالأمرُالِىَ غِيرِاَهلِهِ فَانتَظِرِالسَّاعَة {رواه البُخَارى}

Artinya: *"Apabila sebuah urusan diserahkan bukan pada ahlinya, tunggulah saat kehancuranya"*.[9]

Jadi, dengan dilimpahkannya sebuah urusan kepada orang yang tepat (pemimpin) adalah dengan harapan pemimpin akan membuat strategi dengan baik. Dimana strategi tersebut membawa kemudahan dalam mencapai suatu tujuan. Namun, apabila strategi tersebut dibuat secara tidak tepat akan menghambat perusahaan dalam mencapai suatu tujuan.

[9]Nana Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Bisnis Syariah & Kewirausahaan*, Bandung: Pustaka setia, 2003, hal.34

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian budaya organisasi

Jeff Cartwright mendefinisikan budaya organisasi yang dikutip oleh Wibowo, bahwa budaya adalah penentu yang kuat dari keyakinan, sikap dan perilaku orang, dan pengaruhnya dapat diukur melalui bagaimana orang termotifasi untuk merespon pada lingkungan budaya mereka. Atas dasar itu, Cartwright mendefinisikan budaya sebagai sebuah kumpulan orang yang terorganisasi yang berbagi tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dan dapat diukur dalam bentuk pengaruhnya pada motivasi.[10]

Stephen P. Robbins mendefinisikan organisasi yang dikutip oleh Irham Fahmi, bahwa organisasi sebagai kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sabar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasikan, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok ujian.[11]

Adapun penerapan budaya tersebut dalam organisasi menjadi budaya organisasi. Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan. Jones mendefinisikan kultur organisasi yang dikutip

[10]Wibowo, *Budaya Organisasi*, Rajawali pers, Jakarta, hal. 13
[11]Irfan fahmi, *Manajemen*, Bandung: Alfabeta, 2012, hal. 31

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Irham Fahmi, bahwa kultur organisasi sebagai sekumpulan nilai dan norma hasil berbagi yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan orang di luar organisasi.[12]

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.[13]

Dilihat dari persperktif islam, budaya organisasi sebagai berkut.

قَلَ إِن لله كرِهَ لَكُمْ ثَلاثًا وَرَضِيَ لَكُمْ ثَلاثًا رَضِيَ لَكُمْ أَنْ تَعْبُدُوهُ وَلا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا وَأَنْ تَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَأَنْ تَنْصَحُوا لِوُلَاةِ الأَمْرِ وَكَرِهَ لَكُمْ قِيلَ وَقَالَ وَإِضَاعَةَ الْمَالِ وَكَثْرَةَ السُّؤَالِ

"Sesungguhnya Allah meridhai tiga hal pada kalian dan membenci tiga hal dari kalian; kalian sembah Allah dan tidak menyekutukan-Nya dengan sesuatu, kalian berpegang teguh dengan tali Allah semuanya, dan Allah suka jika kalian menasehati para pemimpin. Dan Allah membenci dari kalian; adu domba, menyia-nyiakan harta dan banyak tanya".(Ahmad, 8718; Muslim, 1715; al-Bayhaqi, 7089)

Dari hadis diatas dapat jelaskan bahwa nilai yang harus di pegang oleh anggota organisasi adalah perpegang pada aturan Allah dan tidak menyukutannya, dalam melakukan pekerjaan karyawan tidak boleh menjadi budak dari pekerjaan itu, sebaiknya

[12]*Ibid*, hal. 95
[13]*Ibid*, hal. 16

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam bekerja diniati untuk ibadah. Saat ini, kita selalu dihadapakan antara kehidupan duniawi dan kehidupan ukhrowi. Semua pekerjaan dunia bisa bernilai ibadah, tergantung pada niat dan tujuannya.

b. Fungsi budaya organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki yang dikutip oleh Irham Fahmi adalah:[14]

1) Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
2) Memfasilitasi komitmen kolektif perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma-norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
3) Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan

[14]*Ibid*, hal. 45

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.

4) Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungnnya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berpikiran sehat dan masuk akal.

c. Karakteristik budaya organisasi

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri–ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Terminologi yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi.

Stepen P.Robbins mengemukakan sepuluh karakteristik budaya organisasi yang dikutip oleh Deddy Mulyadi adalah:[15]

1) Inisiatif individual

Yang dimaksud inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat.

[15]Deddy Mulyadi, *Perilaku Organisasi Dan Kepemimpinan Pelayanan*, Bandung: Alfabeta, 2015, Hal 122

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Toleransi terhadap tindakan berisiko.

Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/organisasi serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

3) Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejau mana suatu organisasi-organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang di inginkan.

4) Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.

5) Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para pimpinan dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

6) Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau organisasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

7) Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota atau pegawai suatu organisasi/organisasi dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu 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 sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9) Toleransi terhadap konflik

Sejauh mana pegawai/pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.

10) Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

d. Faktor Penguat Budaya Organisasi

Faktor-faktor penguat budaya organisasi yaitu: "Budaya yang nilai-nilainya baik formal maupun informal dianut secara bersama dan berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pimpinan dan anggota organisasi sehingga kuat dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal organisasi".

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Luthans menyebutkan faktor budaya organisasi yang dikutip oleh Tika, bahwa berikut merupakan faktor-faktor utama yang menjadi penguat budaya organisasi:[16]

1) Kebersamaan

   Kebersamaan adalah sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai – nilai inti yang dianut secara bersama.

2) Intensitas

   Intensitas adalah derajat komitmen dari anggota – anggota organisasi terhadap nilai – nilai inti budaya organisasi.

e. Budaya Organisasi Menurut Perspektif Islam

Budaya organisasi islam adalah sistem nilai-nilai dan kepercayaan juga kebiasaan yang diterima sebagai pedoman bersama dalam berinteraksi dengan orang-orang pada suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku yang bertujuan untuk beribadah kepada Allah dan membawa perubahan ke arah yang positif baik bagi manusia maupun organisasi.

Konsep budaya organisasi islam adalah kombinasi dari nilai-nilai dan keyakinan yang telah terimplementasi dalam perilaku sehari-hari di suatu perusahaan. Dimana nilai-nilai tersebut merupakan prinsip-prinsip atau kualitas yang dinilai penting dan perlu menjadi pegangan bagi setiap individu dalam menjalankan organisasi di perusahaan tersebut. Nilai-nilai tersebut menjadi

[16]Tika, Pabundu. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan.* Jakarta: Bumi Aksara. 2008, Hal. 109.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

penting karena merupakan sebuah perilaku dan kompetisi yang harus dimiliki seluruh pegawai untuk menjalankannya.[17]

Allah SWT berfirman dalam surat Al-Mukmin ayat 8, sebagai berikut:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ

Artinya: "*Dan (sesungguhnya beruntung) orang yang memelihara amanat-amanat dan janjinya*".

Ayat diatas menegaskan, bahwa orang yang termasuk memperoleh kebahagiaan adalah orang-orang yang benarmenjaga dan memelihara amanat serta janjinya yang telah dibuat dengan orang lain. Amanat mencakup empat aspek, yaitu amanat antara manusia dengan Allah, amanat antara manusia dengan orang lain, amanat antara manusia dengan lingkungan, amanat dengan dirinya sendiri.[18]

Islam menegaskan, bahwa menjaga amanah dan memenuhi janji adalah bagian dari budaya islam. Jika sebuah perusahaan benar-benar menepati janji atau karyawan yang bekerja sesuai janji perusahaan, maka hal itu merupakan suatu kekuatan yang luar biasa. Penghargaan atas waktu, pemenuhan janji, dan pelayanan kepada konsumen dengan baik. Merupakan budaya yang harus

[17]Fathimatuzzhro, "Penerapan Budaya Organisasi di BMT Bismillah Sukorejo", *Skripsi,* Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2015, Hal 28

[18]Reni Diah Ayu Setiowati, "Strategy Social Entrepreneurship Dalam Mewujudkan Kemandirian Lembaga Social Islam (Sttudy Kasus Yayasan Nurul Hayat Surabaya)", *Skripsi,* Universitas Islam Negeri Sunan Mapel Surabaya. 2016

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dikembangkan. Dengan menjaga budaya tersebut, maka manusia akan memperoleh keberuntungan.[19]

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian kinerja karyawan

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas Amstrong dan Baron berpendapat tentang kinerja yang dikutip oleh Irham Fahmi mengatakan, bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.[20]

Secara konseptual kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai secara individu dan kinerja organisasi. Kinerja organisasi adalah hasil akhir dari pekerjaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. sedangkan kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memberikan contoh yang baik dari seorang pemimpin, memotivasi karyawan dan selalu memperhatikan karyawan dalam bekerja.[21]Kinerja pegawai dan

[19]Nana Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Bisnis Syariah & Kewirausahaan*, Bandung: Pustaka setia, , 2013, hal. 35
[20]Irfan Fahmi, M*anajemen*, Bandung: Alfabeta, 2012, hal. 226.
[21]Aurelia Potu, "Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado", *Jurnal EMBA*, (Manado. Universitas Sam Ratulangi Manado. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis.2013)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kinerja organisasi mempunyai keterkaitan yang erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak lepas dari sumber daya yang berperan aktif dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

b. Faktor-faktor kinerja karyawan

Dikemukakan oleh Marion E. Haynes dikutip Lijan Poltak Sinabela yang mengatakan bahwa untuk memperoleh kinerja yang baik harus memperhatikan empat elemen pokok yaitu[22]

1) Deskripsi jabatan, yang akan menguraikan tugas dan tanggung jawab suatu jabatan sehingga pejabat yang akan melakukannya tahu secara pasti apa yang harus dilakukannya. Misalnya untuk meningkatkan kinerja seorang guru, tentu saja guru tersebut harus tahu apa yang harus dilakukannya, bagaimana melakukannya.
2) Bidang hasil dengan indikator kerja haruslah jelas, artinya seorang guru harusnya mengetahui indikator keberhasilan tugas-tugasnya.
3) Standar kinerja, yang menunjukkan berhasil atautidaknya tugas yang dilaksanakan tesebut.
4) Tujuan, jika ketiga elemen tersebut terlaksanakan secara sistematis diharapkan tujuan yang sudah diterapkan tersebut akan tercapai.

[22]Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran Dan Implikasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta, hal. 7.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Para ahli menyimpulkan bahwa terdapat berbagai faktor yang dapat digunakan untuk menjelaskan perubahan variabel kinerja individu. Gibson dikutib Meithiana Indrasari berpendapat bahwa model teori kinerja dapat dijelaskan melalui sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku seseorang. Variabel individu dikelompokkan pada sub variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan kondisi geografis mereka. Sub variabel kemampuan untuk keterampilan merupakan faktor utama dan pokok yang mempengaruhi secara langsung kondisi perilaku dan kinerja individu. Sedangkan variabel demografis mempunyai efek yang tidak langsung terhadap pola perilaku dan kinerja individu dalam organisasi.

Dalam kerangka pemikiran ini Gibson, Ivancevich, Donnely kemudian memperdalam dengan memasukkan variabel psikologis yang dianggapnya sebagai suatu variabel yang agak sulit diintervensi secara riil. Variabel ini menurut gibson adalah sesuatu yangbanyak dipengaruhi oleh faktor keluarga, pengalaman kerja dan demografis.

Kinerja yang dicapai oleh individu pekerja snagat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dari individu tersebut yang apabila dirinci merupakan faktor-faktor yang snagat kompleks. Mar’at menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerj aseseorang adalah: faktor individu dan faktor situasi kerja.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Faktor individu misalnya perbedaan minat, sikap, jenis kebutuhan,dan yang lainnya.perbedaan-perbedaan tersebut dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Perbedaan-perbedaan dalam faktor individu ini dapat dikatakan adanya perbedaan karakteristik individu. Adapun faktor situasi kerja yang mendukung kinerja diantaranya: identitas tugas, otonomi, ini merupakan karakteristik pekerjaan sedangkan lingkungan kerja terdekat dan lainnya merupakan karakteristik organisasi.

Menurut Siagian yang dikutib Meithiana Indrasari mengemukakan, bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh kondisi fisiknya. Seseorang memiliki kondisi yang baik mempunyai daya tahan tubuh yang tinggi yang pada akhirnya tercermin dalam kegairahan bekerja dengan tingkat produktifitas yang tinggi dan sebaliknya. Kinerja karyawan berbeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan tersebut adalah akerna adanya perbedaan kondisi fisik, kemampuan, motivasi dan faktor-faktor individual lainnya.

Faktor-faktor situasi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana situasi yang mendukung misalnya adanya kondisi kerja yang mendukung, sarana yang menunjang, ruangan yang terang, sehat, adanya pengakuan atas prestasi yang ada, pemimpin yang mengerti akan kebutuhan karyawan, serta sistem kerja yang mendukung, tentunya akan mendorong pencapaian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kinerja yang tinggi, dan disinilah letak peranan seorang pemimpin untuk dapat lebih teliti dalam melihat kebutuhan karyawanyang akan menunjang peningkatan kinerja karyawan.

Kinerja yang tinggi akan dapat terlaksana bilamana pimpinan dapat mempergunakan metode-metode yang tepat dalam manjemen, dalam arti pimpinan dapat memberikan rangsangan (motivasi) yang sesuai dengan yang dibutukan oleh karyawan baik secara material maupun secara no material.

Kinerja yang dicapai oleh individu pekerja sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dari individu tersebut apabila dirinci merupakan faktor-faktor yang sangat kompleks. Mar'at menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah: faktor individu dan faktor situasi kerja.[23]

c. Indikator kinerja

Menurut Robbins indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:[24]

1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

[23]Meithiana, Idrasari, *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta, Indomedia Pustaka, 2017, hal. 53
[24]Robbins, Stephen, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2006, hal. 260

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketetapan waktu

Ketetapan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil outpun serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6) Komitmen kerja

Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Dimensi kinerja

Munadar membuat model penilaian prestasi kerja yang mencakup tiga aspek didalamnya, antara lain: *identification, measurement,* dan *management* mengenai prestasi kerja di dalam organisasi.[25]

1) *Identification,* yaitu mengidentifikasi segala ketentuan yang menjadi area kerja seorang manajer untuk melakukan uji penilaian prestasi kerja. Identifikasi secara rasional dan legal memerlukan sistem pengukuran berdasarkan *jobanalysis.* Sistem penilaian akan terfokus pada prestasi kerja yang mempengaruhi keberhasilan organisasi daripada karakteristik yang tidak berhubungan dengan prestasi kerja seperti ras, umur, dan jenis kelamin.
2) *Measurement,* pengukuran *(measurement)* merupakan bagian tengah dari sistem penilaian, guna membentuk manajerial judgment prestasi kerja yang memilah hasil baik buruknya. Pengukuran prestasi kerja yang baik harus konsisten melalui oranisasi. Seluruh manajer di dalamnya diharuskan menjaga standart tingkat perbandingannya. Pengukuran prestasi kerja melibatkan sejumlah ketetapan untuk merefleksikan perilaku pada pengenalan beberapa karakteristik maupun dimensi.

[25]Meithiana,Idrasari, *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan,* Yogyakarta: Indomedia Pustaka, 2017, hal. 52

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Secara teknis, sejumlah ketetapan itu seperti halnya predikat *exellent* (sempurna), *good* (baik), *average* (cukup), dan *poor* (kurang) dapat digunakan dengan pemberian nomor dari 1 hingga 4 untuk tingkatan prestasi kerja karyawan.

3) *Management*, yaitu penilaian prestasi kerja bagi tenaga kerja dan memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standart-standart kerja serta memotifasi tenaga kerja di masa berikutnya. Hal ini dapat dipahami sebagai suatu tahapan yang dirancang untuk memperbaiki kinerja perusahaan secara keseluruhan melalui perbaikan prestasi kerja tenaga kerja oleh manajer ini.

e. Sistem penilaian kinerja

Siagian menjelaskan tentnag sistem penilaian kinerja yang dikutib Meldona menjelaskan, bahwa sistem penilaian kinerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian kinerja para karyawan dimana terdapat berbagai faktor, yaitu:[26]

1) Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.

[26]Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Malang: Uin Malang Press, 2009, hal. 330

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.
3) Hasi penilaian harus disampaikan kepada karyawan yag dinilai dengan tiga maksud, yaitu:
   a) Dalam hal penilaian tersebut positif, menjadi dorongan kuat bagi karyawan yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi dimasa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karir lebih terbuka baginya.
   b) Dalam hal penilaian tersebut bersifat negatif, karyawan yang bersangkutan mengetahui kesalahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
   c) Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak objektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
4) Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yag hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5) Hasil penilaian kinerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

f. Hubungan budaya organisasi dan kinerja

Peran budaya korporat sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan yang berwujud kepada produktifitas pelayanan. Hal ini berlaku dalam organisasi bisnis, termasuk dalam dunia perbankan. Hanya saja, telaah tentang hal ini masih oerlu diperdalam, terutama dengan konsep yang berbasis budaya indonesia.[27]

Budaya korporat akan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. paling tidak, budaya korporat yang sudah terinternalisasi akan memberikan kemampuan untuk meminimalkan deviasi dan kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi yang tak terduga. Hal ini sangat menentukan bagic organisasi dan individu dalam menjalankan bisnis dan berinteraksi dengan lingkungan, serta dalam cara mengelola personel secara internal atau hubungan atasan-bawahan.

[27]Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Jakarta: Prenada Media,hal. 226.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan pada pengalaman penulis, dan bahan bacan yang menyangkut budaya korporat, terdapat dugaan yang sangat kuat bahwa ada kaitan hubungan antara budaya korporat terhadap budaya organisasi yang dapat dijelaskan pada gambar berikut[28] :

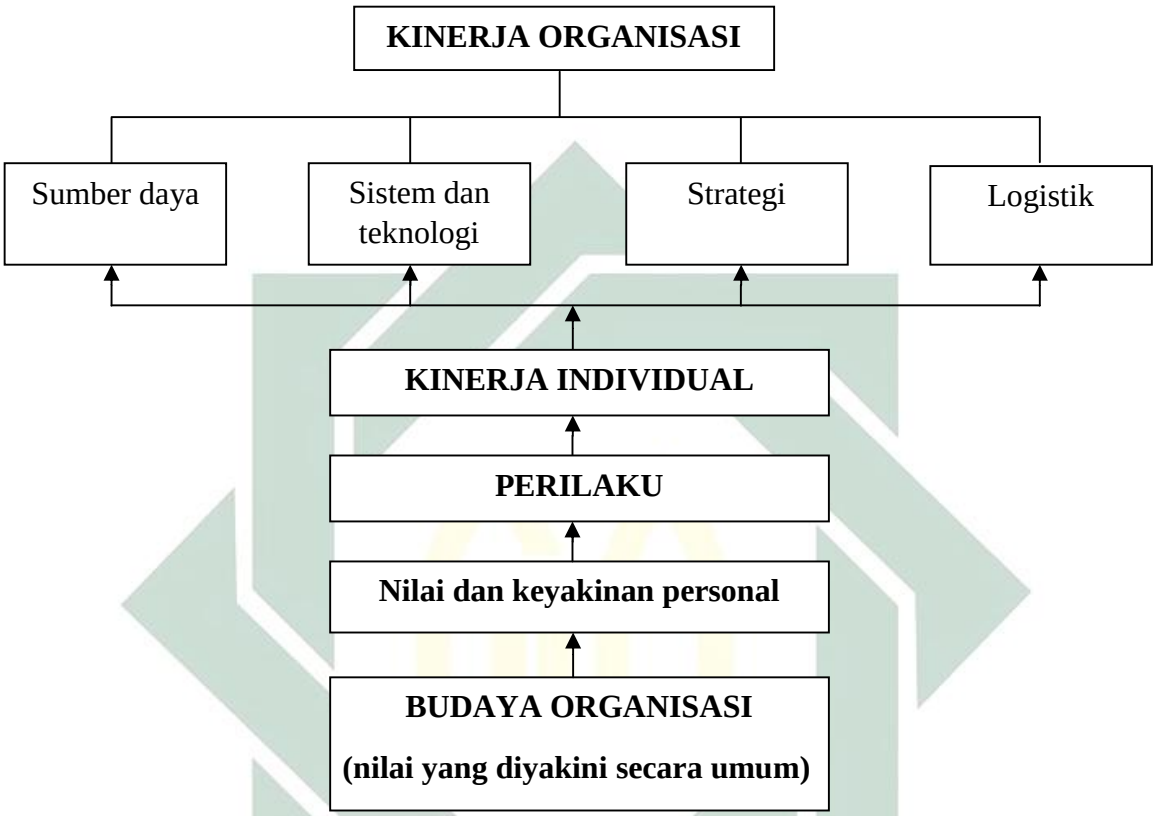
[28]*Ibid*, hal. 229

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 2.1

Skema hubungan antara budaya organisasi

dan kinerja organisasi



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

g. Kinerja Karyawan Menurut Perspektif Islam

Islam mempunyai pedoman dalam mengarahkan umatnya untuk melaksanakan amalan. Pedoman tersebut adalah dari Al-Qur'an dan Sunnah Nabi sebagai sumber ajaran Islam yang menawarkan nilai-nilai dasar atau prinsip-prinsip umum yang penerapannya dalam bisnis disesuaikan dengan perkembangan zaman dan mempertimbangkan dimensi ruang dan waktu. Islam seringkali dijadikan sebagai model tatanan kehidupan yang berbudaya. Hal ini dapat dipakai untuk pengembangan lebih lanjut atas suatu tatanan kehidupan tersebut, termasuk tatanan kehidupan bisnis, budaya dan etos kerja bagi orang muslim pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.[29]

Etika kerja dalam islam berarti melaksanakan perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya, serta apa yang dilakukan didasari dengan mengharap ridha Allah SWT.

Menurut Al-Qur'an sebagaimana dikutip oleh Habib Ar Rahman[30], etika kinerja islam adalah :

1) Bekerja dengan mengabdikan diri kepada Allah SWT.

Sebagaimana dalam firman Allah surat Al-Baqarah ayat 21 adalah:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ اعْبُدُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ وَالَّذِينَ مِنْ قَبْلِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ

[29]Muhammad, *Etika Bisnis Islami*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2004, hal. 225
[30]Nia Kamelia Sari, "Analisis Penerapan Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Cabang Bandung Utama)", *Skrips*i, universitas islam bandung 2015. Hal.27

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Artinya : *"wahai sekalian manusia! Sembahlah tuhan kamu yang telah menciptakan kamu dan orang-orang terdahulu dari pada kamu supaya kamu bertaqwa"* (Q.S Al-Baqarah (2) : 21)

Setiap pekerja diharuskan menjalankan tugasnya dengan sepenuh kesadaran bahwa pekerjaannya adalah amanah Allah kepadanya. Apabila tidak menunaikan tugas dengan sebaik-baiknya maka pekerja tersebut tidak menunaikan amanah Allah. Seorang pekerja hendaklah menyadari dan menghayati bahwa bekerja untuk mencari nafkah yang dimulai dengan niat itu adalah ibadah. Oleh karena itu setiap pekerja wajib menunaikan tugas dengan baik demi kebahagiaan hidup di dunia dan di akhirat kelak.

1. Bekerja dengan ikhlas dan amanah

   Bekerja dengan ikhlas dan amanah berarti bekerja dengan sepenuh kerelaan dan dengan hati yang suci untuk mencari keridhaan Allah. Pekerja yang menjalankan tugasnya dengan sepenuh kerelaan dan kesadaran merupakan suatu amal sholeh dalam usaha mengabdikan diri kepada penciptanya. Apabila seseorang dapat menghayati dan mensyukuri segala rahmat Allah, insya Allah kita akan dapat menunaikan tugas kita dengan ikhlas.

2. Ketekunan dalam bekerja

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ketekunan adalah suatu sifat yang diperlukan oleh seorang pekerja. Setiap pekerja dapat meningkatkan kecakapan menjalankan tugas apabila tekun dalam menjalankan tugas.

Apabila menilai seseorang pekerja, ciri yang terpenting ialah kecakapan. Mutu kecakapan seseorang akan terus meningkat jika memiliki keinginan belajar atau menambah ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan tugasnya.

3. Semangat dan kerja sama

Suatu kumpulan pekerja diharuskan mampu untuk bekerja sama bergotong-royong melaksanakan tugas masing-masing. Sikap bantu membantu diantara satu sama lain antara pekerja akan menimbulkan suasana kerja yang aman dan gembira. Suasana yang demikian pula akan meningkatkan hasil dan mutu kerja.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Metode penelitian berfungsi seagai pedoman dalam melakukan penelitian. Metode penelitian digunakan sebagai acuan dasar. Metode penelitian menjadi alat bagi peneliti dalam melakukan analisis data yang ada. Analisis tersebut dapat menemukan sebuah kesimpulan dari penelitian.

Sesuai dengan judul penelitian yaitu "Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi Pada Yayasan Suara Hati Sidoarjo", maka pendekatan dalam penelitian ini menggunakan penpendekatan kualitatif.

Jenis penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kualitatif jika ditinjau dari pendekatan. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang memiliki sasaran penelitian yang terbatas, tetapi dengan keberhasilan itu digali sebanyak mungkin data mengenai sasaran penelitian.[1]

Penelitian ini digolongkan sebagai penelitian deskriptif jika ditinjau dari eksplanasinya. Penelitian deskripstif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengumpulkan fakta dan menguraikan secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yag akan dipecahkan.[2]Berdasarkan pernyataan

[1]Burhan Bungin, *Metode penelitian sosial: format kuantitatif dan kualitatif*, Surabaya: Airlangga Universitas Press, 2001, hal. 29
[2]*Ibid, hal. 48*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diatas maka bisa disimpulkan bahwa penelitian ini adalah deskriptif kualitatif.

B. Objek Penelitian

Dalam penelitian ini membahas tentang objek penelitian dan wilayah penelitian. Penelitian ini membahas masalah yang berkaitan dengan strategi meningkatkan kinerja karyawan melalui budaya organisasi pada yayasan suara hati sidoarjo. lokasi yang dijadikan objek atau sasaran dalam penelitian ini adalah Jalan Puri Maharani A2 No.1 Masangan Wetan Sukodono Sidoarjo, Jawa Timur.

C. Jenis dan Sumber Data Penelitian

Untuk memperoleh data yang jelas dalam penelitian ini, penelitiberusaha mencari informasi yang mengarah kepada penelitian. Dalampenelitian kualitatif, peneliti harus bisa berperan sebagi instrument penelitian, disamping juga bantuan dari pihak yang benar-benar mengetahui tentangstrategi peningkatan kinerja karyawan melalui budaya organisasi pada Yayasan Suara Hati Sidoarjo.Untuk itu jenis dan sumber data dalam penelitian ini, sebagai berikut:

a. Jenis Data

1) Data Primer

Data primer adalah data yang diambil dari sumber data yang pertama di lapangan atau sumber pertama di mana sebuah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

data dihasilkan.[3] Data primer ini, diperoleh dengan cara mencari jawaban atas pertanyaan yang disajikan melalui wawancara secara langsung dengan pimpinan utama Yayasan Suara Hati Sidoarjo dan karyawan di Yayasan Suara Hati Sidoarjo.

2) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh ke dua setelah data primer. Tidak menutup kemungkinan peneliti sulit atau tidak mendapatkan data dari sumber sekunder dikarenakan ada sesuatu hal yang sifatnya sangat pribadi. Oleh karena itu, peneliti juga menggunakan data sekunder sebagai sarana memperoleh data. Sumber data sekunder digunakan sebagai bahan pembanding dari data primer yang telah diperoleh.[4]

b. Sumber Data

Sumber data adalah salah satu yang paling vital dalam penelitian. Kesalahan dalam menggunakan atau memahami sumber data akan menjadikan data yang diperoleh meleset dari yang diharapkan. Oleh karena itu, peneliti harus mampu memahami sumber data mana yang harus digunakan dalam penelitiannya.[5]

Dalam penelitian ini, sumber data dalam penggalian data tentang strategi peningkatan kinerja karyawan melalui budaya

[3]Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial*, Surabaya: Airlangga University Press, 2001, hal. 129
[4]*Ibid*, hal. 128
[5]*Ibid*, hal. 129

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi pada Yayasan Suara Hati Sidoarjo. Informan memiliki kedudukan dari atasan hingga bawahan dalam Yayasan Suara Hati Sidoarjo, serta mewakili semua yang ada di rumusan masalah.

Daftar informan atau sumber data dalam penelitian ini adalah ketua yayasan suara hati, administrasi ZIS, kepala bidang LKSH dan CS yang ada di Yayasan Suara Hati. Beliau adalah orang-orang yang memiliki jabatan dari atasan hingga bawahan, karena dalam penelitian ini membahas tentang strategi peningkatan kinerja melalui budaya organisasi. Oleh karena itu, informan adalah orang yang benar-benar mengetahui tentang strategi dan orang-orang yang merasa kinerjanya mengalami peningkatan.

D. Tahap-tahap Penelitian

Dalam melaksanakan penelitian ini, peneliti menggunakan tahap-tahap penelitian menurut Lexy J. Moleong, tahap-tahap sebagai berikut:

1) Tahap Pralapangan

Ada beberapa kegiatan yang harus dilakukan oleh peneliti, pada tahapan pra lapangan, antara lain:

1) Menyusun Rancangan Penelitian

Penyususnan rancangan penelitian adalah berupa usulan penelitian yang diajukan kepada ketua Prodi Manajemen Dakwah. Rancangan penelitian yang dimaksud adalah proposal penelitian. Dalam penelitian ini ditempatkan pada BAB I yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berisi tentang konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, definisi konsep, telaah kepustakaan dan teori.

2) Memilh Lapangan Penelitian

Adapun lapangan penelitian yang dipilih oleh peneliti adalah Yayasan Suara Hati Sidoarjo. Sebelum melakukan penelitian, peneliti terlebih dahulu melakukan penggalian data atau informasi tentang objek penelitian yang akan diteliti. Kemudian, ada ketertarikan yang timbul dalam diri peneliti untuk menjadikan sebagai objek penelitian, karena dirasa sesuai dengan disiplin ilmu peneliti selama ini.

3) Mengurus Perizinan

Pada tahapan ini, peneliti mengurus perizinan pada Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Sunan Ampel Surabaya, kemudian diserahkan kepada sasaran penelitian yaitu kepada pimpinan Yayasan Suara Hati Sidoarjo, guna memperoleh data tentang strategi peningkatan kinerja karyawan melalui budaya organisasi pada yayasan suara hati sidoarjo

4) Menjajaki dan Menilai Lapangan

Tahapan ini, belum sampai pada menyikapi bagaimana peneliti masuk kedalam lapangan, dalam arti peneliti belum memulai mengumpulkan data yang sebenarnya akan diteliti. Pada tahap ini, barulah memulai berorientasi lapangan, akan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tetapi dalam hal-hal tertentu peneliti memulai keadaan lapangan itu sendiri, seperti menanyakan hal-hal yang ringan.

Peneliti terlebih dahulu melakukan penelitian lapangan terhadap objek yang dijadikan bahan penelitian. Dengan pertimbangan bahwa objek tersebut belum ada yang meneliti, dan memiliki menarik untuk dijadikan objek penelitian. Serta dengan pertimbangan bahwa objek tersebut juga relevan, jika dibedakan dari sudut disiplin keilmuan.

5) Memilih dan Memanfaatkan Informan

Usaha untuk memilih dan memanfaatkan informan adalah dengan cara melalui keterangan orang yang berwenang, yaitu responden satu selaku pimpinan utama Yayasan Suara Hati Sidoarjo, responden dua selaku administrasi ZIS, responden tiga selaku kepala bidang LKSH, responden empat selaku *cleaning service* yang ada di Yayasan Suara Hati Sidoarjo,

6) Menyiapkan Perlengkapan Penelitian

Untuk kelancaran jalanya penelitian, peneliti hendaknya tidak hanya menyiapkan perlengkapan fisik saja, akan tetapi dalam konteks upaya mengumpulkan data atau informasi dan objek yang diteliti, peneliti menggunakan alat bantu berupa alat tulis menulis dan *tape recorder* atau *audio visual.*

7) Persoalan Etika Penelitian

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Peneliti harus menjaga etika saat melaksanakan penelitian, karena hal ini menyangkut hubungan dengan orang lain. Hendaknya, dilaksanakan secara baik agar terjadi hubungan sosial yang baik, serta mudah mendapatkan data yang diinginkan peneliti. Dengan dijaganya etika diharapkan terciptanya suatu kerjasama yang menyenangkan.

2) Tahap Lapangan

Setelah tahap pralapangan terlampaui, maka tahap yang selanjutnya adalah:

1) Memahami Latar Penelitian dan Persiapan Diri

Untuk memasuki tahap pekerjaan lapangan, peneliti perlu memahami latar belakang penelitian terlebih dahulu. Selain itu, peneliti juga harus mempersiapkan dirinya, baik secara fisik maupun mental, serta tidak melupakan etika.

Peneliti menjelaskan pada informan bahwa, penelitian yang berjudul "Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi pada Yayasan Suara Hati Sidoarjo", peneliti menggali data tentang budaya organisasi sebagai upaya Peningkatan kinerja karyawan. Sehingga, karyawan dapat mengalami peningkatan kinerjanya melalui budaya organisasi.

2) Memasuki Lapangan

Dalam lapangan penelitian, peneliti memposisikan diri dalam lingkungan objek penelitian dengan cara menjalin

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hubungan keakraban. Salah satunya adalah dengan saling mengenal satu sama lain dengan subjek, serta tidak lupa menjaga kesopanan.

3) Berperan-Serta sambil Mengumpulkan Data

Peranan peneliti pada lokasi penelitian memang harus dibatasi dan terjadwal. Jadwal penelitian hendaknya, telah disusun secara tepat, hati-hati dan luwes karena untuk mengantisipasi keadaan lapangan yang susah untuk diramal. Namun, tidak menuntut kemungkinan apabila informan memiliki waktu luang, peneliti dapat melakukan pengumpulan data. Maka, peneliti dapat terlibat langsung dalam kegiatan yang sedang terjadi dalam lokasi penelitian, serta mengumpulkan dan mencatat data yang diperlukan yang kemudian dianalisa secara *intensive.*

3) Tahap Analisis Data

Tahap analis data dilaksanakan langsung di lapangan bersama-sama dengan pengumpulan data. Peneliti mendapatkan data dari informan. Peneliti melakukan transkrip data hasil wawancara dan melakukan *coding* sesuai dengan tema yang diteliti. Setelah itu, peneliti menyajikannya secara utuh data yang diperoleh tanpa melakukan tambahan data atau informasi mengenai hal-hal yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berkaitan dengan lokasi penelitian. Kemudian, peneliti melakukan analisis data dari data-data yang telah diperoleh peneliti.[6]

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu:

a. Metode Wawancara (*inretview*)

Wawancara atau *interview* adalah suatu bentuk komunikasi verbal dan proses memperoleh keterangan data untuk tujuan penelitian dengan cara bertemu langsung, serta melakukan tanya jawab atau percakapan. Dalam wawancara pertanyaan dan jawaban diberikan secara verbal.[7] Wawancara dapat dilakukan dengan cara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tahab muka *(face to face)* maupun dengan menggunakan telepon. Wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang diperoleh. Dalam penelitian ini pengumpul data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannyapun telah disiapkan. Sedangkan wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman

[6]Lexy. J. Moleong, *Metode penelitian kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009, hal. 127
[7]Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitati Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan Public Serta Ilmu-Ilmu Social Lainya*, Jakarta: kencana, 2005 , hal.136

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan[8]

b. Metode Pengamatan (Observasi)

Observasi merupakan pengumpulan data dengan melakukan pengamatan, dan berpartisipasi secara langsung pada objek penelitian, guna memperoleh data yang diperlukan. Dalam hal ini, peneliti menggunakan teknik observasi partisipatif moderat, dimana peneliti dalam mengumpulkan data observasi partisipatif dalam beberapa kegiatan akan mengikutinya, namun tidak semuanya.[9]

Dalam teknik observasi ini peneliti melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya. Observasi dilakukan oleh peneliti terhadap laporan strategi peningkatan kinerja karyawanmelalui budaya organisasi pada Yayasan Suara Hati Sidoarjo.

c. Metode Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen dan cenderung menjadi data skunder. Pemakaian metode dokumentasi digunakan oleh peneliti untuk mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkip, buku, surat kabar, majalah ilmiah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda dan lain sebagainya.[10]

---

[8]Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2010, hal. 198
[9]Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D cetakan XX*,. Bandung: Alfabeta, 2014, hal. 227
[10]*Ibid*, hal. 277

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Setelah peneliti melakukan pengamatan dokumentasi, lalu, peneliti memohon izin untuk meminta *copy* data dokumentasi kepada lembaga yang berhak. Metode dokumentasi, akan mendukung hasil penelitian dengan metode wawancara dan observasi. Sehingga, hasil penelitian lebih terpercaya. Tetapi, peneliti perlu mencermati dari dokumentasi, karena tidak semua dokumentasi memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi.[11]

F. Teknik Validitas Data

Dalam penelitian kualitatif, menjaga keabsahan data yang diperoleh merupakan faktor utama. Maka, dalam melakukan keabsahan data, peneliti perlu memeriksa data kembali sebelum diproses dalam bentuk laporan yang disajikan. Agar tidak terjadi kesalahan, maka peneliti melakukan uji kredibilitas data. Menurut Sugiyono, dalam uji kredibilitas data terdapat empat macam cara,[12] yaitu:

a. Perpanjang Pengamatan

Perpanjangan keikut sertaan bertujuan untuk membangun kepercayaan informan, terhadap peneliti dan juga kepercayaan diri pada peneliti. Kepercayaan informan dan diri peneliti, merupakan proses pengembangan yang setiap harinya akan semakin bertambah, dan merupakan alat untuk mencegah adanya penipuan informasi dari

[11] *Ibid*, hal. 240
[12] *Ibid*, hal. 270

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

subjek.[13] Sebagai bukti peneliti melakukan perpanjangan pengamatan, hendaknya peneliti membuat surat keterangan perpanjangan pengamatan. Kemudian, dilampirkan pada lembar laporan penelitian.[14]

b. Peningkatan Ketekunan

Peningkatan ketekunan merupakan teknik pemeriksaan data, dimana peneliti dituntut untuk lebih teliti dan rinci dalam menghubungkan faktor-faktor yang menonjol. Peneliti berulang-ulang menelaah hasil penelitianya dari awal hingga akhir. Sehingga, peneliti benar-benar memahami penelitianya serta menghasilkan penelitian yang akurat.[15] Sebagai bekal bagi peneliti dalam peningkatan ketekunan, peneliti lebih banyak membaca dari berbagai literaturyang sesuai dengan penelitian, guna memperluas dan mempertajam pengetahuan.[16]

c. Triangulasi

Triangulasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara menggabungkan dari berbagai teknik, dan sumber data yang telah diperoleh. Triangulasi teknik, berarti peneliti menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Sedangkan, triangulasi sumber berarti peneliti

[13]Lexy J. Moleong, *Metodologi penelitian kualitatif*, edisi revisi, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009, hal. 329
[14]Sugiyono, *Metode penelitian kualitatif kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2014, hal. 271
[15]Lexy J. Moleong, *Metodologi penelitian kualitatif*, edisi revisi, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009, hal. 330
[16]Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2014, hal. 124

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.[17]

Peneliti menggabungkan semua hasil penelitian, baik dari wawancara, observasi dan dokumentasi. Dengan kata lain, triangulasi merupakan menguji keabsahan dari hasil penelitian dengan peneliti, metode, teori, dan sumber data.[18]Jika sudah dipastikan triangulasi memiliki hasil yang sama dari awal hingga akhir, maka data yang diperoleh dianggap kredibel.

d. Member Check

Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti dari informan, seperti data dokumentasi. Tujuan dari melakukan *member check* adalah untuk mengetahui sejauh mana data yang diperoleh peneliti dari informan. Apabila data yang diperoleh disepakati oleh informan, maka datanya valid. Sehingga, data yang diperoleh semakin kredibel atau dapat dipercaya.[19]

G. Teknik Analisis Data

Analisis data pada penelitian kualitatif dilakukan melalui pengaturan data secara logis dan sistematis. Analisis data penelitian kualitatif, biasanya dilakukan setelah semua data terkumpul. Baik data yang digali melalui wawancara, observasi, maupun dokumentasi.

[17]Ibid, hal. 83
[18]Burhan Bungin,*Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Public, Dan Ilmu Sosial Lainnya*, Edisi Kedua, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007, hal.264
[19]Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2014, hal. 276.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Terdapat beberapa teknik dalam analisis data penelitian kualitatif. Menurut Miles dan Huberman yang dikutip oleh Sugiyono, terdapat tiga teknik dalam analisis data kualitatif, yaitu reduksi data, penyajian data dan kesimpulan.[20]

1. Reduksi Data

   Dari teknik pengumpulan data (wawancara, observasi dan dokumentasi) telah ditemukan banyak data, kompleks dan campur aduk, maka peneliti mereduksi data. Dalam mereduksi data, peneliti memilih dan memilah data yang dianggap relevan dengan penelitian dan untuk disajikan.

2. Penyajian Data

   Data disajikan secara sistematis, supaya mudah untuk dipahami tentang strategi peningkatan kinerja karyawan melalui budaya organisasi pada Yayasan Suara Hati Sidoarjo. Bentuk penyajian berupa narasi, yakni mengungkap secara tertulis. Tujuannya adalah untuk memudahkan mengikuti kronologi alur peristiwa, sehingga terungkap apa yang sebenarnya terjadi dibalik peristiwa tersebut. Teknik penyajian data yang sistematis, sangat membantu penelitian dalam menarik kesimpulan.

3. Kesimpulan

   Pada saat peneliti melakukan pengumpulan data, mencatat dan merekam atas jawaban informan, informasi yang diperoleh diperiksa,

[20]Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta,2014, hal. 91.

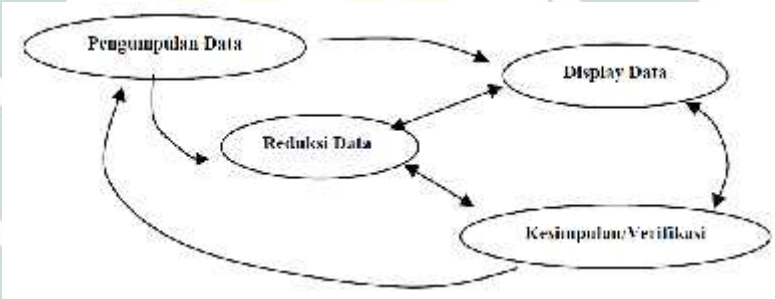
digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

baik dari sumber yang berbeda maupun dengan menggunakan dengan menggunakan teknik yang berbeda atau proses triangulasi. Maka selanjutnya dicari maknanya berdasarkan kajian teoritis yang digunakan dengan cara teoriti yang digunakan dengan cara memilih, memilah dan menganalisis data.

Dari penjelasan di atas, dapat digambarkan proses analisis datanya sebagai berikut:

Gambar 3.1

Proses analisis data (interactive model Miles dan Huberman)[21]



[21]*Ibid*, hal. 92.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah perkembangan yayasan suara hati sidoarjo

Dalam penelitian ini, diperlukan gambaran objek penelitian secara umum. Gambaran yang disajikan dibawah ini bersumber dari *soft copy file*dan *blog. Soft copy file* tersebut diperoleh peneliti dari staff publikasi dan kepala bidang sosial humas. Kemudian,*soft copy file* dan *blog* tersebut disajikan dalam bentuk paragraf.

Gambar 4.1

Yayasan Suara Hati Sidoarjo

Yayasan Suara Hati (YSH) Sidoarjo adalah yayasan sosial profesional yang bergerak dalam tiga layanan utama bidang sosial, yaitu sosial kesehatan, sosial pendidikan, dan sosial kesejahteraan. Yayasan suara hati didirikan pada Januari 2010 oleh para pemuda dari berbagai latar belakang. Para pemudayang mendirikan yayasan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut mempunyai jiwa sosial dan kepedulian yang tinggi terhadap fenomena sosial di lingkungan sekitarnya.Fenomena tersebut mulai dari fenomena anak terancam putus sekolah, anak yatim terlantar, sulitnya kaum miskin memperoleh akses kesehatan, dan lain-lain

Dengan berbekal tekat dan semangat, Yayasan Suara Hati ingin meringankan beban sesama. Yayasan Suara hati juga ingin menciptakan generasi penerus yang kuat secara fisik, mental, dan spiritual. Yayasan suara hati mengajak masyarakat untuk mendukung dan bekerja sama menyelenggarakan berbagai program. Program tersebut antara lain program rutin (subsidi kesehatan, layanan medis keliling, beasiswa pendidikan, panti asuhan, dan lain-lain). Seasonal program seperti (khitan massal gratis, pengobatan massal gratis, bhakti ramadhan, bhakti qurban, dan lain-lain). Serta program *insidentil* seperti *recoveryprogram* pada daerah bencana alam. Program-program tersebut mendapat sambutan baik dari masyarakat. Dukunganpun terus mengalir, jumlah donatur yang bergabung di mitra Yayasan Suara Hati terus bertambah. Yayasan Suara Hati ingin mewujudkan program pada saat ini yaitu mendirikan ”Pondok Pesantren *Entrepreneurship* Suara Hati” di Desa Lebakrejo Purwodadi Pasuruan. Program tersebut sedang dimulai proses pembangunannya. Bersama doa restu dan dukungan masyarakat, Yayasan Suara Hati

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akan berusaha untuk berbenah, meningkatkan karya dan kiprah di masyarakat.[1]

Jika dikaitkan dengan unsur-unsur manajemen, maka yayasan suara hati menerapkan 6M antara lain:*man, method, machine, material, money,* dan *market. Man* adalah orang yang terlibat dalam pembangunan yayasan antara lain: penasehat, pembina, pengawas dan seluruh karyawan yang ada di yayasan suara hati. *Method*adalah cara atau hal-hal yang dilakukanyayasan untuk mencapai tujuan. Hal tersebut adalah adanya program–program antara lain: program kesehatan, program pendidikan dan program kesejahteraan. *Machine* adalah alat-alat yang digunakan untuk mengoperasikan yayasan. Alat-alat tersebut antara lain adalah mesin komputer, telepon, ambulance, mobil, dan lain sebagainya. *Material* adalah seluruh sarana prasarana yang ada di yayasan suara hati. *Money* adalah dana yang dikumpulkan yayasan untuk menunjang tercapainya tujuan yayasan. *Market* adalah adalah pangsa pasar atau sasaran yayasan untuk memperoleh keuntungan. Sasaran yang ada di yayasan suara hati adalah donatur dan konsumen.

2. Visi, Misi, Motto dan Legalitas Yayasan Suara Hati Sidoarjo

a. Visi

Menjadi yayasan yang mandiri dan profesional demi mewujudkan Indonesia kuat yang diridhoi Allah

[1]Suarahatisda.blogspot.co.id/?m=1

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Misi

1) Melaksanakan program-program sosial kemanusiaan sebagai bentuk pengalaman ajaran Illahi.

2) Memberdayakan potensi umat secara optimal sehingga dapat meningkatkan produktifitas diri dan kesejahteraan lahiriyah dan batiniyah.

3) Menciptakan kemandirian yayasan dengan mengembangkan usaha-usaha riil dalam wadah yang melandaskan prinsip-prinsip syariah.

c. Motto

Mengabdi sepenuh hati.

d. Legalitas

1) Akta notaris :

   Ineu mauleni, SH. No. 07 Tahun 2010

2) SK Menkum HAMRI:

   No. AHU 1685.AHA 01.04 Tahun 2012

3) STP. Dinsosnaker Kab. Sidoarjo:

   No. 560/3463/404.3.3/2013

4) NPWP :

   03.025.127.6-643.000

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Struktur Organisasi Yayasan Suara Hati Sidoarjo

Yayasan Suara Hati membuat struktur organisasi yang berguna untuk menjelaskan posisi dalam operasional perusahaan. Struktur organisasi juga digunakan untuk jalur hubungan, menjelaskan tugas dan tanggung jawab. Berikut merupakan struktur organisasi Yayasan Suara Hati Sidoarjo.

1) Penasehat

   Prof. Dr. KH. Roem Rowi. MA.

   Dr. Ir. Ibnu Sasongko, MT.

2) Penasehat syariah

   Drs. Sujarman.

3) Pembina

   Tibyani Hadi

   Atjeb, SE.

4) Pengawas

   Didik Junaedi, ST.

   Arief Budi Pietoyo, SE, MM.

5) Pengurus harian

   Ketua : Rofiq Abidin

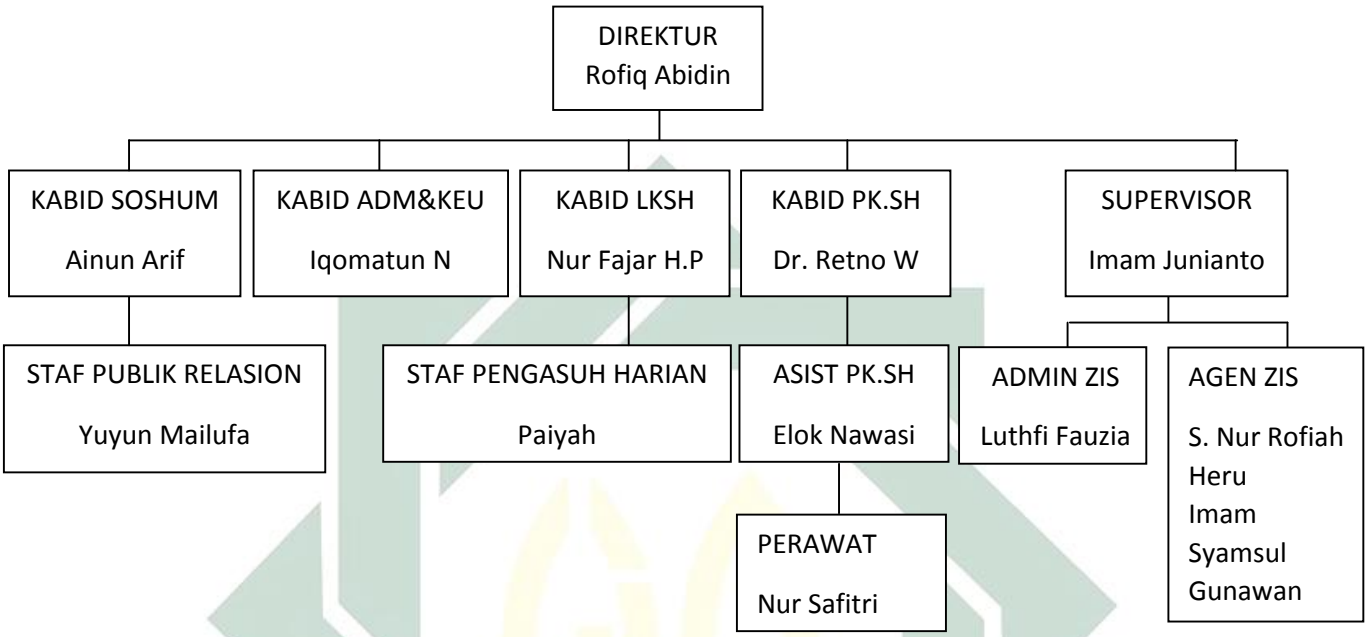
   Sekretaris : Eri Rindaningsih

   Bendahara : Sujali, SS.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 4.2

Struktur Yayasan Suara Hati Sidoarjo



Dari struktur organisasi diatas dapat disimpulkan, bahwa seluruh karyawan hanya mempunyai satu atasan yaitu direktur Yayasan Suara Hati.Di Yayasan Suara Hati mempunyai beberapa bidang dalam pekerjaannya antara lain bidang sosial humaniora, bidang administrasi keuangan, lembaga kesehatan sosial anak, pembangunan klinik amanah suara hati dan zakat, infaq dan shodaqoh. Bidang sosial humaniora bekerja sebagai pemikat masyarakat dengan cara komunikasi. Komunikasi tersebut diharapkan dapat menguntungkan kedua belah pihak. Bidang administrasi dan keuangan bekerja sebagai pencatat seluruh pengeluaran dan pemasukan terutama yang berkaitan dengan keuangan. Bidang lembaga kesehatan sosial anak (LKSA)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

adalah mengontrol dan mengawasi seluruh anak asuh yang ada di yayasan Suara Hati. Bidang pembangunan klinik amanah suara hati (PK-SH) bekerja sebagai bidan atau perawat yang mengelola klinik dan mengobati masyarakat. Bidang zakat, infaq, dan shodaqoh (ZIS) bekerja sebagai pengambilan dana dari donatur. Bidang ZIS tersebut mempunyai beberapa agen yang juga bertugas untuk mengambil dana yang diberikan dari donatur.

B. Penyajian Data

1. Strategi budaya organisasi di Yayasan Suara Hati

Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan oleh sebuah organisasi dan menjadi panutan dalam organisasi. Kebiasaan yang dilakukan oleh organisasi tersebut juga sebagai pembeda antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi memberikan nilai-nilai dan norma-norma yang dipahami oleh seluruh karyawan. Nilai dan norma tersebut sebagai dasar dalam aturan yang terdapat di organisasinya. Dengan demikian, budaya organisasi mempunyai nilai dan norma yangdapat memunculkan karakter dan perilaku setiap anggota karyawan. Budaya organisasi dilakukan terus menerus oleh seluruh karyawan di Yayasan Suara Hati Sidoarjo.

Di Yayasan Suara Hati Sidoarjo, terdapat aturan tertulis dan aturan tidak tertulis yang menjadi budaya organisasi. Sebagaimana keterangan terlampir. Dari aturan tertulis, terdapat aturan yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menjadi budaya organisasi pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan antara lain: sholat dhuha, ngaji bersama, kultum, dan *briefing*.Adapun aturan tidak tertulis yang ada di yayasan suara hati adalah sebagaimana keterangan terlampir. Dari aturan-aturan tersebut, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui hafalan ayat-ayat ZIS[2]. Aturan-aturan tersebut merupakan aturan tertulis dan tidak tertulis yang menjadi budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut:

> "Jadi strateginya adalah penyamaan pikiran, kemudian setelah kita sama pikirannya baru kemudian kita actionkan dalam sebuah sistem dan kita buat sebuah budaya yang jelas contohnya adalah budaya tentang budaya disiplin, disiplin sekarang jika terlambat maka minta maaf kepada karyawan yang lain. Salah satu secara bergantian saya dulu biasanya, itu adalah bentuk disiplin untuk meningkatkan budaya disiplin, seperti itu setiap hari. Kemudian budaya kinerja, budaya kinerja tentu dengan adanya budaya ijmita', briefing, evaluasi kemudian juga apanamanya ada checklist kita ada checklist setiap gajian saya sampaikan checklist nya begini ada yang kurang seperti ini"

> "Kemudian untuk spriritual, untuk spiritual untuk menjaga, menjaga apa namanya kinerja tadi itu kita meningkatkan spiritual, spiritualnya mulai dari eee, budaya dengan membaca Al Qur'an contohnya ngambil gaji itu harus hafal satu ayat tentang yang berhubungan dengan zakat, infaq dan shodaqoh. Kemudian ada juga kajian majlis iman muslimah, iman muslimah itu adalah kajian untuk para muslimah itu meningkatkan spiritual alhamdulillah sudah jalan juga dan itu sudah berjalan dan setiap bulan satu kali, minimal untuk spiritual mereka, namun setiap hari kita ada kultum kan sudah paham ya di zikir pagi, dzikir pagi itu adalah eee mulai dari tadarus kemudian sholat dhuha bersama kemudian tadabur atau

[2]Hasil observasi dan dokumentasi, pada hari Senin, 5 Februari 2018, pukul 14.00 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> kultum, membahas satu ayat yang ada disitu, atau doa yang ada disitu”[3]

Sedangkan responden 2 menyatakan lebih lanjut sebagai berikut :

> “pertama itu mulai pendekatan” kepada semua dia agak beda sama bos-bos lain misalnya bos-bos lain itu berusaha menampilkan sosok yang kayak mengintimidasi biar karyawannya tu segan sama dia gitu kalau pak rofiq itu enggak. Dia berusaha supaya akrab sama semuanya. Teerus strateginya selain itu ya selain pendekatan itu pokoknya dia berusaha untuk nanemin ilmu agama ya sama kita kayak setiap pagi ada sholat dhuka,zikir pagi kayak gitu-gitu. Ya intinya kayak gitu lah mbak”[4]

Pernyataan responden menjelaskan tentang beberapa strategi budaya organisasi yang diterapkan yayasan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pertama melalui pendekatan. Pendekatan dilakukan agar pemimpin dapat menyatukan visi yayasan dengan mudah. Dengan adanya pendekatan, pemimpin dapat memunculkan nilai kekeluargaan di dalam yayasan. Dengan kekeluargaan tersebut, karyawan mampu bekerja team dengan baik. Kedua melalui ilmu-ilmu agama. Ilmu-ilmu agama yang dilaksanakan setiap hari dan sudah menjadi budaya organsasi disana. Budaya organisasi tersebut antara lain adalah sholat dhuha, ngaji, kultum,breafing pagi, dan hafalan ayat-ayat ZIS. Adapun penjelasan lebih lanjut adalah sebagai berikut:

[3]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

[4]Hasil wawancara dengan informan 2, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 09.28 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1. Sholat Dhuha

Sholat dhuha merupakan kegiatan rutin yang sudah menjadi budaya organisasi di yayasan usara hati sidoarjo.

Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut:

"Dzikir pagi memang harus dilakukan setiap pagi. Seperti sholat dhuha, kultum dll itu. Agar karyawan itu punya spiritual yang kuat. Misalnya kalau keyakinan kita kuat kita kan semangat kalau mau bekerja. Dengan adanya dzikir juga kita bisa berangkat kerja lebih awal dari jam kerja yang telah ditetapkan"[5]

Sedangkan responden 2 menyatakan lebih lanjut sebagai berikut:

"Kalau sholat dhuha berpengauh gak sama peningkatan produktifitas kerja ya pastinya iya karena kan kalau misalnya kita gini aja, kalau sholat dhuha kan kita memang mohonnya kepada Allah kita percaya itu belom lagi sholat dhuha dikenal sebagai pembuka pintu rejeki kan"[6]

Sholat dhuha merupakan kegiatan rutin yang dilaksanakan setiap pagi oleh seluruh karyawan di Yayasan Suara Hati. Anak asuh yang berangkat sekolah siang juga dianjurkan mengikuti sholat dhuha bersama. Sholat dhuha dilaksanakan bersama-sama pukul 07:30 dan dipimpin oleh kepala yayasan suara hati. Karyawan yang sedang haid tidak diperkenankan mengikuti sholat dhuha dan menunggu di ruang tunggu. Dari budaya sholat dhuha tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan menganggap dengan adanya sholat dhuha dapat meningkatkan produktifitas karyawan. dengan adanya sholat dhuha, karyawan

[5]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo
[6]Hasil wawancara dengan informan 2, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 09.28 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

juga akan diajarkan tentang budaya menghargai waktu. Budaya menghargai waktu tersebut salah satunya dibuktikan melalui checklist kerja karyawan administrasi ZIS. Meningkatnya produktifitas karyawan juga menjadikan kuantitas kerja meningkat. Hal tersebut salah satunya dibuktikan melalui lampiran data pendapatan agen ZIS pada bulan November dan Desember.

2. Ngaji Bersama

Ngaji bersama selalu di lakukan pada saat pagi hari sebelum jam kerja dimulai. Di yayasan suara hati selalu menghidupkan Qur'an agar karyawan lebih semangat dalam memulai pekerjaannya.

Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut:

> "Semangat berQur'an disini kita senantiasa menghidupkan Qur'an yang lain mungkin gak terlalu ya gak tau ya saya merasa menghidupkan Qur'an kenapa ketika saya negor karyawan akan ada satu ayat yang biasanya keluar"[7]

Sedangkan responden 2 menyatakan lebih lanjut sebagai berikut:

> "Kalau misalnya pagi-pagi kita mulai dengan sholat dan baca Qur'an itu kita udah biasanya langsung jadi semangat gitu kalo semangat kan kita kerja juga bagus tapi ya tergantung sih kadang ada orang yang gak ngaruh kayak gitu"[8]

Ngaji merupakan kegiatan rutin yang dilaksanakan setiap pagi setelah sholat Dhuha dilaksanakan. Karyawan wajib membaca

[7]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo
[8]Hasil wawancara dengan informan 2, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 09.28 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ayat Al-Qur'an secara bergantian minimal 3 ayat setiap harinya. Karyawan lain menyimak bacaan Al-Qur'an tersebut dan mengoreksi kesalahannya. Hal tersebut bertujuan agar dapat melatih karyawan untuk membaca Al-Qur'an lebih baik lagi. Ayat-ayat yang dibaca saat ngaji akan dibaca akan dijelaskan dan diartikan oleh imam sholat atau pemimpin yayasan. Dari penjelasan tersebut, karyawan akan memahami isi tentang ayat tersebut. Pemimpin juga akan mengaitkan penafsiran tersebut dengan bagaimana bekerja dengan baik.[9] Dengan semangat kerja dan memahami cara bekerja dengan baik, karyawan akan mampu bekerja dengan kualitas yang baik pula. Kualitas kerja yang baik dapat dibuktikan melalui lampiran *checklist*karyawan administrasi ZIS. Dari *checklist* tersebut dapat dilihat target dan realisasi yang telah dicapai. Dengan tercapainya tugas dan pekerjaan dengan benar, karyawan dinilai sudah mampu bekerja dengan kualitas yang baik.

3. Kultum

Kultum dilakukan setelah ngaji bersama. Dengan adanya kultum karyawan akan termotivasi dan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut:

"Budaya kerja itu terdorong kan ya dari dalam diri sendiri, adapun itu saya pupuk dari keilmuan tadi, motivasi-motivasi tadi

[9]Hasil observasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jadi dari kultum itu saya kasih keilmuan-keilmuan dan motivasi-motivasi tadi"[10]

Kultum dilakukan setiap hari setelah ngaji bersama dilaksanakan. Kultum disampaikan oleh kepala Yayasan Suara Hati. Materi kultum yang disampaikan adalah mengenai ayat-ayat Al-Quran yang telah dibacakan sebelumnya. Seluruh karyawan wajib mengikuti kultum bahkan yang haid sekalipun.Ketika kultum, pemimpin selalu menanamkan rasa memiliki antar karyawan dengan yayasan, sehingga karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.[11] Hal tersebut dapat dibuktikan dengan adanya rekapitulasi kedisiplinan karyawan. sebagaimana penjelasan terlampir.

4. *Briefing*

Briefing dilakukan setiap pagi sesudah dzikir pagi. Tujuan dari adanya *briefing* tersebut adalah agar kinerja karyawan lebih terarah setiap harinya.

Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut:

"Adapun tiap hari briefing saya tanya masing-masing ada ide apa setiap hari selain di ijtima' kita kan tiap hari ada briefing biar kerjanya itu terarah"[12]

*Briefing*pagi merupakan komunikasi yang efektif untuk menjalankan tugas sehari-hari. Dengan adanya *briefing*ditujukan

[10]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo
[11]Hasil observasi
[12]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk menyampaikan secara langsung kebutuhan dan informasi kepada para karyawan. *Briefing* dilaksanakan secara singkat dan jeals dengan tatap muka. Dengan *briefing* tersebut menjadikan karyawan berinteraksi secara langsung dengan pimpinan. Yayasan Suara Hati melakukan*briefing* sebelum jam kerja dilaksanakan.*Briefing* juga ditujukan agar kinerja karyawan dapat terarah dengan jelas. Dengan terarahnya kinerja karyawan akan menjadikan kinerja tersebut terlaksana dengan efektif. Terlaksananya pekerjaan dengan efektif dibuktikan melalui daftar presentase kinerja tahunan. Sebagaimana data terlampir.

5. Hafalan ayat-ayat ZIS

Budaya organisasi yang ada di yayasan suara hati selanjutnya adalah hafalan ayat ZIS yang dilakukan ketika karyawan hendak mengambil gaji. Hafalan tersebut menjadi syarat wajib karyawan jika hendak mengambil gaji.

Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut:

"Budaya dengan membaca Al-Qur'an contohnya mengambil gaji itu harus hafal satu ayat tentang yang berhubungan dengan zakat, infaq, dan shodaqoh".[13]

Karyawan wajib menghafalkan ayat-ayat Al-Qur'an yang berhubungan dengan zakat infaq dan shodaqoh. Hafalan tersebut disetorkan jika hendak mengambil gaji. Ketentuan berlaku untuk semua karyawan bukan hanya agen ZIS yang ada di yayasan

[13] *Ibid*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut. Karyawan wajib menghafalkan minimal 1 ayat yang akan disimak oleh pimpinan yayasan suara hati. Ayat ZIS ditetapkan oleh pimpinan dan diberikan kepada setiap karyawan untuk di hafalkan. Dari hafalan tersebut, pemimpin menyimak karyawan setiap pengambilan gaji. Hal tersebut diterapkan agar karyawan mengetahui secara jelas ilmu-ilmu zakat infaq, dan shodaqoh.[14]

Karyawan diberikan arahan dari berbagai budaya organisasi tersebut. Pengarahan dilaksanakan sebagai upaya meningkatkan spiritual karyawan. Dengan adanya peningkatan spiritual, karyawan akan menerapkan nilai-nilai positif di dalam yayasan. Yayasan Suara Hati mengadakan kajian-kajian yang bertujuan untuk menguatkan nilai kekeluargaan. Kekeluargaan yang kuat menjadikan karyawan bekerja sama dengan baik. Ketiga melalui peraturan. Peraturan dibuat agar karyawan tidak bertindak semaunya. Dengan adanya larangan-larangan dan ketetapan-ketetapan perusahaan, karyawan perlu mentaati peraturan tersebut. Karyawan yang melanggar larangan dan ketetapan akan mendapatkan konsekuensi yang telah dibuat. Dengan adanya budaya-budaya tersebut,karyawan perlu menerima dan membiasakan diri dengan aturan yang ada di dalam yayasan.

[14]Hasil observasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Karakteristik budaya organisasi di Yayasan Suara Hati

Karakteristik budaya organisasi adalah ciri-ciri budaya organisasi. Karakteristik budaya organisasi berbeda antara organisasi satu dengan organisasi yang lain. Hal tersebut berguna untuk menjadikan organisasi tersebut mempunyai ciri khas yang dimilikinya. Direktur yayasan suara hati menyebutkan terdapat berbagai macam ciri-ciri maupun karakter yang ada dalam organisasi, antara lain:

a. Inisiatif individu merupakan pemikiran karyawan untuk menemukan jawaban dari setiap masalah. Inisiatif juga suatu kepekaan karyawan terhadap pekerjaan yang bahkan bukan tanggung jawab mereka. Di Yayasan Suara Hati setiap karyawan boleh berinisiatif dengan bebas. Dengan tanpa diperintah, karyawan melakukan pekerjaan yang bahkan bukan tanggung jawab mereka, meskipun pada awalnya ada beberapa dari mereka butuh perintah dalam mengerjakan sesuatu. Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut :

> "awalnya saya minta ya kadang-kadangkan gak ngeh juga tolog dibantu gitu kan ya tolong dibantu gitu kan ya sebenernya mungkin ehmm.. awalnya mungkin dia gak tau ya tapi saya membudayakan itu dan alhamdulillah sudah berjalan dan akhirnya bisa saling bantu walaupun bukan pekerjaannya, tapi dengan syarat pekerjaannya sudah selesai"[15]

Sedangkan responden 3 menyatakan lebih lanjut sebagai berikut :

> "Iya lah mbak masak nunggu disuruh kan orang tua itu harus punya pikiran sendiri mana yang dilihat gak enak mana yang

[15]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dilihat belom bener ya harus dibenerin, ya pokoknya gimana caranya dipandang orang lain itu nyaman gitu mbak"[16]

Yayasan suara hati memberikan ruang kepada karyawannya untuk mengambil inisiatif. Karyawan tidak diharuskan bekerja sesuai yang diperintahkan. Mereka bisa mengembangkan ide yang dirasa mampu mengembangkan yayasannya. Dengan kebebasan berinisiatif tersebut, karyawan mempunyai inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan yang mungkin bukan pekerjaannya. Dengan demikian, pekerjaan cepat terselesaikan tanpa perintah dari atasan.

b. Toleransi terhadap tindakan beresiko merupakan keputusan yang baik apabila diterapkan dalam sebuah perusahan. Di Yayasan Suara Hati,karyawan diperbolehkan bertindak lebih aktif dan agresif. Hal tersebut diperboelhkan dengan tujuan membangun dan memajukan yayasan. Pemimpin yayasan bermaksud agar karyawan lebih berani bertindak dan berani mengambil resiko atas tindakannya tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut :

"gak masalah, gak masalah ya bersikap agresif sama pekerjaan itu gak papa asalkan agresifnya tersebut dia punya niatan baik demi memajukan yayasan itu gak papa. Kalau seperti itu kan berarti dia cinta sama yayasan, dia peduli sama yayasan sehingga bertindak yang seperti itu."[17]

Sedangkan responden 3 menyatakan lebih lanjut sebagai berikut :

"Setahu saya sih bertindak aktif ya bertindak agresif tu gak papa asalkan dia bertanggung jawab aja sama tindakannya.

[16]Hasil wawancara dengan informan 3, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 10.07 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

[17]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> Bertindak agresif itu kan kalau dengan tujuan memperbaiki kan gak masalah mbak sah-sah aja sih menurutku"[18]

Karyawan di Yayasan Suara Hati diberikan ruang untuk bertindak secara agresif dan inovatif. Seorang karyawan diperbolehkan menemukan hal baru dan menemukan ide-ide baru dalam penyelesaian pekerjaannya. Hal tersebut bertujuan agar karyawan mampu mengambil tindakan dan bertanggung jawab atas segala resiko yang dilakukan. Adanya tindakan agresif dan innovatif, karyawan dinilai memiliki rasa kecintaannya pada yayasan sehingga bertindak lebih aktif demi memajukan yayasan.

c. Pengarahan merupakan tindakan yang diperintahkan oleh organisasi dalam mencapai tujuan. Pengarahan bertujuan agar organisasi-organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang di inginkan. Seperti halnya di Yayasan Suara Hati, yayasan tersebutmempunyai harapan agar karyawan dapat lebih bermanfaat bagi masyarakat luas. Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut :

> "Harapan kita suara hati ini terus bisa berbuat manfaat sebanyak-banyaknya untuk masyarakat kalau bicara masyarakat berarti bukan masyarakat luar termasuk kita ini juga masyarakat jadi artinya bagaimana suara hati ini bisa menghidupi atau bisa bermanfaat bagi masyarakat luas"[19]

Sedangkan responden 2 menyatakan lebih lanjut sebagai berikut :

[18]Hasil wawancara dengan informan 3, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 10.07 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

[19]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Ya pastinya sering ada arahan mbak ya dari itu tadi kayak dzikir pagi,breafing apa segala macem biar kita gak tetep fokus kan sama tujuan kita tujuan yayasan apa "[20]

Pengarahan di Yayasan Suara Hati dilakukan setiap hari pada saat breafing maupun kultum. Dengan adanya pengarahan, karyawan akan mengetahui mana yang benar dan mana yang salah. Tujuan diarahkannya karyawan adalah agar karyawan tetap fokus dan tidak melenceng dari tujuan utama. Oleh karena itu, pimpinan Yayasan Suara Hati selalu memberi arahan kepada karyawan-karyawannya setiap hari.

d. Integrasi merupakan tindakan pemimpin dalam mendorong setiap kepala unit usaha dalam mengelola unit-unit usaha perusahaan. Selain mendorong mereka agar bekerja lebih baik, seorang pemimpin perlu membuat strategi dengan tepat. Strategi yang tepat menjadikan setiap unit usaha terkoordinasi dengan baik. Yayasan Suara Hati mempunyai beberapa unit usaha antara lain:Aqiqoh Suara Hati, Qurban Suara Hati, entrepreneurship, persewaan ambulan dan lain-lain. Setiap unit mempunyai penanggung jawab dalam pengelolaan usahanya. Oleh karena itu, kepala yayasan dan kepala unit perlu membuat strategi yang efektif di setiap unit bisnisnya. Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut :

[20]Hasil wawancara dengan informan 2, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 09.28 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Pertama adalah senantiasa mengevaluasi pekerjaannya dari masing-masing kepala unit atau kepala devisi itu kita adakan dialog kemudian kita adakan apa namanya, strategi pencapaian daripada maisng-masing unit jadi mereka harus tau targetnya apa strateginya bagaimana pencapaiannya dan kemudian eee itu adanya komunikasi jadi komunikasi yang intens antara unit ee kepala unit dan devisi-devisi dibawahnya dan kepada penanggung jawab yaitu saya sendiri"[21]

Sedangkan responden 3 menyatakan lebih lanjut sebagai berikut :

> "Kayak lebih dari strategi yang megang bisnis mbak daripada dari pak rofiqnya soalnya kan kita dikasih wewenang masing-masing mungkin pak rofiq tentang keseluruhannya ya dia lebih ke kontrol kalau untuk ke strateginya lebih ke yang megang gitu"[22]

Yayasan Suara Hari mempunyai beberapa unit bisnis antara lain Aqiqoh Suara Hati, Qurban Suara Hati, entrepreneurship, persewaan ambulan dan lain-lain. Masing-masing bisnis terdapat kepala unit yang dipercaya mengatur strategi bisnis. Kepala unit diperkenankan mengatur strategi menurut caranya masing-masing. Bisnis yang dijalankan setiap kepala unit akan di kontrol oleh pimpinan dan dievaluasi setiap bulannya. Strategi yang dirasa kurang efektif akan mendapat saran dari pimpinan. Hal tersebut bertujuan agar bisnis yang dijalankan mampu terkoordinir dengan baik dan benar.

e. Dukungan manajemen merupakan upaya yang dilakukan pemimpin untuk memberi motivasi terhadap karyawannya. Pemimpin perlu memberikan arahan, bantuan, dan dukungan yang jelas terhadap

[21]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo
[22]Hasil wawancara dengan informan 3, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 10.07 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bawahan. Seperti halnya di yayasan suara hati, pemimpin selalu memberikan kultum atau materi islami kepada karyawan setiap paginya. Hal tersebut bertujuan agar karyawan lebih sadar dengan tanggung jawabnya serta semangat dalam bekerja. Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut :

> "dorongan setiap hari arahan setiap hari setiap saat setiap ijtima', evaluasi ada kalau arahan karna kami selalu ngasih disamping spirit motivasi juga"[23]

Sedangkan responden 3 menyatakan lebih lanjut sebagai berikut :

> "Ya kalau motivasinya ya pas lagi rapat lagi dikir pagi, kalau face to face jarang tapi iya juga kadang"[24]

Sedangkan responden 2 menyatakan lebih lanjut sebagai berikut :

> "Ya itu dia tadi pasti. Ya apapun ya dari motivasi dari segi agama pun dia ngasih dari segi apa lagi yaa seringlah motivasi-motivasi itu mbak bahkan tanpa diberipun kalo kita sadar ini yayasan islam pasti disamping bekerja kita cari keberkahan juga"[25]

Motivasi membuat karyawan lebih semangat dalam bekerja. Karyawan akan mengingat kembali faktor apa yang mendorong mereka untuk bekerja. Di Yayasan Suara Hati terdapat dua motivasi. Motivasi tersebut adalah motivasi eksternal dan motivasi internal. Motivasi eksternal adalah motivasi yang timbul dari dalam individu yang dipengaruhi oleh faktor lain. Sedangkan motivasi internal adalah motivasi yang timbul dari dalam diri orang tersebut.

---

[23]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

[24]Hasil wawancara dengan informan 3, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 10.07 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

[25]Hasil wawancara dengan informan 2, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 09.28 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

f. Kontrol merupakan memantau batasan-batasan yang boleh dilakukan oleh seorang karyawan. Batasan-batasan tersebut biasanya berupa peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Dengan aturan, karyawan akan belajar mentaati dan mencegah apa yang tidak boleh dilakukan dalam perusahaan. Sistem pengontrolan diYayasan Suara Hati menggunakan peraturan-peraturan perusahaan. Contoh pengontrolan karyawan menggunakan peraturan adalah checklist karyawan. Peraturannya adalah karyawan diwajibkan mengisi cheklist agar dapat mengambil gaji setiap bulannya. Dengan checklist tersebut, perusahaan dapat mengetahui dan mengontrol kinerja karyawan selama satu bulan penuh. Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut :

> "Peraturan ya, yang untuk mengontrol kinerja ya tentunya peraturan untuk mengisi checklist itu harus harus ada jadi gaji ndak ada kalau checklistnya ndak ada makanya mereka kan membuat checklistnya itu peraturan kerja banyak contohnya peraturan-peraturan yang berkaitan dengan kedisiplinan, peraturan-peraturan yang berkaitan dengan apa namanya tadi itu eee reward, punnishmen, gitu"[26]

Sedangkan responden 3 menyatakan lebih lanjut sebagai berikut :

> "Alat kontrol ya, ya kalau pak rofiq mengontrol baik buruknya itu dari checklist dari checklist kerjaannya jadi apa aja yang udah dikerjakan nanti kelihatan dari situ jadi dia bisa nilai dari situ"[27]

[26]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo
[27]Hasil wawancara dengan informan 3, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 10.07 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mengontrol karyawan merupakan pekerjaan yang penting dilakukan seorang pemimpin kepada karyawannya. Pemimpin Yayasan Suara Hati mengontol pekerjaan karyawannya melalui dua tipe antara lain melalu pengamatan dan hasil kerja. Pemimpin mengamati melalui pengamatan dengan cara melihat secara langsung karyawan yang bekerja. Pengamatan tersebut dilihat dari segi sikap, perilaku, dan lain sebagainya. Pengamatan yang dilakukan melalui hasil kerja dilihat dari checklist kerja karyawan. Dari checklist tersebut, pemimpin mengetahui yang telah dikerjakan karyawan. Oleh karena itu, karyawan di Yayasan Suara Hati wajib membuat checklist kerja.

g. Identitas merupakan bagaimana cara mengikat diri sebagai seorang karyawan dengan perusahaan. karyawan bekerja bukan karena keahlian profesi ataupun kelompok kerja tertentu. Akan tetapi, karyawan merupakan bagian dari apa yang ada di dalam perusahaan. Yayasan Suara Hati selalu menerapkan rasa memiliki yayasannya dalam bekerja. Kepala yayasan selalu memupuk karyawannya bahwa yayasan adalah milik bersamayang dibangun untuk masyarakat yang kurang mampu. Dengan motivasi tersebut, karyawan dapat merasakan kecintaannya pada yayasan. Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut :

> “Karna ini milik kita, itu, saya tanamkan semua karna ini milik kita, karna ini milik kita jadi mereka merasa memiliki sehingga yayasan ini bukan milik saya ya ya ini milik sampean”

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Jadi kalau kekeluargaannya kuat, kita ngerasa bahwa ini keluarga saya, jadi seolah ngerasa banget ini milik saya gitu, sehingga perasaan cintanya kepada suara hati kuat, dari perasaan cinta itu muncullah sebuah pembelaan kepada suara hati dan semua peningkatan"[28]

Sedangkan responden 3 menyatakan lebih lanjut sebagai berikut :

> "karena ini milik kita karena yang membangun kita jadi harus menjaga ini dan juga kalau kerja disini harus punya sosial yang tinggi dan juga kerja disini harus ini tugas ini ibadah kita ini kerja kita ini kerja untuk ibadah untuk Allah gitu"[29]

Seorang pemimpin mempunyai strategi untuk mengikat kekeluargaan karyawannya. Strategi tersebutadalah dengan cara selalu menanamkan bahwa yayasan tersebut milik bersama. Dengan rasa memiliki dan kekeluargaan yang kuat,pemimpin meyakini akan mampu membangun yayasannya dengan baik. Dengan demikian, karyawan bekerja dengan ikhlas tanpa paksaan dari orang lain. Karyawanmerasa bahwa Yayasan Suara Hati adalah milik mereka yang mereka bangun untuk masyarakat. Dengan demikian, karyawan termotivasi dan mempunyai rasa tanggung jawabpada pekerjaannya.

h. Sistem imbalan merupakan ungkapan terimakasih yang diberikan dalam bentuk uang, fasilitas, dan lain sebagainya. Sistem imbalan diberikan berdasarkan prestasi kerja karyawan. Sistem imbalandiberikan bukan karena senioritas dan sikap pilih kasih. Dalam Yayasan Suara Hati,sistem imbalan diperhitungkan

[28]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo
[29]Hasil wawancara dengan informan 3, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 10.07 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berdasarkan kinerja setiap karyawannya. Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut :

> "Jadi seberapa kinerjanya ya segitulah kita berikan rewardnya atau kita berikan jadi kita tidak menganut satu bulan tiga juta gak menganut begitu tapi berdasarkan kinerja, kinerjanya kinerjanya berapa pasti setiap bulan gajinya beda-beda kadang-kadang ada yang dapat gaji sekian juta gitu kan"
> "yang kedua eee menghitung kinerja zis itu tadi kita berdasarkan syariah jadi kita sudah dasarkan contohnya tentang eee mustahid disitu ada amil, jatahnya amil berapa yaa itu yang kita bawa syariah itu kita bawa disitu contohnya amil berapa seperdelapan persen"[30]

Sedangkan responden 2 menyatakan lebih lanjut sebagai berikut :

> "Ya pastinya dipertimbangkan ya mbak namanya pertimbangan itu pasti gak dari satu aspek ya mungkin juga dari lamanya bisa mempengaruhi gaji sama se produktifitas apa yang kita hasilnkan"[31]

Sistem imbalan di yayasan suara hati melihat bagaimana kinerja karyawan pada saat itu. Jika karyawan bekerja dengan baik, maka karyawan mendapatkan penghasilan yang banyak. Sebaliknya, jika karyawan bekerja kurang baik, maka pengasilan yang mereka dapatkan akan menurun. Penghasilan juga diambil dari donatur yang dihitung dari seperdelapan persen yang di dapatkan perbulannya.

i. Toleransi terhadap konflik merupakan sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik. Di Yayasan Suara Hati,setiap karyawan diperkenankan untuk mengemukakan konflik kepada atasan atau pada saat ijtima'. Sebagian

[30]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo
[31]Hasil wawancara dengan informan 2, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 09.28 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

besar,karyawan menangani konflik antar karyawan dengan cara personaliti. Apabila konflik tidak terselesaikan, pimpinan akan mengatasinya ketika ijtima' atau memanggil karyawan tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut :

> "kalau sama karyawan kita budayakan saling memaafkan budayanya saling memaafkan saya panggil ada masalah apa kemudian eee saya tanya masalah apa ya kemudian kita suruh untuk saling memaafkan, kalau konflik sama kerjaan suruh ngomong pada saat ijtima' atau apa nanti kita pecahkan masalahnya bagaimana solusinya"[32]

Sedangkan responden 4 menyatakan lebih lanjut sebagai berikut :

> "Sebenernya saya itu gak suka sama masalah terus berantem gitu mbak. Jadi orang itu seandainya jadi orang itu jangan sampai ada cek cok sama orang lain,jangan sampai maunya saya, jadi daripada saya kebanyakan ngomong itu mending saya langsung minta maaf gitu, kalau ada konflik sama kerjaan ya biasanya kalau ada rapat gitu dibahas mbak tapi kalau konfliknya besar kayak kehilangan apa kemaren itu langsung dipanggil semua kayak gitu"[33]

Setiap perusahaan menghadapi berbagai macam konflik. Konflik yang terjadi tidak hanya tentang konflik suatu pekerjaan akan tetapi juga konflik antar karyawan. Yayasan Suara Hati memperbolehkan karyawan mengemukakan konflik pekerjaannyamaupun konflik antar karyawan. Pemimpin akan membahas konflik pekerjaan atau yang berhubungan dengan yayasan pada saat ijtima'. Konflik antar karyawan diselesaikan secara individual atau saling bermaafan.

[32]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo
[33]Hasil wawancara dengan informan 4, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 11.07 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

j. Pola komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam membina hubungan antar karyawan. Perusahaan mempunyai dua pola komunikasi yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal adalah komunikasi yang digunakan untuk evaluasi dan penyelesaian masalah maupun hal-hal yang bersifat serius. Komunikasi informal adalah komunikasi yang digunakan untuk keadaan antar karyawan, pertemanan dan pendekatan dalam perusahaan. Pada yayasan suara hati, komunikasi diciptakan agar karyawan lebih akrab dan saling mengenal satu sama lain. Pemimpin sering membuat beberapa acara atau kegiatanagar karyawannya menjalin komunikasi dengan baik. Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut :

> "saya sering traktir temen-temen, eh bukan sering ya, maksudnya kita makan bareng ya kadang-kadang kita makan bareng disini, kadang kita gak makan dari bu paiyah itu kita makan bakso bareng kayak gitu, kadang-kadang juga ya tadi termasuk mencairkan suasana dengan olah raga gitu kan jadi kan akhirnya suasananya eee komunikasinya ya dari situ"[34]

Sedangkan responden 2 menyatakan lebih lanjut sebagai berikut :

> "Karna kantor kita kan modelnya gak kayak kantor-kantor yang emang tempat duduk aja kadang terpisah jadi ngobrol aja jarang kayak gitu gitu mau ketemu harus janjian segala macem enggak. Kita kan istilahnya kita dipersatukan sama anak-anak gitu ya kita ngurusin urusan anak-anak aja kita udah nyatu semuanya ya gak harus ngadain pertemuan segala macem walaupun kita kalo ada raker rapat bulanan ato kegiatan apa gitu itu kita hurus komunikasi formal tapi kita setiap harinya

[34]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

itu santai gitu kayak setiap jumat kita olah raga supaya semakin kuat ikatannya"[35]

Pola kumunikasi yang terdapat di yayasan suara hati dinilai sangat baik. Setiap karyawan berkomunikasi dengan baik setiap bekerja. Strategi pemimpin dalam menjalin komunikasi antar karyawannya adalah dengan cara olah raga bersama, ijtima', makan bersama dan tata letak ruangan. Karyawan mendapatkan jadwal olah raga setiap hari jumat pagi. Makan bersama diadakan setiap saat oleh pemimpin yayasan. Tata letak ruangan yang strategis membuat karyawan tidak kesulitan berkomunikasi dengan karyawan yang lain.

3. Kinerja Karyawan di Yayasan Suara Hati

Setiap karyawan memiliki hubungan yang positif di dalam yayasan. Sifat kekeluargaan yang kental mempengaruhi kinerja organisasi yang ada disana. Setiap karyawan mempunyai hubungan yang baik sehingga menjadikan pekerjaan mereka mudah di selesaikan. Karyawan juga membantu dan memotivasi karyawan yang lain. Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut:

"Untuk kinerja memang masing-masing mempertanggung jawabkan kinerjanya masing-masing sendiri tapi kalau mereka itu ada yang kurang pas tak suruh tolong sampean bantu dia, kadang-kadang begini contohnya si ini baru di perkembangan nanti orang lama ini membantu ayo dampingi gitu, kayak gitu"[36]

[35]Hasil wawancara dengan informan 2, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 09.28 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo
[36]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkan responden 4 menyatakan lebih lanjut sebagai berikut :

> "Kalau yang saya ngelihat kinerja itu sudah baik mbak. Saya juga gak banyak tau saya lihatnya kan sering ada cara-acara kayak gitu kemaren juga ada acara khittan massal itu juga baik acaranya mbak gak ada masalah apa-apa berarti untuk mempersiapkannya kan baik juga ya mbak"[37]

Program yang diselenggarakan oleh Yayasan Suara Hati berhasil dilaksanakan dengan baik. Program tambahan maupun rutinan memiliki persiapan matang sebelum pelaksanaannya. Sesuai jawaban yang diberikan respondenmenunjukkan, bahwa kinerja karyawan yang terdapat di Yayasan Suara Hati sudah cukup baik. Kinerja tersebut diukur melalui indikator kualitas, kuantitas, ketetapan waktu, efektifitas, kemandirian, dan komitmen kerja. Dari berbagai indikator tersebut, kinerja karyawan tidak bisa dikatakan sempurna walaupun kinerja sudah berhasil dilaksanakan. Setiap karyawan mendapat beberapa kendala atau kekurangan yang mempengaruhi setiap pekerjaannya. Akan tetapi, kinerja karyawan di yayasan suara hati dinilai sudah cukup baik dalam pekerjaannya.Indikator dalam mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam antara lain:

a. Kualitas kerja

   Kualitas kerja dinilai dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang telah dihasilkan. Kualitas diukur melalui kesempurnaan tugas berupa keterampilan, bakat dan kemampuan karyawan. Yayasan Suara Hati memiliki kualitas pekerjaan yang

[37]Hasil wawancara dengan informan 4, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 11.07 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

cukup baik. Meski ada pekerjaan yang belum sempurna, hasil yang diberikan sudah membantu kinerja yang lain. Dengan tercapainya tujuan, perusahaan dikatakan mampu bekerja dengan kualitas yang baik. Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut :

> "Saya rasa masih belom, maksudnya belom itu begini ya eee kita gak pernah mencapai sukses ya, karena sukses selalu di depan, saya anggap ideal itu kalau seratus persen semua sejalan karena selama ini kinerjanya gak sampai seratus semua gitu loh, jadi masih ada yang 90% ada yang 60% itu ada, Cuma nilai 90% itu sudah lumayan bagi saya tapi yang 100% ada tapi gak banyak, gak sering gitu jadi ada yang 100% kinerjanya, tapi disitu saya adakan saya harapkan terus meningkat mereka gitu"[38]

Sedangkan responden 2 menyatakan lebih lanjut sebagai berikut :

> "Ya beda-beda ya tergantug disini kita punya banyak kerjaan punya banyak program kayak gitu ya mungkin waktu dibagian ini itu kita langsung excellent wah kerjaannya bagus, tapi kan kadang ada di satu sisi kita lagi kayak entah karna mood atau karena memang kerjaan yang kita dapet itu lagi banyak banget yaah itu bikin kerjaan itu gak selalu semulus itu jadi tergantung kerjaan apa yang kita kerjaan dan tergantung suasana hati suasana kerjaan"[39]

Karyawan di Yayasan Suara Hati memiliki kualitas kerja yang sudah cukup ideal. Hal tersebut dapat dibuktikan melalui lampiran *cheklist* karyawan administrasi ZIS. Dari *checklist* tersebut dapat dilihat target dan realisasi yang telah dicapai. Dengan terselesaikannya tugas dan pekerjaan dengan benar, karyawan dinilai sudah memiliki kualitas kerja yang baik. Kualitas Kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor. Responden memberi jawaban

[38]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo
[39]Hasil wawancara dengan informan 2, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 09.28 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengenai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain adalah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan faktor yang muncul dari dalam diri karyawan. Faktor internal mempunyai contoh seperti masalah-masalah pribadi yang dapat menjadikan semangat karyawan turun. Faktor eksternal merupakan faktor yang muncul atas keadaan lingkungan. Faktor eksternal mempunyai contoh seperti semakin banyaknya pekerjaan, lawan kerja, lingkungan kerja dan lain sebagainya. Dari faktor-faktor tersebut, kinerja karyawan terpengaruhi kualitas pekerjaannya.

b. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan oleh perusahaan. Seperti contoh jumlah tersebut adalah jumlah unit dan jumlah program atau aktivitas yang diselesaikan. Yayasan Suara Hati memiliki beberapa program yang dilakukan setiap harinya. Program-program tersebut memiliki jumlah hasil yang diperoleh setiap harinya. Jumlah pendapatan yayasan bertambah pada waktu-waktu tertentu. Yayasan Suara Hati mendapat pendapatan yang melebihi target ketika Bulan Ramadhan dan Idul Ahda. Meningkatnya kuantitas juga dilihat dari jumlah donatur yang semakin bertambah. Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut :

> "eee iya tapi yang melebihi target itu biasanya pada saat itung-itungan angka dibulan qurban sama bulan muharram sama

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bulan ramadhan itu mereka melebihi karena apa momennya, ya itu seperti itu,momennya adalah ada sisi momen-momen lain yang mereka melebihi, gitu itu. Kayak gitu sih mbak"[40]

Sedangkan responden 2 menyatakan lebih lanjut sebagai berikut :

"Kalau itu meningkat tiap tahunnya iya tapi kalau meningkat tiap bulan itu pasti ada naik turunnya pasti apalagi kalau namanya yayasan itu ada musimnya juga kayak mungin di bulan ramadhan itu pasti meningkat drastis kalau itu nanti setelahnya turun dan seperti biasa lagi"[41]

Kuantitas kerja dilihat dari banyaknya program yang akan diselenggarakan. Apabila banyak kegiatan yang akan diseleggarakan, kuantitas kerja mengalami peningkatan. Jumlah yang didapatkan yayasan suara hati juga mengalami peningkatan. Hal tersebut dapat dibuktikan melalui lampiran data pendapatan agen ZIS pada bulan November dan Desember. Dari lampiran tersebut dapat dijelaskan, bahwa pendapatan yang diperoleh dari agen ZIS mengalam peningkatan. Hal yang paling mempengaruhi pendapatan adalah pada bulan-bulan tertentu. Bulan yang sering mempengaruhi kenaikan jumlah pendapatan maupun jumlah kerja adalah Bulan Ramadhan dan Bulan Muharram. Kerja karyawan mengalami kepadatan dan pendapatan yayasan mengalami peningkatan pada bulan-bulan tersebut.

[40]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

[41]Hasil wawancara dengan informan 2, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 09.28 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Ketetapan waktu

Sebelum memulai pekerjaan, perusahaan diharapkan sudah menentukan jangka waktu dalam penyelesaiannya. Hal tersebut bertujuan agar pekerjaan selesai sebelum waktu yang telah ditetapkan. Dengan demikian, karyawan dapat memaksimalkan waktu untuk aktivitas lain. Yayasan Suara Hati menggunakan ketetapan waktu sebelum menjalankan kinerjanya. Banyak karyawan mampu menyelesaikan tugas sebelum waktu yang telah ditetapkan. Ada karyawan yang belum dapat menyelesaikan tugas sesuai waktu yang telah ditetapkan. Hal tersebut dapat dibuktikan melalui lampiran checklist kerja karyawan Administrasi ZIS. Dari lampiran tersebut dapat dilihat pekerjaan yang diselesaikan tepat waktu dan tidak tepat waktu. Ketetapan kerjajuga dipengaruhi oleh seberapa pengetahuan dan pengalamannya karyawan. Hal lain yang mempengaruhi adalah berapa lamanya karyawan bekerja di yayasan. Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut:

> "Ya rata-rata sih sudah ya rata-rata sudah sadar ya masalah waktu sudah sadar ya walaupun ada satu dua lah itu eee itu adalah pr tapi gak banyak lah satu dua aja"[42]

Sedangkan responden 2 menyatakan lebih lanjut sebagai berikut :

> "Ya itu tadi tergantung kadang juga kalau kadang bisa tepat waktu kadang bisa sebelumnya kadang bisa molor itu tergantung mood kitanya tergantung kerjaannya kadang setiap bulan itu gak sama terus kalau gak ada momen apa-apa kan

[42]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

aku cuma bikin laporan keuangan kayak gitu tapi kalau pas lagi ada acara pasti ada laporan keuangan bikin artikel majalah juga trus bikin apa juga bikin apa itu kan kadang jadi yaa susah lah untuk buat tepat waktu kayak gitu"[43]

Karyawan di Yayasan Suara Hati mampu bekerja sesuai waktu yang telah ditetapkan. Mayoritas karyawan mampu bertanggung jawab atas pekerjaanya. Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktu yang telah ditetapkan. Akan tetapi, karyawan mempunyai beberapa masalah yang dapat mempengaruhi ketetapan kinerja. Sesuai jawaban yang diberikan responden, bahwa semangat kerja karyawan dipengaruhi oleh baik buruknya suasana hati. Semakin banyaknya pekerjaan, Karyawan akan terpengaruh terhadap lamanya suatu pekerjaan dapat terselesaikan. Faktor yang mempengaruhi ketepatan kinerja karyawan antara lain faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang muncul dari dalam diri karyawan.Contoh faktor internal adalah masalah pribadi yang dapat menjadikan pekerjaan lama terselesaikan. Faktor eksternal merupakan faktor yang muncul atas keadaan lingkungan. Contoh faktor eksternal adalah semakin banyaknya pekerjaan, lawan kerja, lingkungan kerja dan lain sebagainya. Sesuai jawaban responden, bahwa pekerjaan diberikan dengan jumlah yang banyak akan mempengaruhi lamanya suatu pekerjaan terselesaikan.

[43]Hasil wawancara dengan informan 2, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 09.28 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

d. Efektifitas

Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi. Efektifitas dimaksimalkan dengan maksud menaikkan dari setiap unit dalam penggunaan sumber dayanya. Efektifitas dapat diketahui melalui hasil kinerja karyawan. Jika hasil kinerja semakin tinggi, maka semakin baik tingkat efektifitas karyawan. Hal tersebut dapat dibuktikan melalui daftar prosentase kinerja karyawan tahunan. Dari daftar tersebut dapat dilihat kinerja karyawan banyak yang mencapai 100%. Adapun juga kinerja karyawan yang mencapai 68%. Akan tetapi, rata-rata kinerja kayawan disana mencapai 85%. Dari presentase tersebut dapat membuktikan, bahwa kinerja karyawan sudah cukup efektif. Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut :

> "Nah eee rata-rata sih sudah tapi ada beberapa yang belom, contohnya yang magang ya kayak magang dua orang ini kan masih sebagaimana pekerjaannya gitu kan ya kemudian yang dibidang yang lain contohnya yang berkaitan dengan pekerjaan yang secara eee secara apa namanya itungan itu bukan langka contohnya yang ke abstak itu ada yang belom satu dua orang tetapi saya tutupi dengan saya, maksudnya apa, saya tutupi dengan perintah saya gitu, jadi gak efektif itu selalu saya tanya ada yang kurang itu saya tutupi"[44]

Sedangkan responden 2 menyatakan lebih lanjut sebagai berikut :

> "Ya kalau sistem ya sudah efektif tapi kan yang namanya kadang ada kendala-kendala yang gak kita sadarin gak kita tau. Misalnya kita ingin kerjaan ini cepet selesai biar bisa ngerjain

[44]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang lainnya eh tiba-tiba ada sesuatu jadi gak bisa hari ini selesai”[45]

Dalam penggunaan sumber daya organisasi, sebagian karyawan diYayasan Suara Hati dikatakan mampu bekerja secara efektif. Hal tersebut ditandai dengan adanya hasil yang maksimal. Karyawan dikatakan mampu memanfaatkan sumber daya mayoritas karyawan yang telah lama bekerja. Karyawan baru masih memerlukan bimbingan agar dapat memanfaatkan dengan lebih sumber daya organisasi. Karyawan baru memerlukan bimbingan agar dapat bekerja secara efektif sesuai prosedur perusahaan.

e. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat kinerja karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Karyawan dikatakan mandiri apabila mampu mengerjakan pekerjaanya sendiri dengan benar dan tanpa campur tangan orang lain. Yayasan Suara Hati mempunyai beberapa karyawan yang mandirimaupun yang belum mandiri. Karyawan dikatakan belum mandiri lebih sering mendapat pengarahan dari kepala yayasan. Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut :

“Saya rasa mulai ya jadi maksudnya mulai tu gini eee mereka sudah tau pekerjaanya, mandiri dalam konteks eee ini itu tanpa teguran sama sekali tundak jadi mereka pun ada beberapa yang bener-bener sudah mandiri ya ada beberapa yang harus saya omongin, ada juga yang seperti itu tapi rata-rata sih sudah jadi ada satu dua tadi yang saya sampaikan tadi saya gak bisa

[45]Hasil wawancara dengan informan 2, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 09.28 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menyampaikan tidak karena ada satu dua yang memang harus saya kasih tau, dia sudah tau Cuma kadang-kadang harus saya kasih motivasi lagi ayoo gitu, kayak gitu itu jadi saya tutupi dengan itu"[46]

Sedangkan responden 3 menyatakan lebih lanjut sebagai berikut :

"Ya pasti kerja sendiri itu gak bisa mbak harus ada bantuan dari sahabat-sahabat disini. Tapi kalau kerjaannya mudah atau yang sering dikejakan ya bisa kalau itu. Jadi kondisional kalau dirasa perlu arahan ya nanya kalau gak ya enggak. Tergantung kerjaannya tapi ya kalau mandiri sudah lumayan bisa lah"[47]

Karyawan di yayasan suara hati dinilai sudah mampu bekerja secara mandiri. Hal tersebut dibuktikan, bahwa karyawan tidak mengalami problem atau masalah selama bekerja. Sebagaimana penjelasan terlampir, bahwa karyawan membuat laporan harian yang berisikan kegiatan sehari-hari yang ia kerja kan sendiri. Selama pekerjaan mampu dimengerti, karyawan mengerjakan sendiri pekerjaannya. Karyawan tidak meminta bantuan dari karyawan lain. Apabila ada pekerjaan yang susah dimengerti atau pekerjaan terlalu banyak, karyawan akan meminta bantuan dari karyawan-karyawan yang lain.

f. Komitmen kinerja

Komitmen kerja adalah dimana karyawan mempunyai tanggung jawab dalam bekerja. Dengan tanggung jawabnya terhadap perusahaan, karyawan dituntutperusahaan untuk bekerja keras. Dengan adanya rasa tanggung jawab yang tinggi, karyawan akan

[46]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo
[47]Hasil wawancara dengan informan 3, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 10.07 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mempunyai komitmen yang besar dengan perusahaan. Yayasan Suara Hati selalu menanamkan rasa memiliki sebuah organisasi. Rasa memiliki tersebut menjadikan rasa kekeluargaannya semakin kuat. Dengan kekeluargaan yang kuat, itulah yang membuat karyawan mempunyai komitmen dalam bekerja. Dari peningkatan komitmen tersebut dapat dibuktikan melalui rekapitulasi kedisiplinan karyawan. Sebagaimana penjelasan terlampir. Hal yang dilakukan dalam bekerja semata-mata untuk beribadah kepada Allah dan mensejahterakan umat. Seperti yang diungkapkan oleh responden 1 sebagai berikut :

> "saya menanamkan rasa mamilikinya dengan rasa kekeluargaan jadi mereka ngerasa jadi kalau kekeluargaannya kuat, kita ngerasa bahwa ini keluarga saya, jadi seolah ngerasa banget ini milik saya gitu, sehingga perasaan cintanya kepada suara hati kuat, dari perasaan cinta itu muncullah sebuah pembelaan kepada suara hati dan semua peningkatan"[48]

Sedangkan responden 3 menyatakan lebih lanjut sebagai berikut :

> "Kalau komitmen saya ya ini milik kita kita yang bangun ini yayasan sosial untuk masyarakat untuk anak-anak yatim anak-anak kurang mampu jadi kerja disini itu ya untuk ibadah gitu aja sih"[49]

Karyawan di Yayasan Suara Hati memiliki komitmen dalam bekerja bahwa, yayasan yang mereka bangun adalah milik mereka. Mereka perlu membangunnya dengan hati dan ketulusan. Membangun yayasan untuk masyarakat yang kurang mampu dan anak yatim. Mereka menilai bahwa bekerja bukan hanya mencari

[48]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo
[49]Hasil wawancara dengan informan 3, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 10.37 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

uang akan tetapi untuk beribadah dan mencari keberkahan. Mereka tidak melihat berapa imbalan yang diberikan, akan tetapi mereka melihat berapa orang yang telah mereka bantu kesejahteraannya.

C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisa Data)

Dari data riset yang diperoleh dilapangan, baik dari observasi, wawancara, dan dokumentasi yang peneliti lakukan selama ini, dapat dikemukakan dengan teori-teori sebelumnya. Peneliti akan menganalisa tentang strategi peningkatan kinerja karyawan melalui budaya organisasi.Berikut ini penjelasan analisis data strategi peningkatan kinerja karyawan melalui budaya organisasi.

1. Budaya organisasi di Yayasan Suara Hati Sidoarjo.

Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.[50]Di Yayasan Suara Hati Sidoarjo pemimpin menggunakan strategi budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Budaya-budaya organisasi tersebut antara lain berupa sholat dhuha, ngaji bersama, kultum, *briefing*, yang dilakukan setiap hari dan hafalan ayat-ayat ZIS yang dilakukan setiap satu bulan sekali pada saat pengambilan gaji. Dari budaya-budaya organisasi tersebut

[50]Irfan fahmi, *Manajemen*, Bandung: Alfabeta, 2012, hal.16

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bertujuan agar meningkatkan spiritual karyawan. dengan meningkatnya spiritual, karyawan akan mempunyai komitmen dan percaya diri untuk menjaga kinerja karyawan. Adapun analisis lembih lanjut tentang budaya organisasi di yayasan suara hati dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Sholat Dhuha

   Seluruh karyawan dianjurkan mengikuti sholat dhuka. Sholat dhuha diterapkan agar karyawan lebih disiplin terhadap waktu. Mereka akan berangkat lebih pagi dari jam kerja yang telah ditetapkan. Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

   > "Dzikir pagi memang harus dilakukan setiap pagi. Seperti sholat dhuha, kultum dll itu. Agar karyawan itu punya spiritual yang kuat. Misalnya kalau keyakinan kita kuat kita kan semangat kalau mau bekerja. Dengan adanya dzikir juga kita bisa berangkat kerja lebih awal dari jam kerja yang telah ditetapkan"[51]

   Sholat dhuha juga diyakini sebagai pembuka pintu rejeki kita agar lebih lebar. Dengan keyakinan tersebut, kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

   > "Kalau sholat dhuha berpengauh gak sama peningkatan produktifitas kerja ya pastinya iya karena kan kalau misalnya kita gini aja, kalau sholat dhuha kan kita memang mohonnya kepada Allah kita percaya itu belom lagi sholat dhuha dikenal sebagai pembuka pintu rejeki kan"[52]

[51]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

[52]Hasil wawancara dengan informan 2, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 09.28 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dari budaya sholat dhuha tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan menganggap dengan adanya sholat dhuha dapat meningkatkan produktifitas kinerja. dengan adanya sholat dhuha, karyawan juga akan diajarkan tentang budaya menghargai waktu. Budaya menghargai waktu tersebut salah satunya dibuktikan melalui *checklist* kerja karyawan administrasi ZIS sebagaimana terdapat dalam lampiran. Dari *ckecklist* kerja tersebut terdapat laporan kinerja harian mingguan maupun bulanan yang apabila terealisasikan akan dicentang. Dari contoh itulah ketetapan dan ketetapan waktu dapat dinilai. Dengan adanya shlat dhuha juga dipercaya dapatmeningkatkan produktifitas karyawan dengan meningkatnya produktifitas karyawan juga menjadikan kuantitas kerja meningkat. Hal tersebut salah satunya dibuktikan melalui lampiran data pendapatan agen ZIS pada bulan November dan Desember.Dari lampiran tersebut dapat diketahui pendapatan meningkat dari bulan November ke bulan Desember.

2. Ngaji bersama

   Ngaji bersama dilakuan setiap hari di Yayasan Suara Hati. Hal tersebut bertujuan agar dapat melatih karyawan untuk membaca Al-Quran lebih baik lagi. Ayat-ayat yang dibaca saat ngaji akan dijelaskan dan diartikan oleh kepala yayasan. Dari penjelasan tersebut, karyawan akan memahami isi tentang ayat

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut.Pemimpin juga mengaitkan penafsiran tersebut dengan cara bekerja dengan baik. Dengan demikian, karyawan akan mengerti banyak hal tentang bagaimana bekerja dengan baik.[53] Dengan adanya ngaji bersama yang dilakukan setiap hari, karyawan akan memiliki semangat kerja dan memahami cara bekerja dengan baik. Dari semangat kerja dan pemahaman tersebut karyawan akan mampu bekerja dengan kualitas yang baik pula. Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

> "Kalau misalnya pagi-pagi kita mulai dengan sholat dan baca Qur'an itu kita udah biasanya langsung jadi semangat gitu kalo semangat kan kita kerja juga bagus tapi ya tergantung sih kadang ada orang yang gak ngaruh kayak gitu"[54]

Kualitas kerja yang baik dapat dibuktikan melalui lampiran *checklist*karyawan administrasi ZIS. Dari *checklist* tersebut dapat dilihat target dan realisasi yang telah dicapai. Dengan tercapainya tugas dan pekerjaan dengan benar, karyawan dinilai sudah mampu bekerja dengan kualitas yang baik.

3. Kultum

Kultum disampaikan setiap hari dengan tujuan agar karyawan mengetahui tujuan dan manfaat dalam bekerja. Karyawan akan mengetahui banyak tentang ilmu agama. Mereka akan termotivasi

[53]Hasil observasi
[54]Hasil wawancara dengan informan 2, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 09.28 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dari apa yang disampaikan oleh kepala Yayasan Suara Hati. Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

> "Budaya kerja itu terdorong kan ya dari dalam diri sendiri, adapun itu saya pupuk dari keilmuan tadi, motivasi-motivasi tadi jadi dari kultum itu saya kasih keilmuan-keilmuan dan motivasi-motivasi tadi"[55]

Ketika kultum Pemimpin juga selalu menanamkan rasa memiliki antar karyawan dengan yayasan, sehingga karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.Pemimpin selalu menanamkan rasa memiliki antar karyawan dengan yayasan, sehingga karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan.[56]Dengan adanya motivasi-motivasi dari kultum, karyawan akan bersemangat dalam bekerja dan memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaannya. Hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan salah satunya ialah komitmen kerja. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan adanya rekapitulasi kedisiplinan karyawan. Dari rekapitulasi kedisiplinan tersebut dapat dilihat selama satu tahun persentase karyawan memiliki rata-rata 90% disiplin. Dari presentase tersebut dapat menggambarkan, bahwa karyawan mempunyai komitmen yang baik dalam bekerja. Sebagaimana penjelasan terlampir.

[55]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo
[56]Hasil observasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. *Briefing*

Briefing bertujuan agar pemimpin Yayasan Suara Hatimudah dalam menyampaikan informasi.*Briefing* dilakukan dengan tatap muka oleh pemimpin dan karyawan. *Briefing* bertujuan untuk membahas apa saja yang perlu dikerjakan hari itu. Dengan adanya *briefing*, kinerja karyawan akan terarah dan karyawan akan memahami dengan mudah apa yang harus dikerjakan setiap harinya.Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

> "Adapun tiap hari briefing saya tanya masing-masing ada ide apa setiap hari selain di ijtima' kita kan tiap hari ada briefing biar kerjanya itu terarah"[57]

Briefing merupakan komunikasi yang efektif untuk menjalankan tugas sehari-hari. Yayasan Suara Hati melakukan *briefing* sebelum jam kerja dilaksanakan. *Briefing* juga ditujukan agar kinerja karyawan dapat terarah dengan jelas. Dengan terarahnya kinerja karyawan akan menjadikan kinerja tersebut terlaksana dengan efektif. Terlaksananya pekerjaan dengan efektif dibuktikan melalui daftar presentase kinerja tahunan. Dari daftar tersebut dapat dilihat kinerja karyawan banyak yang mencapai 100%. Adapun kinerja karyawan yang mencapai 68% adalah karyawan-karyawan magang. Rata-rata kinerja karyawan disana mencapai 85%. Dari presentase tersebut dapat dikatakan bahwa

[57]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kinerja karyawan di Yayasan Suara Hati sudah cukup efektif. Sebagaimana data terlampir.

5. Hafalan ayat-ayat ZIS

Budaya dengan membaca Al-Qur'an antara lain adalah hafalan ayat ZIS yang dilakukan ketika karyawan hendak mengambil gaji bulanan.[58]Hafalan ayat-ayat ZIS diwajibkan untuk karyawan yang hendak mengambil gaji bulanan. Hal tersebut diterapkan agar karyawan mengetahui secara jelas ilmu-ilmu zakat, infaq, dan shodaqoh. Dengan diadakannya hafalan tersebut, karyawan akan mengetahui hukum dari zakat, infaq, dan shodaqoh. Hal tersebut bertujuan agar karyawan dapat menjawab pertanyaan masyarakat khususnya donatur[59]. Hafalan tersebut disetorkan jika hendak mengambil gaji. Ketentuan berlaku untuk semua karyawan bukan hanya agen ZIS yang ada di yayasan tersebut. Karyawan wajib menghafalkan minimal 1 ayat yang akan disimak oleh pimpinan Yayasan Suara Hati. Dengan adanya hafalan ayat ZIS tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan antara lain di bidang kedisiplinan dan ketetapan waktu. Hal tersebut dikarenakan karyawan diajarkan untuk bertanggung jawab terhadap apa yang ditetapkan oleh perusahaan dengan adanya tanggung jawab tersebut, kedisiplinan karyawan akan meningkatkan dan ketetapan waktu yang digunakan untuk hafalan ayat ZIS akan terealisasikan.

[58]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo
[59]Hasil observasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dengan adanya budaya organisasi yang ada di Yayasan Suara Hati terdapat karakteristik atau ciri-ciri yang menjadi pembeda antara budaya organisasi di Yayasan Suara Hati dengan budaya organisasi di yayasan lain. Adapun penjelasannya mengenai karakteristik budaya organisasi yang ada di Yayasan Suara Hati adalah sebagaimana penjelasan dibawah ini.

2. Karakteristik budaya organisasi di Yayasan Suara Hati Sidoarjo.

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi lain. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Terminologi yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat, elemen yang terdapat dalam budaya organisasi. Teori karakteristik Stepen P. Robbins yang dikutib Deddy Muulyadi mengemukakan sepuluh karakteristik budaya organisasi antara lain inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan beresiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik, dan pola komunikasi.[60]Jika dikaitkan dengan teori, Di Yayasan Suara Hati juga menerapkan 10 karakteristik budaya organisasi. Karakteristik budaya organisasi tersebut antara lain sebagai berikut:

[60]Deddy Mulyadi, *Perilaku Organisasi Dan Kepemimpinan Pelayanan*, Bandung: Alfabeta, 2015, Hal 122

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Inisiatif individual

Yang dimaksud dengan inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap individu dalam mengemukakan pendapat.[61]Di Yayasan Suara Hati setiap karyawan boleh berinisiatif dengan bebas. Dengan dibebaskannya berinisiatif, karyawan mempunyai inisiatif dengan baik. Pekerjaan tidak harus dikerjakan sama persis sesuai perintah.[62]Inisiatif individual karyawan adalah mengenai pekerjaan yang bukan tanggung jawab mereka. Karyawan di Yayasan Suara Hati mengerjakan pekerjaannya dengan tanpa diperintah. Mereka melakukan pekerjaan yang bahkan bukan tanggung jawabnya. Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

> "Iya lah mbak masak nunggu disuruh kan orang tua itu harus punya pikiran sendiri mana yang dilihat gak enak mana yang dilihat belom bener ya harus dibenerin, ya pokoknya gimana caranya dipandang orang lain itu nyaman gitu mbak"[63]

Karyawan dapat mengembangkan ide-ide baru dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan catatan ide tersebut baik dan efektif apabila diterapkan.

b. Toleransi terhadap tindakan beresiko

Suatu budaya organisasi dikatakan baik, apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota/para pegawai untuk dapat

[61]*Ibid*, hal 122
[62]Hasil observasi
[63]Hasil wawancara dengan informan 3, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 10.07 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi/organisasi serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.[64]Karyawan di Yayasan Suara Hati diberikan ruang untuk bertindak secara agresif dan inovatif. Seorang karyawan diperbolehkan menemukan hal baru dan menemukan ide-ide baru untuk meyelesaikan pekerjaannya. Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

> "gak masalah, gak masalah ya bersikap agresif sama pekerjaan itu gak papa asalkan agresifnya tersebut dia punya niatan baik demi memajukan yayasan itu gak papa. Kalau seperti itu kan berarti dia cinta sama yayasan, dia peduli sama yayasan sehingga bertindak yang seperti itu."[65]

Dengan ide-ide baru diharapkan lebih efektif dalam memajukan kinerja karyawan. Seluruh karyawan di Yayasan Suara Hati diperbolehkan bertindak agresif dengan tujuan agar karyawan mampu mengambil tindakan dan bertanggung jawab atas segala resiko yang dilakukan. Adanya sifat agresif dan inovatif tersebut dapat menjadi pengalaman dalam berfikir dan penemuan ide-ide baru dari karyawan. Dengan adanya tindakan beresiko atau sifat agresif dan inofatif tersebut juga dinilai sebagai rasa kecintaannya pada yayasan sehingga bertindak lebih aktif demi memajukan yayasan.

c. Pengarahan

[64]Deddy Mulyadi, *Perilaku Organisasi Dan Kepemimpinan Pelayanan*, Bandung: Alfabeta, 2015, Hal 122

[65]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi-organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang di inginkan.[66]Yayasan Suara Hati menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang di inginkan dengan memberi pengarahan setiap hari yang dilakukan oleh pimpinan Yayasan Suara Hati. Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

> "Ya pastinya sering ada arahan mbak ya dari itu tadi kayak dzikir pagi,breafing apa segala macem biar kita gak tetep fokus kan sama tujuan kita tujuan yayasan apa "[67]

Pengarahan di Yayasan Suara Hati dilakukan setiap hari pada saat *briefing* maupun kultum. Pengarahan diberikan untuk mengoreksi kembali dan memunculkan ide baru untuk mencapai tujuan dengan jelas. Tujuan dari pengarahan karyawan adalah agar karyawan tetap fokus dan tidak melenceng dari tujuan perusahaan. Dengan demikian Yayasan Suara Hati akan tetap berjalan pada tujuan yang telah ditetapkan

d. Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi/organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara

[66]Deddy Mulyadi, *perilaku organisasi dan kepemimpinan pelayanan*, Bandung: Alfabeta, 2015, hal 122

[67]Hasil wawancara dengan informan 2, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 09.28 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang terkoordinasi.[68]Dalam Yayasan Suara Hati mempunyai beberapa unit usaha antara lain Klinik Suara Hati, Aqiqoh Suara Hati, Qurban Suara Hati, *entrepreneurship*, dan persewaan ambulan.[69] Setiap kepala unit mendapat dorongan dari pemimpin untuk pengelolaan usaha dengan baik dan benar. Bisnis yang dijalankan setiap kepala unit akan di kontrol oleh pimpinan dan dievaluasi setiap bulannya. Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

> "Pertama adalah senantiasa mengevaluasi pekerjaannya dari masing-masing kepala unit atau kepala devisi itu kita adakan dialog kemudian kita adakan apa namanya, strategi pencapaian daripada masing-masing unit jadi mereka harus tau targetnya apa strateginya bagaimana pencapaiannya dan kemudian itu adanya komunikasi jadi komunikasi yang intens antara kepala unit dan devisi-devisi dibawahnya dan kepada penanggung jawab yaitu saya sendiri"[70]

Strategi yang dirasa kurang efektif akan mendapat saran dari pimpinan dan memperbaiki strategi yang ada agar bisnis yang dijalankan mampu berjalan dengan baik. Pengontrolan akan dilakukan setiap saat agar setiap unit bisnis terkoordinir dengan baik.

e. Dukungan manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para pimpinan dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta

[68]Deddy Mulyadi, *Perilaku Organisasi Dan Kepemimpinan Pelayanan*, Bandung: Alfabeta, 2015, Hal 122
[69]Hasil observasi
[70]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dukungan yang jelas terhadap bawahan.[71]Karyawan di Yayasan Suara Hati mendapat banyak dukungan manajemen. Dukungan manajemen manajemen yang diberikan berupa komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahannya. Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

> "Ya itu dia tadi pasti. Ya apapun ya dari motivasi dari segi agama pun dia ngasih dari segi apa lagi yaa seringlah motivasi-motivasi itu mbak bahkan tanpa diberipun kalo kita sadar ini yayasan islam pasti disamping bekerja kita cari keberkahan juga"[72]

Arahan dan dukungan yang diberikan pemimpin yayasan kepada karyawan tidak lepas dari segi agama yang disampaikan. Hal tersebut ditujukan untuk menyentuh spiritual karyawan sehingga rasa percaya dirinya lebih besar. Dengan adanya dukungan, karyawan akan merasa lebih termotivasi dan lebih dihargai atas kinerjanya. Oleh karena itu, pimpinan yayasan suara hati selalu memberi arahan arahan dan dukungan kepada karyawan-karyawannya setiap hari.

f. Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau

[71]Deddy Mulyadi, *perilaku organisasi dan kepemimpinan pelayanan*, Bandung: Alfabeta, 2015, hal 122

[72]Hasil wawancara dengan informan 2, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 09.28 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi.[73]Alat kontrol yang dipakai di Yayasan Suara Hati adalah peraturan peraturan dan norma-norma yang diterapkan di dalam yayasan. seperti contoh pengontrolan karyawan menggunakan peraturan adalah checklist karyawan. Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

> "Peraturan ya, yang untuk mengontrol kinerja ya tentunya peraturan untuk mengisi checklist itu harus harus ada jadi gaji ndak ada kalau checklistnya ndak ada makanya mereka kan membuat checklistnya itu peraturan kerja banyak contohnya peraturan-peraturan yang berkaitan dengan kedisiplinan, peraturan-peraturan yang berkaitan dengan apa namanya tadi itu eee reward, punnishmen, gitu"[74]

Peraturannya adalah karyawan diwajibkan mengisi cheklist agar dapat mengambil gaji setiap bulannya. Dengan checklist, perusahaan akan mengetahui dan dapat mengontrol kinerja karyawan selama sebulan penuh. Adapun peraturan-peraturan lain yang dapat membatasi tingkah karyawan di dalam yayasan, antara lain dilarang terlambat, dilarang merokok, wajib berpakaian rapi dan sopan dan lain sebagainya. Dengan adanya peraturan tersebut karyawan tidak akan bertingkah semaunya.

g. Identitas

Identitas dimaksudkan sejauh mana para anggota atau pegawai suatu organisasi/organisasi dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai satu kesatuan dalam organisasi dan bukan sebagai

[73]Deddy Mulyadi, *perilaku organisasi dan kepemimpinan pelayanan*, Bandung: Alfabeta, 2015, hal 122

[74]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.[75]Pemimpin Yayasan Suara Hati selalu menerapkan rasa memiliki yayasan kepada seluruh karyawannya. Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

> "Karna ini milik kita, itu, saya tanamkan semua karna ini milik kita, karna ini milik kita jadi mereka merasa memiliki sehingga yayasan ini bukan milik saya ya ya ini milik sampean"

> "Jadi kalau kekeluargaannya kuat, kita ngerasa bahwa ini keluarga saya, jadi seolah ngerasa banget ini milik saya gitu, sehingga perasaan cintanya kepada suara hati kuat, dari perasaan cinta itu muncullah sebuah pembelaan kepada suara hati dan semua peningkatan"[76]

Kepala yayasan selalu mengatakan kepada seluruh karyawan bahwa yayasan ini adalah milik kita untuk masyarakat yang kurang mampu. Dengan motivasi tersebut karyawan dapat merasakan kecintaannya pada yayasan. Karyawan akan merasa menyatu dengan yayasan dan identitas yayasan akan terikat pada diri karyawan. hal tersebut akan memunculkan sikap pembelaan dari karyawan untuk terus membangun Yayasan Suara Hati.

h. Sistem imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas

[75]Deddy Mulyadi, *Perilaku Organisasi Dan Kepemimpinan Pelayanan*, Bandung: Alfabeta, 2015, Hal 122

[76]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.[77]Sistem imbalan yang ada di Yayasan Suara Hati melihat beberapa faktor antara lain kinerja karyawan dan lamanya karyawan bekerja. Sistem imbalan yang diterapkan lebih dominan melihat kinerja karyawan. Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

> "Jadi seberapa kinerjanya ya segitulah kita berikan rewardnya atau kita berikan jadi kita tidak menganut satu bulan tiga juta gak menganut begitu tapi berdasarkan kinerja, kinerjanya kinerjanya berapa pasti setiap bulan gajinya beda-beda kadang-kadang ada yang dapat gaji sekian juta gitu kan"
> "yang kedua eee menghitung kinerja zis itu tadi kita berdasarkan syariah jadi kita sudah dasarkan contohnya tentang eee mustahid disitu ada amil, jatahnya amil berapa yaa itu yang kita bawa syariah itu kita bawa disitu contohnya amil berapa seperdelapan persen"[78]

Dapat diambil kesimpulan, bahwa apabila karyawan bekerja dengan baik maka penghasilan yang mereka dapat akan naik. Sebaliknya, apabila karyawan bekerja kurang baik maka pengasilan yang mereka dapatkan akan menurun. Adapun juga penghasilan yang diambil dari donatur dihitung dari seperdelapan persen yang di dapatkan perbulannya

i. Toleransi terhadap konflik

Toleransi terhadap konflik adalah Sejauh mana pegawai/pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara

[77]Deddy Mulyadi, *Perilaku Organisasi Dan Kepemimpinan Pelayanan*, Bandung: Alfabeta, 2015, Hal 122
[78]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terbuka.[79]Di Yayasan Suara Hati karyawan diperkenankan untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Biasanya karyawan mengemukakan konflik kepada atasan atau pada saat ijtima'. Setiap karyawan di Yayasan Suara Hati diperbolehkan untuk mengemukakan konflik yayasan maupun konflik antar karyawan. Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

> "kalau sama karyawan kita budayakan saling memaafkan budayanya saling memaafkan saya panggil ada masalah apa kemudian eee saya tanya masalah apa ya kemudian kita suruh untuk saling memaafkan, kalau konflik sama kerjaan suruh ngomong pada saat ijtima' atau apa nanti kita pecahkan masalahnya bagaimana solusinya"[80]

Konflik yang dianggap perlu diketahui oleh seluruh karyawan akan dibahas dan diselesaikan pada saat ijtima'. Konflik yang dianggap tidak perlu diketahui oleh seluruh karyawan akan dibahas secara tertutup. Seluruh karyawan diperkenankan dan didorong untuk mengemukakan konflik dikarenakan jika konflik terlihat maka yayasan dapat segera menangani konflik tdan mencari solusi yang tepat untuk konflik tersebut.

[79]Deddy Mulyadi, *Perilaku Organisasi Dan Kepemimpinan Pelayanan*, Bandung: Alfabeta, 2015, Hal 122

[80]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

j. Pola komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.[81]Pada Yayasan Suara Hati terdapat dua pola komunikasi yang diterapkan antara lain komunikasi formal dan komunikasi nonformal. Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

> "kita kalo ada raker rapat bulanan ato kegiatan apa gitu itu kita hurus komunikasi formal tapi kita setiap harinya itu santai gitu kayak setiap jumat kita olah raga supaya semakin kuat ikatannya"[82]

Komunikasi formal biasa dilakukan pada saat rapat, ijtima' dan kegiatan-kegiatan formal lainnya. Komunikasi nonformal dilakukan pada saat hari-hari aktif biasa Pola komunikasi tersebut tidak membedakan pangkat atau kedudukan dari karyawan. Hal tersebut diciptakan agar karyawan lebih akrab dan saling mengenal antara satu sama lain. Strategi pemimpin dalam menjalin komunikasi antar karyawannya antara lain adalah dengan cara olah raga bersama, ijtima', dan tata letak ruangan yang tidak menyulitkan karyawan satu dengan lain untuk berkomunikasi.

Dari 10 karakteristik budaya organisasi yang ada di Yayasan Suara Hati, terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Adapun penjelasannya mengenai

[81]Deddy Mulyadi, *Perilaku Organisasi Dan Kepemimpinan Pelayanan*, Bandung: Alfabeta, 2015, Hal 122

[82]Hasil wawancara dengan informan 2, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 09.28 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

indikator kinerja karyawan yang ada di Yayasan Suara Hati adalah sebagaimana penjelasan dibawah ini.

3. Kinerja di Yayasan Suara Hati Sidoarjo.

Amstrong dan Baron berpendapat tentang kinerja yang dikutip oleh Irham Fahmi mengatakan, bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.[83] Teori indikator kinerja menurut Stepen P. Robbins mengukur kinerja karyawan secara individu ada 6 indikator antara lain kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, komitmen kerja.[84]Jika dikaitkan dengan teori, Di Yayasan Suara Hati dalam mengukur kinerja karyawan dilihat dari 6 indikator kinerja antara lain kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, kemandirian, komitmen kerja.Adapun analisisnya sebagai berikut :

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.[85]Kinerja karyawan di Yayasan Suara Hati memiliki kualitas pekerjaan yang cukup baik. Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

[83]Irham Fahmi, Manajemen, Bandung: Alfabeta, 2012, Hal 226.
[84]Stephen Robbins, Perilaku Organisasi, Jakarta: Pt Indeks Kelompok Gramedia, 2006, Hal 260
[85]*Ibid*, hal 260

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> "Saya rasa masih belom, maksudnya belom itu begini ya eee kita gak pernah mencapai sukses ya, karena sukses selalu di depan, saya anggap ideal itu kalau seratus persen semua sejalan karena selama ini kinerjanya gak sampai seratus semua gitu loh, jadi masih ada yang 90% ada yang 60% itu ada, Cuma nilai 90% itu sudah lumayan bagi saya tapi yang 100% ada tapi gak banyak, gak sering gitu jadi ada yang 100% kinerjanya, tapi disitu saya adakan saya harapkan terus meningkat mereka gitu"[86]

Kinerja karyawan di Yayasan Suara Hati dinilai sudah cukup ideal. Hal tersebut dibuktikan melalui lampiran *checklist* karyawan administrasi ZIS. Dari *checklist* tersebut dapat dilihat target dan realisasi yang telah dicapai. Dengan terselesaikannya tugas dan pekerjaan dengan benar, karyawan dinilai sudah mempunyai kualitas kerja yang cukup baik. Meski ada beberapa pekerjaan yang belum sempurna, hasil yang dihasilkan sudah cukup membantu kinerja yang lain. Kualitas Kinerja karyawan juga dipenaruhi oleh beberapa faktor antara lain adalah faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal muncul dari hdalam diri karyawan seperti masalah-masalah pribadi yang dapat menjadikan semangat karyawan turun sebagai contoh masalah rumah tangga atau masalah dari luar pekerjaan. Faktor eksternal muncul atas keadaan lingkungan sekitar seperti semakin banyaknya pekerjaan, lawan kerja, lingkungan kerja yang tidak nyaman dan lain sebagainya. Hal-hal tersebut yang menjadikan naik turunnya kualitas kerja karyawan di Yayasan Suara Hati.

[86]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.[87]Di Yayasan Suara Hati kuantitas selalu meningkat setiap tahunnya akan tetapi selalu naik turun setiap bulannya. Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

> "Kalau itu meningkat tiap tahunnya iya tapi kalau meningkat tiap bulan itu pasti ada naik turunnya pasti apalagi kalau namanya yayasan itu ada musimnya juga kayak mungin di bulan ramadhan itu pasti meningkat drastis kalau itu nanti setelahnya turun dan seperti biasa lagi"[88]

Kuantitas kinerja di Yayasan Suara Hati selalu meningkat setiap tahunnya, akan tetapi selalu naik turun setiap bulannya. Hal tersebut dapat dibuktikan melalui lampiran data pendapatan agen ZIS pada bulan November dan Desember pada tahun 2017. Dari lampiran tersebut dapat dijelaskan, bahwa pendapatan yang diperoleh dari agen ZIS mengalami peningkatan. Jumlah pendapatan yayasan bertambah pada waktu-waktu tertentu. Seperti halnya Bulan Ramadhan dan Idul Adha menjadi bulan-bulan dimana yayasan suara hati mendapat pendapatan yang melebihi target. Di bulan tersebut kerja karyawan mengalami kepadatan dan pendapatan yayasan mengalami peningkatan. Adapun juga beberapa jumlah donatur yang semakin bertambah

[87]Stephen Robbins, Perilaku Organisasi, Jakarta: Pt Indeks Kelompok Gramedia, 2006, Hal 260
[88]Hasil wawancara dengan informan 2, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 09.28 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menggambarkan Yayasan Suara Hati semakin berkembang kuantitasnya dan semakin dikenal masyarakat.

c. Ketetapan waktu

Ketetapan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil outpun serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.[89]Karyawan di Yayasan Suara Hati sudah mampubertanggung jawab atas pekerjaanya dan mampu menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktu yang telah ditetapkan.Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

> "Ya rata-rata sih sudah ya rata-rata sudah sadar ya masalah waktu sudah sadar ya walaupun ada satu dua lah itu eee itu adalah pr tapi gak banyak lah satu dua aja"[90]

Karyawan di yayasan suara hati rata-rata sudan mampu menyelesaikan pekerjaannya tepat pada waktu yang telah ditetapkan. Hal tersebut dapat dibuktikan melalui lampiran *checklist* kerja karyawan administrasi ZIS. Dari lampiran tersebut dapat dilihat pekerjaan yang diselesaikan tepat waktu dan belum tepat waktu. Banyak karyawan yang mampu menyelesaikan tugas sesuai waktu yang telah ditetapkan. akan tetapi, ada beberapa karyawan yang belum mampu menyelesaikan tugas sesuai waktu

[89]Stephen Robbins, Perilaku Organisasi, Jakarta: Pt Indeks Kelompok Gramedia, 2006, Hal 260
[90]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang telah ditetapkan. Disamping dipengaruhi oleh seberapa besar pengetahuan dan pengalaman karyawan, alasannya juga dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal karyawan. Faktor internal tersebut adalah adanya masalah individu yang muncul kepada karyawan yang menjadikan semangat karyawan turun sehingga kinerja lama terselesaikan. Sedangkan faktor internal tersebut adalah semakin banyaknya pekerjaan-pekerjaan dan masalah-masalah lain selama proses bekerja.

d. Efektifitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.[91]Dalam penggunaan sumber daya organisasi, sebagian karyawan Yayasan Suara Hati sudah mampu bekerja secara efektif dan mendapat hasil yang maksimal. Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

> "Nah eee rata-rata sih sudah tapi ada beberapa yang belom, contohnya yang magang ya kayak magang dua orang ini kan masih sebagaimana pekerjaannya gitu kan ya kemudian yang dibidang yang lain contohnya yang berkaitan dengan pekerjaan ada yang belom satu dua orang tetapi saya tutupi dengan saya, maksudnya apa, saya tutupi dengan perintah saya gitu, jadi gak efektif itu selalu saya tanya ada yang kurang itu saya tutupi saya arahkan"[92]

[91]Stephen Robbins, Perilaku Organisasi, Jakarta: Pt Indeks Kelompok Gramedia, 2006, Hal 260
[92]Hasil wawancara dengan informan 1, pada hari Rabu, 13 Desember 2017, pukul 10.33 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tujuan dari efektifitas ini adalah agar karyawan mampu meningkatkan sumber daya yang ada di dalam perusahaan. Karyawan yang sudah mampu memanfaatkan sumber daya mayoritas karyawan yang telah lama bekerja dan sudah mengetahui bagaimana langkah selanjutnya dalam bekerja. Sedangkan karyawan baru masih perlu arahan dan bimbingan agar dapat memanfaatkan dengan lebih sumber daya organisasi dan bekerja secara efektif. Hal tersebut dapat dibuktikan melalui daftar prosentase kinerja karyawan tahunan. Dari daftar tersebut dapat dilihat kinerja karyawan banyak yang mencapai 100%. Adapun juga kinerja karyawan yang mencapai 68%. Akan tetapi, rata-rata kinerja karyawan disana mencapai 85%. Dari presentase tersebut dapat dilihat, bahwa kinerja karyawan di Yayasan Suara Hati sudah cukup efektif.

e. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.[93]Setiap karyawan di Yayasan Suara Hati dinilai sudah mampu bekerja secara mandiri. Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

> "Ya pasti kerja sendiri itu gak bisa mbak harus ada bantuan dari sahabat-sahabat disini. Tapi kalau kerjaannya mudah atau yang sering dikejakan ya bisa kalau itu. Jadi kondisional kalau

[93]Stephen Robbins, Perilaku Organisasi, Jakarta: Pt Indeks Kelompok Gramedia, 2006, Hal 260

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dirasa perlu arahan ya nanya kalau gak ya enggak. Tergantung kerjaannya tapi ya kalau mandiri sudah yaa bisa lah"[94]

Kemandirian kinerja karyawan dibuktikan dengan terselesaikannya pekerjaannya dengan baik dan benar. Sebagaimana penjelasan terlampir, bahwa karyawan membuat laporan harian yang berisikan kehiatan sehari-hari yang ia kerjakan sendiri. Selama pekerjaan yang diberikan mampu dimengerti dan dapat dikerjakan sendiri, karyawan tidak meminta bantuan dari karyawan lain. Akan tetapi apabila ada pekerjaan yang susah dimengerti atau pekerjaan terlalu banyak, karyawan akan meminta bantuan dari karyawan-karyawan yang lain.

f. Komitmen kerja

Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.[95]Karyawan di Yayasan Suara Hati memiliki komitmen dalam bekerja. Mereka berkomitmen, bahwa yayasan yang mereka bangun adalah milik mereka. Hal ini sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti.

"Kalau komitmen saya ya ini milik kita kita yang bangun ini yayasan sosial untuk masyarakat untuk anak-anak yatim anak-anak kurang mampu jadi kerja disini itu ya untuk ibadah gitu aja sih"[96]

[94]Hasil wawancara dengan informan 3, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 10.07 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo
[95]Stephen Robbins, Perilaku Organisasi, Jakarta: Pt Indeks Kelompok Gramedia, 2006, Hal 260
[96]Hasil wawancara dengan informan 3, pada hari Rabu, 27 Desember 2017, pukul 10.37 WIB di Kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Karyawan di yayasan suara hati mempunyai komitmen yang tinggi dengan lembaga. Mereka menganggap, bahwa lembaga yang mereka kelola adalah milik mereka. Mereka perlu membangunnya dengan hati dan ketulusan. Mereka membangun yayasan untuk masyarakat yang kurang mampu dan anak yatim. Mereka menilai bahwa bekerja bukan hanya mencari uang akan tetapi untuk beribadah dan mencari keberkahan. Mereka tidak melihat berapa imbalan yang diberikan, akan tetapi mereka melihat berapa orang yang telah mereka bantu kesejahteraannya. Dari peningkatan komitmen tersebut dapat dibuktikan melalui rekapitulasi kedisiplinan karyawan. sebagaimana penjelasan terlampir, bahwa karyawan mempunyai kedisiplinan dan komitmen dalam bekerja untuk membangun lembaga. Hal tersebut tentunya tidak lepas dari penerapan budaya organisasi yang bersifat agamis kepada karyawan. Dengan adanya budaya yang bernilaikan agama karyawan lebih sadar dan mempunyai komitmen untuk bekerja lebih baik lagi agar bekerja lebih amanah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan yang diterapkan di suatu organisasi sebagai pendorong untuk peningkatan kinerja. Dengan Kebiasaan-kebiasaan tersebut akan menumbuhkan nilai-nilai dan norma-norma yang dipahami oleh seluruh karyawan sebagai dasar dalam aturan yang terdapat di organisasi tersebut. Dengan demikian nilai-nilai tersebut dapat memunculkan karakter dan perilaku setiap anggota karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja di dalam organisasinya.

Dari penelitian ini, dapat diambil kesimpulan bahwa strategi peningkatan kinerja karyawan melalui budaya orgaisasi di Yayasan Suara Hati Sidoarjo adalah dengan menerapkan budaya-budaya organisasi di dalamnya. Budaya organisasi tersebut adalah sholat dhuka bersama, ngaji bersama, kultum, breafing dan hafalan ayat-ayat mengenai ZIS. Dengan adanya budaya organisasi berikut dapat meningkatkan kinerja karyawan antara lain: kualitas, kuantitas, ketetapan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.Meningkatnya kualitas dilihat dari tercapainya terget yang telah ditetapkan. Meningkatnya kuantitas dilihat dari pendapatan ZIS pada bulan November dan bulan Desember 2017. Tepatnya ketetapan waktu dilihat dari *checklist* kerja karyawan. Efektifitas dilihat dari daftar presentase kinerja karyawan. Kemandirian dilihat dari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pembuatan laporan harian yang berisikan kegiatan sehari-hari. Komitmen kerja dilihat dari tingkat kedisiplinan karyawan di dalam lembaga.

B. Saran dan Rekomendasi

Saran yang ingin diajukan peneliti dalam penelitian ini ada 2 yaitu:

1. Untuk melayani tamu, hendaknya Yayasan Suara Hati memiliki *customer service* yang berjaga-jaga di dekat pintu masuk kantor agar tamu yang hadir tidak kebingungan dan dapat bertanya dengan jelas maksud kedatangannya di yayasan.
2. Dalam sistem absensi karyawan Yayasan Suara Hati perlu memiliki fasilitas teknologi finger print, sehingga kehadiran karyawan tidak dapat dimanipulasi. *Finger print* juga mempermudah karyawan untuk mengisi daftar hadir dikarenakan tidak menulis secara manual hari tanggal dan jam kehadiran.

C. Keterbatasan Penelitian

Dalam penulisan tugas akhir ini terdapat keterbatasan dari peneliti, yakni peneliti belum bisa memperoleh data mengenai keseluruhan secara mendetail tentang budaya organisasi yang jarang dilakukan di Yayasan Suara Hati Sidoarjo. Peneliti belum bisa mengetahui dengan jelas apa saja prestasi karyawan yang ada di Yayasan Suara Hati Sidoarjo. Dan bagaimana cara kerja karyawan di luar kantorYayasan Suara Hati Sidoarjo.

Untuk peneliti selanjutnya diharapkan peneliti dapat meneliti secara detail budaya organisasi yang ada di Yayasan suara hati sidoarjo.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dan diharapkan peneliti tersebut mengetahui dengan jelas apa saja prestasi karyawan yang ada di Yayasan Suara Hati Sidoarjo. Dan bagaimana cara kerja karyawan di luar kantor Yayasan Suara Hati Sidoarjo.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

DAFTAR PUSTAKA

Abdurrahman, Nana Herdiana, 2013. *Manajemen Bisnis Syariah & Kewirausahaan*, Pustaka setia, Bandung.

Bungin, Burhan, 2001. *Metode penelitian sosial: format kuantitatif dan kualitatif*, Airlangga Universitas Press, Surabaya.

Bungin, Burhan, 2001. *Metodologi Penelitian Sosial*, Airlangga University Press, Surabaya.

Diah Ayu Setiowati, Reni, 2016. *Strategy Social Entrepreneurship Dalam Mewujudkan Kemandirian Lembaga Social Islam (Sttudy Kasus Yayasan Nurul Hayat Surabaya)*, Skripsi, Universitas Islam Negeri Sunan Mapel Surabaya.

Fahmi, Irham, 2012. *Manajemen*, Alfabeta, Bandung.

Fathimatuzzhro, 2015. *"Penerapan Budaya Organisasi di BMT Bismillah Sukorejo"*, *Skripsi*, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.

Indrasari, Meithiana, 2017. *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan*, Indomedia Pustaka, Yogyakarta.

Ismail Solihin, Ismail, *Manajemen strategik*, Erlangga, Jakarta.

Kasmir, 2012. *Kewirausahaan edisi revisi*, Rajawali Press, Jakarta.

Kaswan dan Ade Sadikin, 2015. *Social Entrepreneurship, mengubah masalah sosial menjadi peluang usaha*, Alfabeta, Bandung.

Mathis, Robert L. dan John H. Jackson, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.

Meldona, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Uin Malang Press, Malang.

Muhammad, 2004. *Etika Bisnis Islami*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.

Mulyadi, Deddy, 2015. *Perilaku Organisasi Dan Kepemimpinan Pelayanan*, Alfabeta, Bandung.

Murhiyanto, Bambang, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Victory Inti Cipta.

Moleong, Lexy. J, 2009. *Metode penelitian kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Nawawi, Ismail, 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Prenada Media Group, Jakarta.

Nia Kamelia Sari, 2015. *"Analisis Penerapan Etika Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Cabang Bandung Utama)"*, *Skrips*i, universitas islam bandung.

Pabundu, Tika, 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan,* Bumi Aksara, Jakarta.

Potu, Aurelia "Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado", *Jurnal EMBA,* (Manado. Universitas Sam Ratulangi Manado. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis.2013)

Sinambela, Lijan Poltak, *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran Dan Implikasi,* Graha Ilmu, Yogyakarta.

Solihin, Ismail, 2012. *Manajemen Strategic*, Erlangga, Jakarta.

Subandi, Bambang, 2016. *Manajemen Organisasi Dalam Hadis Nab*i, Nusantara Press, Surabaya.

Suhendi dan Indra Sasangka, 2014. *Pengantar Bisnis,* Alfabeta, Bandung.

Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Bisnis,* Alfabeta, Bandung.

Sugiyono, 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif,* Alfabeta, Bandung.

Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D cetakan XX,*. Alfabeta, Bandung.

Wibowo, 2009. *Budaya Organisasi,* Rajawali pers, Jakarta.

Yunita Mafruhat, Ade, dkk, 2016 "Solusi Pengentasan Kemiskinan Di Indonesia Berdasarkan Perspektif Islam", *Jurnal Sosial, Ekonomi, Dan Humaniora,* (Bandung.Universitas Islam Bandung. Fakultas Ekonomi).

http://www.suarahatisda.blogspot.co.id/2016/01/sekilas-ysh.html?m=1 Suarahatisda.blogspot.co.id/?m=1

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id