

C3 Mustari

by Mohamad Mustari

Submission date: 23-Feb-2023 07:21PM (UTC-0600)

Submission ID: 2021663449

File name: C3_Kontribusi Budaya Organisasi Islami dalam Upaya_Sinta2.pdf (205.08K)

Word count: 5873

Character count: 38338

Kontribusi Budaya Organisasi Islami dalam Upaya Meningkatkan Kinerja

Mohamad Mustari
Universitas Mataram
mustari@unram.ac.id

Suggested Citation:

Mustari, Mohamad. (2022). Kontribusi Budaya Organisasi Islami dalam Upaya Meningkatkan Kinerja. *Jurnal Iman dan Spiritualitas*, Volume 2, Nomor 2: pp 167-176. <http://dx.doi.org/10.15575/jis.v2i2.17244>

Article's History:

Received February 2022; Revised May 2022; Accepted May 2022.
2022. journal.uinsgd.ac.id ©. All rights reserved.

Abstract:

This paper discussed developing organizational culture in both government and private circles. This research is a literature review, by conducting a study of documents following the research topic. This study concludes that organizational culture in government and private institutions will develop if you apply a balanced concept between general organizational management and religious management, especially from an Islamic perspective. Islam as a religion is known for its vision of discipline and a combination of working earnestly and trusting. Especially in the current pandemic era, the idea of organizational culture by including Islam as a perspective is very suitable. Administrative culture management can be balanced and create quality workers and employees.

Keywords: *Islamic culture; work ethic; the concept of discipline; work management; organization management*

Abstrak:

Tulisan ini akan membahas tentang strategi pengembangan budaya organisasi baik di lingkungan pemerintahan maupun lingkungan swasta. Penelitian ini merupakan kajian literatur, dengan melakukan kajian terhadap dokumen-dokumen yang sesuai dengan topik penelitian. Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi di institusi pemerintah dan atau swasta akan berkembang jika menerapkan konsep yang seimbang antara manajemen organisasi umum dan manajemen keagamaan, khususnya manajemen perspektif Islam. Islam sebagai agama, dikenal dengan konsep disiplin dan perpaduan antara bekerja dengan sungguh-sungguh dan tawakal. Apalagi di era pandemik seperti sekarang, konsep budaya organisasi dengan memasukkan Islam sebagai perspektif amatlah cocok, agar manajemen budaya organisasi bisa seimbang dan menciptakan para pekerja dan pegawai yang berkualitas.

Kata Kunci: *budaya Islam; etika kerja; konsep disiplin; manajemen kerja; manajemen organisasi*

PENDAHULUAN

Sumber daya diperlukan oleh organisasi mana pun untuk menyelesaikan tugas tertentu. Sumber daya manusia merupakan salah satu topik yang paling sering diperdebatkan dalam dunia manajemen saat ini (Hersey & Blanchard, 1969). Akibatnya, diperlukan upaya tambahan untuk meningkatkan pembangunan manusia sebagai tenaga kerja (Rusmana, 2019). Adalah penting bahwa organisasi dapat mengelola dan menyebarkan sumber daya manusia sedemikian rupa sehingga potensi penuh mereka dapat direalisasikan. Ekstraksi dan implementasi

budaya kerja adalah dua aspek manajemen atau pengaturan yang terpisah tetapi terkait yang dimulai dengan mengintegrasikan banyak fungsi dan posisi pada institusi atau perusahaan. Pemenuhan kebutuhan manusia (kompensasi) juga dapat menyebabkan peningkatan kepuasan kerja (Sitepu & Fanreza, 2020).

Sebagai konsekuensi dari peningkatan kepuasan kerja, itu mengarah pada kinerja yang lebih baik secara keseluruhan. Ketika pekerja tidak puas dengan kondisi kerja mereka, mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku kerja yang tidak diinginkan seperti protes, pemogokan, dan ketidakhadiran (Abd Rahman, 2015). Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kemampuan suatu perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan kinerjanya. Yang pasti, variabel ini memang ada dan sangat menentukan kemampuan institusi atau perusahaan untuk meningkatkan kinerja. Karyawan sering menggunakan istilah umum untuk mendefinisikan variabel ini, yang menyebabkan kesalahpahaman dalam masyarakat. Semua perusahaan dan organisasi memiliki kepribadian dan cara yang berbeda dalam melakukan sesuatu. Karyawan perusahaan merangkul budaya organisasi sebagai strategi yang akan mempengaruhi operasi perusahaan (Azizah, 2017).

Budaya organisasi juga dapat memberikan keunggulan, terutama jika rencana perusahaan atau institusi dapat didukung oleh pengalaman departemen SDM. Beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh Hofstede et al. (Hofstede et al., 2005) di 40 negara bahwa semua organisasi terikat bersama oleh budaya organisasinya. Kotter dan Heskett (Kotter & Heskett, 1997) meneliti 14 perusahaan terbesar Amerika selama periode sepuluh tahun dan menemukan bahwa keberhasilan perusahaan disebabkan oleh adanya budaya organisasi yang kuat. Dalam studi 12 tahun, Kotter dan Heskett (Kotter & Heskett, 1997) secara acak memilih 207 perusahaan dari berbagai sektor dan menggunakan kuesioner untuk menghitung indeks kekuatan budaya organisasi yang kuat. Kinerja perusahaan jangka panjang kemungkinan akan ditingkatkan sebagai konsekuensi dari strategi ini, hal ini karena budaya organisasi memiliki dampak yang strategis.

Mengelola sumber daya manusia untuk mendapatkan keunggulan kompetitif menuntut pendekatan strategis untuk operasi organisasi. Misalnya, menurut Porter dan Millar (1985), meningkatkan aktivitas organisasi yang terkait dengan budaya organisasi yang sukses atau meningkatkan sumber pembedaan produk dan layanan dapat membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif melalui manajemen sumber daya manusia.

Dalam jangka panjang, budaya organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kesuksesan finansialnya. Menurut studi dari *Harvard Business School* (Kotter & Heskett, 1997), budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilannya. Menurut temuan ini, budaya organisasi akan memiliki dampak yang lebih besar pada kinerja jangka panjang daripada aspek tunggal lainnya dalam dekade berikutnya. Bahkan dalam organisasi dengan banyak karyawan yang berpengalaman dan berpengetahuan, budaya organisasi yang merusak kesuksesan finansial jangka panjang sering terjadi. Meskipun demikian, budaya organisasi dapat dimanipulasi untuk lebih meningkatkan produktivitas. Penelitian lebih lanjut telah dilakukan untuk mengkonfirmasi hipotesis bahwa budaya organisasi yang positif dikaitkan dengan peningkatan kinerja, seperti yang dinyatakan oleh M.H. Beyer (Beyer, 1990) dalam disertasinya di Universitas Delaware. CEO Joseph C. Wilson dari Xerox Corporation Mesin fotokopi tipe 914, salah satu produk bisnis yang paling sukses di Amerika Serikat, telah membantu perusahaan yang dipimpinnya membuat perkembangan yang signifikan. Xerox bertransformasi di bawah kepemimpinannya menjadi perusahaan dengan budaya kerja santai yang menghargai kolaborasi, kreativitas, dan kemauan mengambil peluang (Moeliono, 2006).

Menurut penelitian Jenny Eoh (Eoh, 2001) di PT. Semen Gresik dan PT. Semen Kupang, budaya organisasi memiliki hubungan yang baik dengan kinerja karyawan secara terintegrasi. Ketika budaya organisasi kuat, itu mengilhami karyawannya untuk bekerja sama menuju tujuan bersama dan memberikan dasar yang kuat untuk manajemen yang sukses. Demikian pula, para ahli organisasi percaya bahwa budaya organisasi yang kuat mengarah pada kinerja yang baik, juga sebaliknya di sisi lain kinerja yang kuat dapat membantu terciptanya budaya organisasi yang kuat (Schein, 2010). Akademi Harvard untuk Studi Internasional menyelenggarakan simposium tentang nilai-nilai budaya dan kemajuan manusia pada tanggal 25 dan 26 April 1999, di *American Academy of Arts and Sciences di Cambridge, Massachusetts*. Simposium itu menyimpulkan bahwa "tanpa kecuali," budaya menentukan kemajuan politik, sosial, dan ekonomi setiap masyarakat, negara, dan bangsa di dunia. Karena simposium tersebut melibatkan 25 ilmuwan sosial terkemuka dunia, termasuk Michael E. Potter (pakar daya saing), Seymour Martin Lipsett (ilmuwan politik), dan Francis Fukuyama (pakar globalisasi), maka ini merupakan pencapaian yang signifikan (filsuf modern) (M. T. Rahman, 2018).

Pada tahun 1980-an, warga negara Indonesia profesional yang sebelumnya menduduki posisi kepemimpinan di organisasi global bergabung dengan BUMN dan melakukan perombakan besar-besaran, memulai proses transformasi BUMN menjadi korporasi. Sisi luar dari keberhasilan transformasi ini adalah penerapan standar tata kelola perusahaan yang baik dan reorganisasi manajemen. Sebagai aturan umum, Jack Welch (dalam Slater,

2004) tidak tertarik untuk mengembangkan tim manajemen yang hebat, melainkan budaya organisasi dalam diri perusahaan. Bagi Welch, tidaklah cukup untuk hanya membangun kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang luar biasa; ia juga mengembangkan platform perangkat lunak yang dapat menopang kemampuan ini. Bahkan, para editor majalah Fortune kekuatan suatu perusahaan adalah adanya "Budaya Integritas" (Krames, 2003). Memang, organisasi yang memiliki keunggulan manajemen dan kepemimpinan yang unggul serta berhasil mempertahankan keunggulan tersebut adalah perusahaan yang unggul, menurut pengalaman COCD (*Center for Organizational Culture Development*) dalam membantu sejumlah perusahaan BUMN, swasta nasional, dan perusahaan multinasional. Namun, salah satu faktor penting keberhasilan institusi atau perusahaan adalah "nilai" yaitu "nilai budaya" diidentifikasi sebagai komponen "budaya organisasi".

METODE

Penelitian ini merupakan kajian kepustakaan (*literature review*) (M. Rahman, 2020), melalui kajian-kajian mendalam terhadap referensi yang terkait dengan budaya organisasi. Selain itu, digunakan juga referensi berdasar pada sumber-sumber yang menjelaskan tentang budaya organisasi menurut Islam. Dua jenis referensi ini dibuatkan kategorisasi, dan dianalisis sehingga diperoleh jawaban atas topik penelitian pada tulisan ini (Mustari & Rahman, 2012).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Budaya Organisasi

Kata budaya (*culture*) dan organisasi (*organisation*) tentunya memiliki arti dan makna yang berbeda-beda masing-masing kata jika disatukan menjadi Budaya Organisasi tentu maknanya berbeda pula. Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kata Budaya adalah pikiran, akal budi, adat istiadat dalam berkaitannya dengan organisasi merupakan sikap bawahan yang kurang berani menyatakan keadaan sebenarnya terhadap atasan, sikap pegawai (karyawan dan sebagainya) yang merasa malu jika berbuat tidak terpuji atau tidak senonoh. Perilaku istiadat yang terus menerus dilakukan sehingga menjadi terbiasa akan menjadi budaya, sedangkan Organisasi adalah kesatuan (susunan dan sebagainya) yang terdiri atas bagian-bagian (orang dan sebagainya) dalam pertukulan dan sebagainya untuk tujuan tertentu atau kelompok kerjasama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama (KBBI, 2018).

Dengan demikian, budaya organisasi adalah sebuah sistem, budaya nilai-nilai atau norma yang memiliki makna kebersamaan yang dianut oleh anggota/pegawai organisasi tersebut sehingga dapat membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya. Sistem ini memiliki karakteristik yang berbeda yang menjadi tuntutan organisasi atau lembaga menjadikan suatu keunggulan.

Budaya organisasi tentunya berkaitan erat dengan sumber daya manusia, mulai dari pimpinan (*top leaders*) maupun bawahan/pegawai baik sebagai ASN maupun non ASN hal ini tergambar dalam visi dan misi organisasi tersebut. Contoh yang sederhana saja dalam suatu organisasi atau lembaga ada tulisan-tulisan "Budayakan berdisiplin" ada juga budayakan hidup bersih dan sebagainya ini menunjukkan bahwa organisasi tersebut mempunyai keinginan memiliki pegawai yang disiplin serta lingkungannya bersih tentunya hal ini akan berdampak kepada kinerja.

Ketika kita berbicara tentang budaya organisasi, kita berbicara tentang bagaimana orang-orang di perusahaan itu melihat sesuatu (Yuki, 1989). Ketika kita mendefinisikan budaya sebagai sistem pengetahuan umum, skenario ini menjadi jelas. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi, terlepas dari posisi atau pengalamannya, dapat mengekspresikan budaya organisasi dengan cara yang sama. Ini tidak berarti, bagaimanapun, bahwa tidak mungkin ada subkultur yang berbeda di dalam budaya organisasi yang sama. Budaya dominan, serta berbagai subkultur dominan, dapat ditemukan di sebagian besar perusahaan besar. Dimungkinkan untuk mengukur kekuatan budaya organisasi dengan melihat seberapa baik budaya tersebut diadopsi oleh semua karyawan dan seberapa besar keyakinan yang mereka miliki di dalamnya. Saat intensitas budaya organisasi meningkat, demikian juga dampaknya terhadap sikap dan nilai pekerja, serta asumsi dan keyakinan yang mendasari mereka. Ada beberapa keuntungan memiliki budaya organisasi yang kuat atau lemah, termasuk menjadi perekat yang menyatukan segalanya.

Budaya organisasi atau perusahaan melayani berbagai tujuan di tempat kerja. Telah dikemukakan bahwa budaya organisasi memiliki tujuan berikut, seperti diungkap oleh Kast dan Rosenzweig (dalam Robbins & Judge, 2009): 1) memberikan anggota organisasi perasaan identitas diri; 2) membuatnya lebih mudah untuk berkomitmen

pada sesuatu yang lebih besar dari diri sendiri; 3) meningkatkan kohesi sosial; dan 4) menetapkan praduga yang diterima dan diakui di mana keputusan dapat dibuat.

Ada beberapa peran yang dimainkan budaya organisasi dalam sebuah organisasi, menurut (Robbins & Davidhizar, 2020). *Pertama*, dalam menetapkan batas, budaya memainkan peran penting dalam menghasilkan perbedaan di seluruh organisasi. *Kedua*, budaya organisasi menyampaikan perasaan memiliki karyawan. *Ketiga*, budaya organisasi memfasilitasi kelanjutan janji untuk menjangkau melampaui cakrawala, melampaui batas-batas kepentingan pribadi. Keempat, budaya organisasi mempromosikan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah hubungan sosial yang memberikan norma-norma yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan pekerja untuk membantu mengikat perusahaan bersama. Perilaku dan sikap karyawan dibentuk oleh budaya di mana mereka bekerja. Karenanya dapat disimpulkan, berdasarkan fungsi-fungsi ini, bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting dalam mencapai tujuannya. Pertimbangkan peran yang dimainkan oleh budaya organisasi dalam mempromosikan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap karyawan. Bagi bisnis, kondisi ini jelas menguntungkan, tetapi bagi individu, budaya organisasi baik karena menghilangkan ketidakpastian. Karyawan dipandu oleh budaya organisasi dalam hal bagaimana dan apa yang diharapkan untuk mereka capai.

Semenjak 1990-an hingga sekarang, tampaknya pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku karyawan semakin penting. Karyawan diberikan lebih banyak kebebasan dan wewenang sebagai hasil dari upaya organisasi untuk mengurangi formalitas, meratakan struktur organisasi, menerapkan team teaching, dan meningkatkan pemberdayaan karyawan. Sebagai hasil dari kesamaan makna yang diberikan oleh suatu budaya, setiap orang bergerak ke arah yang sama.

Karakteristik Budaya Organisasi

Tidak mungkin mengisolasi budaya organisasi dari latar belakang budaya masyarakat yang lebih luas. Jika menerima definisi Kast (Kast, 1985) tentang budaya organisasi sebagai seperangkat nilai bersama dan sistem kepercayaan yang berinteraksi dengan karyawan, struktur organisasi, dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma perilaku, maka budaya organisasi adalah bagian abstrak dari budaya umum masyarakat. Itulah mengapa penting untuk mengetahui komponen dan aspek budaya organisasi untuk menganalisis atau mengevaluasinya. Karena beberapa perusahaan memiliki budaya yang kuat, sementara yang lain memiliki budaya yang buruk. Budaya yang lemah, menurut Schein (Schein, 2010) tidak bisa melakukan dua hal sekaligus untuk adaptasi organisasi terhadap variabel eksternal maupun internal. Tidak ada cara untuk mendorong orang untuk mengidentifikasi dengan tujuan perusahaan dan bekerja sama untuk mencapainya jika budaya organisasi tidak kuat.

Menurut (B. Robbins & Davidhizar, 2020), budaya organisasi yang buruk bisa merujuk pada (Rue & Byars, 2003), yaitu: 1) Kurangnya gagasan atau keyakinan bersama tentang bagaimana menjadi sukses di perusahaan di antara para anggota organisasi. Selain itu, kurangnya kepercayaan dan kesepakatan di antara anggota organisasi tentang bagaimana mencapai kesuksesan. Bagian-bagian organisasi memiliki berbagai sudut pandang. Salah satu aspek yang paling berbahaya dari masyarakat adalah kurangnya pemahaman tentang apa yang benar-benar penting. Ada penurunan nyata dalam efisiensi ritual yang dilakukan.

Perusahaan dan institusi, di sisi lain, bercita-cita untuk memiliki budaya yang kuat dan unggul. Tidak diragukan lagi bahwa pekerja yang bermotivasi tinggi dapat ditemukan dalam organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat. tampaknya ada dua karakteristik utama yang mempengaruhi kekokohan budaya organisasi: Kebersamaan dan Intensitas," (Luthans dalam Robbins, 1989). Ringkasnya, menurut definisi Luthans tentang budaya yang hebat, ada dua aspek utama yang membangun itu, terutama kebersamaan atau jumlah distribusi nilai-nilai fundamental, dan intensitas, yang menunjukkan seberapa kuat pekerja percaya pada nilai-nilai tersebut.

Kemudian, ada lima karakteristik budaya organisasi yang luar biasa dari suatu organisasi, menurut Gibson (Gibson, 2010): 1) Pembelajaran, observasi, dan pengalaman adalah semua bentuk studi budaya organisasi; 2) Berbagi pengalaman budaya dan pribadi antara orang-orang dan kelompok, seperti keluarga; 3) Efek kumulatif transgenerasi berlangsung dari generasi ke generasi; 4) Pengaruh yang dirasakan, dalam arti mempengaruhi perilaku dan cara pandang seseorang terhadap dunia; dan 5) Kemampuan untuk memodifikasi atau beradaptasi adalah inti dari adaptasi budaya.

Dua asumsi kritis dapat dibuat apakah sebuah perusahaan memiliki budaya kualitas tinggi atau tidak. Penting untuk dicatat bahwa perilaku karyawan/pegawai mungkin dipengaruhi oleh cita-cita tempat kerja dan bagaimana mereka ditafsirkan oleh rekan kerja mereka. Produktivitas karyawan akan meningkat, demikian pula tingkat dedikasi terhadap pekerjaan seseorang akan meningkat. Hal ini mengacu pada adaptasi internal perusahaan.

Sebagai hasil dari analisis ini, kita dapat menyimpulkan bahwa memiliki budaya berkinerja tinggi sangat penting bagi perusahaan atau institusi, karena membantu meningkatkan antusiasme dan komitmen karyawan, serta meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Perilaku anggota dapat dikendalikan secara efektif dan efisien oleh budaya superior. Misalnya, memiliki budaya bisnis yang kuat memberi karyawan rasa aman bahwa mereka akan dapat berkembang bersama organisasi.

Untuk mencapai tujuan, budaya organisasi menjadi instrumen yang bermanfaat. Menggunakan pengembangan budaya sebagai alat rekayasa untuk mencapai kemajuan, daya saing perusahaan telah ditingkatkan. Karena globalisasi dan hilangnya batas-batas wilayah, budaya organisasi superior perusahaan tidak lagi dapat dilihat sebagai penjelasan romantis mengapa perusahaan dapat berhasil. Sebaliknya, ini dilihat sebagai strategi proaktif untuk mengantisipasi tantangan ke depan di pasar yang semakin kompetitif. Budaya organisasi yang unggul juga dapat dilihat sebagai bagian dari strategi institusi untuk mencapai tujuannya dalam konteks manajemen budaya organisasi. Sinergi yang muncul dari pertumbuhan dan keberhasilan perusahaan sudah termasuk budaya organisasi.

Budaya lokal juga dapat digunakan untuk membangun budaya organisasi yang lebih baik, karena karakteristik budaya lokal dapat diturunkan dari generasi ke generasi sebagai warisan budaya leluhur. Komponen budaya seperti cerita rakyat, ritual daerah, dan adat daerah dapat digunakan untuk menanamkan nilai-nilai (kearifan) yang baik ke dalam budaya organisasi. Faktor lain yang perlu dipertimbangkan termasuk kekhasan suatu tempat, serta kreativitas lokal (tari, musik, dan teater).

Kemampuan kita untuk belajar dari kearifan lokal (*local genius*) dapat dipetik dari beberapa macam warisan budaya lokal. Aspek penting dari kapasitas komunitas untuk berkembang di lokasinya saat ini adalah kemampuannya untuk mengelola lingkungan spiritual dan fisiknya, yang dikenal sebagai pengetahuan lokal. "Kearifan lokal" mengacu pada respons kreatif seseorang terhadap tantangan geo-politik, sejarah, atau situasional tertentu (Saeed, 2004; Saini, 2013). Ini adalah cara memandang kehidupan dan informasi, serta strategi menghadapi berbagai kesulitan dan memenuhi kebutuhan seseorang, yang didasarkan pada kearifan lokal. Menurut John Haba (2008), kearifan lokal merupakan bagian dari pembentukan budaya suatu masyarakat tertentu. Ada banyak jenis permata budaya yang disebut "pengetahuan lokal" yang muncul dari waktu ke waktu dalam suatu komunitas dan berkontribusi secara signifikan terhadap kesejahteraan kelompok itu secara keseluruhan. Kearifan lokal pada umumnya memiliki ciri dan fungsi sebagai berikut: (1) sebagai penanda identitas masyarakat; (2) berfungsi sebagai elemen perekat kohesi sosial; (3) berfungsi sebagai unsur budaya yang tumbuh dari bawah, ada dan berkembang dalam masyarakat; (4) menjadi wama kebersamaan suatu komunitas; (5) dapat mengubah pola pikir dan hubungan timbal balik individu dan kelompok dengan menempatkan mereka pada kesamaan; (6) berfungsi sebagai jembatan antara individu dan kelompok. Dari definisi di atas, jelaslah bahwa kearifan lokal mencakup semua konsep, nilai, pengetahuan, aktivitas, dan artefak budaya yang khas dan membanggakan dari suatu komunitas atau kelompok etnis.

Falsafah hidup suatu masyarakat, atau agama yang melandasi kehidupan (filosofis), dapat digunakan untuk membangun peradaban yang lebih baik. Seperti budaya "Jawa" dan "Minang" yang diakui "kerja keras dan pantang menyerah", serta budaya etnis lain di Indonesia yang memiliki banyak khazanah dan tradisi yang beragam (Moeliono, 2006). Islam memiliki seperangkat prinsip dan gagasan yang diturunkan dari Allah dan Rasul-Nya Muhammad SAW yang dianut oleh semua manusia sebagai tenaga kerja dan diterapkan dalam pekerjaan dan interaksi mereka dengan orang lain dalam suatu organisasi. Oleh karena itu fokus pada unsur-unsur budaya organisasi dalam Islam yang akan kita bahas di bawah ini.

Karakteristik Budaya Organisasi Perspektif Islam

Diskursus di bagian ini adalah bagaimana nilai-nilai dan pesan Allah SWT dan Nabi-Nya Muhammad SAW tercermin dalam budaya organisasi atau perusahaan. Setiap Muslim harus berusaha untuk mematuhi ajaran Islam (hukum) di semua bagian hidupnya, termasuk ekonomi dan lebih khusus lagi di bidang etika kerja. Prinsip Islam tidak mungkin dipisahkan dari etika atau budaya organisasi Islam, yang merupakan bagian dari manajemen dalam Islam. Berikut adalah beberapa fitur budaya organisasi Islam yang mungkin membantu organisasi beroperasi lebih baik:

Pertama dan terpenting, tenaga kerja adalah salah satu cara di mana tugas khalifah dilakukan. Sebagai seorang Muslim, harus dipahami bahwa semua orang, termasuk diri sendiri, adalah *khalifah fil ard'i* (pemimpin di muka bumi) yang harus mampu memerintahkan perbuatan manusia yang mampu menciptakan kebaikan dan kemaslahatan di muka bumi ini. Seorang Muslim percaya pada kebaikan dari semua yang Allah telah tempatkan

di Bumi dan alat yang telah diberikan oleh Allah kepada manusia untuk membantunya memenuhi perannya sebagai pengelola bumi (khalifah) (Al Abadi, 1987).

Salah satu realisasi terbesar bagi seorang Muslim adalah bahwa Allah SWT menunjuk umat Islam untuk melaksanakan tujuan *rahmatan lil 'alamin* (rahmat kepada seluruh alam). Sebagaimana firman Allah Swt. dalam surat Al Baqarah ayat 30: "Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Dia harus mengurus kebutuhannya sendiri untuk memenuhi perannya sebagai *khalifah fil ardh*i (pemimpin di bumi) dan menunjukkan kebaikan kepada seluruh dunia. Seorang Muslim, di sisi lain, memahami bahwa Allah SWT menganugerahkan kepada kita semua jenis kekayaan. Sebagai tanda kepercayaan Allah kepada umat-Nya, Dia telah menganugerahkan kepada mereka karunia ini (Sari & Sofia, 2018).

Sebagaimana firman Allah Swt. dalam surat Al Jâiyah: 13, "Dan dia menundukan untukmu apa yang ada dilangit dan apa yang ada dibumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Seungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir". Dalam ayat Allah yang lain yaitu dalam surat Al-Baqarah: 29: "Dia-lah Allah, yang menjadikan segala yang ada di bumi untuk kamu dan di berkehendak menuju langit, lalu dijadikan-Nya tujuh langit dan dia mahamengetahui segala sesuatu" (Azmi, 2013).

Kedua, untuk melanjutkan tema ini, maka bahasannya selanjutnya kerja adalah semacam "ibadah". Jika bukan seorang Muslim, sangat penting bagi setiap orang untuk menjaga segala sesuatu di planet ini, termasuk manusia dan hewannya. Akibatnya, kemampuan seorang Muslim untuk memenuhi kebutuhan dasarnya tergantung pada kemampuannya mengelola sumber daya bumi. Kerja seorang Muslim adalah semacam doa karena melibatkan mempraktekkan hadiah dari Tuhan yang telah diberikan kepada manusia (Saini, 2013).

Mengingat sentralitas peran produksi dalam menghasilkan kekayaan, Islam menyukai dan mendorong tenaga kerja dan produksi. Pekerjaan berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat dengan menyediakan kebutuhannya dan mengembangkan ekonomi lokal. Allah Swt. berfirman dalam surat al Mulk 15: "Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu. Maka berjalanlah disegala penjuruNya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan Hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan." Dalam ayat lain, Allah Swt. Berfirman dalam surat al A'raf ayat 32: "Katakanlah: "Siapakah yang mengharamkan perhiasan dari Allah yang telah dikeluarkan-Nya untuk hamba-hamba-Nya dan (siapa pulakah yang mengharamkan) rezki yang baik?" Katakanlah: "Semuanya itu (disediakan) bagi orang-orang yang beriman dalam kehidupan dunia, khusus (untuk mereka saja) di hari kiamat." Demikianlah kami menjelaskan ayat-ayat itu bagi orang-orang Yang Mengetahui" (Saini, 2013).

Seperti yang ditunjukkan pada bahasan sebelumnya, rezeki Allah dapat diakses dengan berjalan di tanah untuk mengambil manfaat darinya, dan penolakan orang-orang yang melarang perhiasan dari Allah, yang didefinisikan sebagai hamba-Nya, adalah jenis dukungan untuk proses produksi. Dalam beberapa hadits, juga dianjurkan untuk bekerja atau menghasilkan sesuatu. Muhammad (SAW) dikutip mengatakan, "Lebih baik bagi orang yang bekerja untuk memberi makan dirinya sendiri daripada orang yang bekerja untuk memberi makan dirinya sendiri dengan makanan". "Sungguh, Nabi Daud selalu makan apa yang telah dia kerjakan" (HR. Bukhori).

Manusia terprogram untuk ingin menjadi produktif. Mereka didorong untuk melakukan yang terbaik dengan instruksi Syariah untuk tenaga kerja dan produksi, yang digariskan dalam Syariah. Muslim akan merasa lebih baik tentang diri mereka dan nasib mereka dalam hidupnya. Manusia akan berusaha menutupi keburukannya dengan membuat pakaian, sarana transportasi air, dan media yang memungkinkan pelaksanaan haji, dan segala jenis makanan dan minuman yang memungkinkan manusia untuk melakukan ibadah dengan cara yang telah ditetapkan dengan perantara tenaga kerja atau produksi. Mengingat kesejahteraan manusia hanya dapat dipastikan dengan produksi, para ulama fiqh seperti Imam As-Syafi'i, Ahmad bin Hanbal, dan Al Ghazali percaya bahwa semua bentuk kerja dan produksi termasuk dalam *fardhu kifayah* (Saini, 2013).

Bagi umat Islam, bekerja/berproduksi merupakan bagian integral dari ibadah jika dilakukan dengan tujuan dan harapan untuk mendapatkan pahala dari Allah SWT. Umat Islam ingin suatu saat bertemu dengan Allah SWT dengan bekerja keras. Karena semua tindakan didasarkan pada tujuan, seperti yang dinyatakan Nabi SAW dalam riwayat Muslim, "setiap orang mendapatkan apa yang mereka rencanakan". Niat dapat mengubah pekerjaan menjadi semacam ibadah. Selain itu, Nabi SAW menambahkan, "Sesungguhnya kamu tidak akan menafkahkan sesuatu apapun untuk berdoa kepada Allah kecuali bahwa kamu akan diberi pahala untuk itu sampai apa yang kamu berikan sebagai makanan untuk istrimu" (H.R. Muslim).

Ketiga, proses kerja seorang Muslim bukan hanya tentang memaksimalkan keuntungan untuk mengumpulkan aset keuangan; melainkan tentang menggunakan prinsip manfaat untuk melaksanakan tugasnya. Selain menghasilkan uang, keuntungan dari suatu pekerjaan dapat berdampak positif bagi masyarakat secara keseluruhan. Dan dalam kekayaan mereka, Allah menyatakan dalam Surah Az-Ziriyat: 19: "Dan orang-orang miskin berhak mendapat bagian jika mereka memintanya". "Memperbesar sedekah" juga menjadi tujuan utama para pemimpin dan manajer perusahaan dan instansi. Dalam sistem ekonomi pasar bebas, barang ini tidak serta merta harus memiliki tujuan ekonomi. Pemberian amal dalam komunitas yang menganggapnya sebagai cara untuk memenuhi permintaan Tuhan dan membawa keberuntungan bagi perusahaan, seperti peningkatan permintaan akan produknya, mungkin merupakan tantangan (Saini, 2013).

Keempat, kemampuan seorang pekerja Muslim untuk mengaplikasikan akal (pengetahuan) dan profesionalismenya dalam pengelolaan sumber daya harus dimaksimalkan. Manusia harus berusaha semaksimal mungkin untuk memanfaatkan keterampilan yang diberikan Tuhan kepada mereka, karena komponen produksi tidak terbatas. Seperti ungkapan, "jika mampu menjangkau sudut-sudut langit dan bumi, maka lakukanlah; Manusia tidak dapat melewatinya kecuali dengan kekuatan". "Kekuatan" ini dapat ditafsirkan dalam berbagai cara (Saini, 2013).

Kelima, mempertahankan kerangka berpikir positif saat bekerja. Mereka yang mengikuti ajaran Islam memiliki keyakinan bahwa mereka tidak akan menghadapi kesulitan sebagai akibat dari tindakan yang mereka lakukan. Hal ini senada dengan firman Allah dalam Al-Qur'an Surah Al-Mulk (15): "Berjalanlah ke segala arah dan makanlah sebagian dari makanan yang Dia berikan untukmu. Setelah kamu dibangkitkan, kamu kembali kepada-Nya" (Saini, 2013).

Keenam, menumbuhkan mentalitas tawazun ketika bekerja (keseimbangan) antara kepentingan publik dan pribadi juga diperlukan dalam Islam, yang menyerukan tindakan penyeimbang (At-Tariqy & Al-Islami, 1999). Keduanya tidak dapat dipecah menjadi bagian-bagian yang lebih kecil, melainkan harus dilihat secara keseluruhan. Misalnya, jika tindakan yang dilakukan di tempat kerja berdampak negatif terhadap masyarakat, maka tindakan tersebut dapat dilarang.

Implikasi Budaya Organisasi dalam Peningkatan Kinerja

Salah satu kunci dalam budaya organisasi adalah strategi pengembangan budaya organisasi yang merupakan keharusan organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mencapai visi dan misi baik organisasi pemerintah maupun lembaga lain non pemerintah. Pembangunan budaya organisasi tentunya harus memiliki strategi apa yang diperlukan sesuai dengan tujuan apa yang akan dicapai. Beberapa strategi dalam pengembangan budaya organisasi seperti menciptakan komunikasi yang efektif, dan mewujudkan kesetaraan di tempat kerja. Meskipun masih ada beberapa strategi lain, namun menarik untuk menerapkan dua strategi organisasi ini.

Setiap aparatur sipil negara (ASN) maupun pegawai swasta dalam beraktivitas dan berkarya menjalankan tupoksi lembaga pemerintah atau lembaga lainnya wajib memegang teguh ideologi Pancasila dan memelihara serta menjunjung tinggi etika yang luhur seperti yang tercantum pada pasal 4 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. Perwujudan sikap dan etika ASN itu dibuktikan dengan sumpah jabatan serta komitmennya untuk melaksanakan tugas dan fungsi dari instansi pemerintah atau unit kerja masing-masing. Sebagai salah satu syarat moral agar dapat mencerminkan perilaku ASN yang baik, takwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, maka dibutuhkan ilmu pengetahuan yang cukup dan kecakapan bekerja yang handal, baik yang telah diperoleh dari bangku sekolah/akademik, pengalaman diklat-*workshop*, *benchmarking* (studi tiru), magang maupun pembinaan mental rohani keagamaan.

Pada tataran normativitas keagamaan khususnya ajaran Islam, dimensi bekerja tergolong merupakan eksistensi amal sholeh yang dihitung sebagai bentuk ibadah baik secara tertentu maupun umum, begitu jika agama lainnya memiliki pandangan yang sama. Jika bekerja itu dimaksudkan/diniatkan untuk mencapai tujuan memperoleh kebaikan dan kemuliaan bagi seseorang, keluarga dan masyarakat atau lainnya dari Allah SWT maka akan bernilai ibadah dan tentunya mendatangkan pahala dan keberkahan dalam hidupnya. Sebaliknya, jika bekerja hanya ditujukan untuk kebahagiaan dunia semata, maka yang didapatkan seperti apa yang ditujukan tersebut. Artinya, tidak memiliki nilai spiritual yang langsung sebagai bukti ketaatan serta kesyukuran kepada Sang Maha Pencipta alam semesta.

Itulah sebabnya maka di setiap awal, dalam proses dan akhir aktivitas bekerja seorang hamba, diajarkan untuk selalu berdo'a serta mengingat akan Kuasa Sang Maha Pencipta atas segala sesuatu. Hal tersebut sangat dianjurkan untuk menjaga hubungan seseorang hamba dengan Yang Maha Kuasa serta sekaligus menambah

kesadaran akan bahwa seluruh usaha/ikhtiar yang diupayakan seorang hamba Allah karena disebabkan izin dan kuasanya. Dengan demikian seorang hamba Allah dalam bekerja di berbagai sektor manapun tidak akan pernah putus harapan terhadap Yang Maha Kuasa karena akhir dari upayanya akan dikembalikan kepada takdir/keputusannya. Sang Maha Kuasa lah yang akan menilai dan memberi ganjaran dari berbagai kualitas ikhtiar hamba-hambanya baik sejak ia merencanakan maupun saat implementasinya. Apapun hasil akhirnya, baik yang dianggap berhasil maupun sebaliknya oleh hamba harus menambah kesadaran dan kesyukuran tentang keyakinannya kepada Kemahakuasaan Allah SWT. Oleh karena itu, kedalaman pengetahuan akan keyakinan kepadanya adalah aspek sangat penting dalam hal ini.

Di samping itu, dalam pandangan Islam juga sangatlah dianjurkan seseorang mengamalkan budaya bekerja yang unggul dan sungguh-sungguh atau dalam istilah kekinian disebut produktif dan profesional. Dalam sebuah hadis Nabi SAW yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani disampaikan bahwa Rasulullah SAW bersabda yang lebih kurang artinya: *"sesungguhnya Allah SWT mencintai seseorang yang apabila bekerja, ia mengerjakannya dengan sungguh-sungguh"*. Dengan demikian, bekerja dengan sebaik-baiknya adalah merupakan ciri-ciri yang dapat memudahkan seorang hamba mendapatkan ridha ilahi dan mendatangkan keberkahan yang sangat bermanfaat bagi kebaikan sesama. Dalam kitab suci al-Qur'an surat *al-Bayyinah* Ayat 7 yang lebih kurang artinya: *"sesungguhnya orang-orang yang beriman dan melakukan pekerjaan yang baik, mereka itu adalah sebaik-baik makhluk"*.

Pada tataran historis dan sosiologis, bekerja bagi seorang ASN di lingkungan Pemerintahan meupun lembaga swasta lain memerlukan sejumlah pengetahuan dan pengalaman yang dibutuhkan sesuai bidang tugasnya. Misalnya, seorang analis kepegawaian akan membutuhkan pengetahuan tentang keberlakuan peraturan/ketetapan di bidang kepegawaian, beberapa prosedur standar dalam bidang kepegawaian baik berbasis aplikasi digital atau bukan, memiliki data dan pengalaman komunikasi konstruktif yang cukup tentang bagaimana tata kelola dari *hard skill* dan *soft skill* sejumlah pegawai agar dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai sehingga di dalam lembaga itu dapat berperan secara optimal dan efektif. Penguasaan pengetahuan dan pengalaman seorang pegawai pemerintahan seperti contoh di atas sangat penting dalam menjamin mutu aktivitas bekerja seseorang. Bermutunya aktivitas bekerja seorang pegawai dapat membawa kebaikan bagi banyak orang dan optimalisasi layanan lembaga secara luas serta berkesinambungan.

Akhirnya, dari paparan 4 (empat) paragraf di atas dapat disimpulkan bahwa untuk dapat mengindikasikan aktivitas bekerja ASN maupun pegawai swasta sebagai bagian daripada ibadah kepada Yang Maha Kuasa, haruslah memiliki 3 (tiga) dimensi penting, yaitu dimensi berbangsa dan bernegara, dimensi keyakinan/spiritual dan dimensi kecakapan intelektual serta komunikasi sosial. Dalam terminologi (istilah) agama Islam dikenal dengan *hablum minallah* dan *hablum minannaas*. Yang pertama adalah aspek keyakinan yang kokoh terhadap Kuasa Ilahiy. Sedangkan yang aspek kedua adalah kekuatan ikhtiar/upaya optimal manusia sesuai kecakapan yang dimiliki dan komunikasi sosialnya baik dalam bekerja dan beradaptasi dengan lingkungannya.

Dalam konteks bekerja di lingkungan Lembaga Pemerintahan maupun swasta pegawai memiliki beragam tugas dan fungsi masing-masing. Beragamnya tugas dan fungsinya itu bermuara pada tujuan meningkatnya kualitas sumber daya manusia (SDM). Untuk mewujudkan tujuan tersebut dibutuhkan peran serta aktif dan bermutu dari SDM. Budaya kerja sangatlah menentukan keberhasilan lembaga secara optimal. Budaya kerja tersebut mulai dari diri sendiri/individu, kelompok maupun pimpinan harus mendukung dan berkomitmen untuk menjalankan visi dan misi yang sudah ditentukan lembaga tersebut. Budaya yang sangat penting dan dilakukan oleh semua pegawai di seluruh elemen yaitu budaya disiplin, tanggung jawab, bekerja keras dan kerjasama serta kolaborasi.

Kiranya dalam menghadapi masa pandemi Covid-19 di awal tahun 2022 ini, ASN dan pegawai swasta lainnya telah merasakan betapa dahsyatnya wabah ini memporak-porandakan berbagai dimensi kehidupan manusia, baik dimensi religi, pendidikan, ekonomi, hubungan social-budaya dan pariwisata. Teknologi komunikasi untuk sementara menjadi pilihan perekat terhadap berbagai dimensi kehidupan manusia tersebut demi menjaga kesehatan dan nasib peradaban manusia secara masif berkelanjutan. Dengan disiplin, tanggung jawab, bekerja keras dan bekerjasama serta berkolaborasi dan tekad kuat semua permasalahan yang dihadapi akan teratasi hal ini berkat adanya kemauan yang keras yang dilakukan secara terus menerus sehingga akhirnya menjadi budaya kerja.

KESIMPULAN

Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan ideologi yang dianut oleh suatu organisasi dan merupakan hasil interaksi sosial, yang mempengaruhi seluruh anggota instansi, sehingga hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh baik terhadap produktivitas para tenaga kerja. Apalagi hal ini didukung menurut ajaran Islam, yang sudah menjadi kewajiban moral bagi setiap anggota umat Islam untuk berusaha menjalankan etika Islam dalam segala aspek kehidupan, termasuk ekonomi, terutama dalam etika kerja internal. Prinsip-prinsip Islam tidak mungkin dipisahkan dari etika atau budaya organisasi, yang merupakan bagian dari ekonomi Islam. Kedua unsur yaitu budaya organisasi dan etika Islam jika dilaksanakan maka akan menciptakan keseimbangan individu dan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd Rahman, R. (2015). *Ciri-ciri dan Model Budaya Organisasi Islam Dalam Pengurusan*.
- Al Abadi, A. S. (1987). *Al Milkiyyah fii Syariatil Islamiyyah*. Amman: Maktabah Aqsa.
- At-Tariqy, A. A. H., & Al-Islami, A.-I. (1999). *Ushuluhu wa Mubaun wa Ahdaf. Dar An-Nafais, Kuwait*.
- Azizah, F. N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 4(1).
- Azmi, I. A. G. (2013). *Amalan pengurusan sumber manusia mengikut al-Quran dan Hadis*. Universiti Sains Islam Malaysia.
- Beyer, P. F. (1990). Privatization and the public influence of religion in global society. *Theory, Culture & Society*, 7(2-3), 373-395.
- Eoh, J. (2001). Pengaruh budaya perusahaan, gaya manajemen, dan pengembangan tim terhadap kinerja karyawan: studi kasus di PT. Semen Gresik Dan PT. Semen Kupang FISIP-UI, Jakarta.
- Gibson, L. (2010). Ivancevich.(2001). *Organizations (Behavior, structure and Process)*. Richard D. Irwin. In *Inc. Terjemah. Jakarta: PT. Binarupa aksara*.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind (Vol. 2)*. Mcgraw-hill New York.
- Kast, F. (1985). *Rosenzweig, Organizations and Management, A System and Contingency Approach*. Mc Graw Hill Book company, New York, USA.
- KBBI. (2018). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Republik Indonesia, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1997). Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja. In *Jakarta: Prenhallindo*.
- Krames, J. A. (2003). *The Jack Welch lexicon of leadership*. Tata McGraw-Hill Education.
- Moeljono, D. (2006). Good corporate culture. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 9(2), 153-156.
- Mustari, M., & Rahman, M. T. (2012). *Pengantar Metode Penelitian*. Laksbang Pressindo.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). *How information gives you competitive advantage*. Harvard Business Review Reprint Service.
- Rahman, M. (2020). *Filsafat Ilmu Pengetahuan*. Prodi S2 Studi Agama-Agama UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
- Rahman, M. T. (2018). *Pengantar filsafat sosial*. Lekkas.
- Robbins, B., & Davidhizar, R. (2020). Transformational leadership in health care today. *The Health Care Manager*, 39(3), 117-121.

- Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational Behavior*. Pearson South Africa.
- Robbins, S. R. (1989). *Leadership: The creation and interpretation of vision in organizations*. Northwestern University.
- Rue, L., & Byars, C. (2003). Job satisfaction of administrators in a public suburban school district. *Dissertation Abstracts International*, 21(2).
- Rusmana, A. (2019). *The Future of Organizational Communication In The Industrial Era 4.0: Book Chapter Komunikasi Organisasi*. Media Akselerasi.
- Saeed, A. (2004). *Bank Islam dan Bunga, Studi Kritis dan Intepretasi Kontemporer tentang Riba dan Bunga*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Saini, R. (2013). Model development for key enablers in the implementation of knowledge management. *IUP Journal of Knowledge Management*, 11(2), 46.
- Sari, E. P., & Sofia, N. (2018). Konstruksi alat ukur amanah dalam perspektif Alquran-Hadis. *Jurnal Psikologi Islam*, 5(1), 13–26.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Sitepu, J. M., & Fanreza, R. (2020). Relationship Between Organizational Culture To Lecturer Performance Professionalism In Islamic Religion Faculty University Of Muhammadiyah Sumatera Utara. *Proceeding International Seminar Of Islamic Studies*, 1(1), 658–663.
- Slater, R. (2004). *Jack Welch on leadership*. McGraw Hill.
- Yuki, G. A. (1989). *Leadership in organizational Englewood cliffs*. NJ: Prentic Hall.



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).

C3 Mustari

ORIGINALITY REPORT

11 %

SIMILARITY INDEX

11 %

INTERNET SOURCES

6 %

PUBLICATIONS

5 %

STUDENT PAPERS

MATCH ALL SOURCES (ONLY SELECTED SOURCE PRINTED)

4%

★ eprints.walisongo.ac.id

Internet Source

Exclude quotes On

Exclude bibliography On

Exclude matches < 1%

C3 Mustari

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10