

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Loyalitas Karyawan

1. Pengertian Loyalitas Karyawan

Loyalitas menurut kamus besar bahasa Indonesia artinya adalah patuh atau setia. Menurut Agustian (2001) loyalitas adalah kesetiaan pada prinsip yang dianut. Menurut Dessler (2000) loyalitas karyawan merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kemudian Hasibuan (2007) mengemukakan bahwa loyalitas karyawan adalah kesetiaan yang dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab. Selanjutnya Loyalitas menurut Hermawan (dalam Prayanto, 2008) merupakan manifestasi dari kebutuhan fundamental manusia untuk memiliki, *men-support*, mendapatkan rasa aman dan membangun keterikatan *Emotional Attachment*.

Loyalitas berdasarkan *Encyclopedia Britanica* dalam www.wikipedia.org menyebutkan; "*Loyalty is general term, signifies a person, devotion or sentiment of attachment to particular object, which may be another person, an ideal, a duty or cause*". (Loyalitas adalah kesetiaan seseorang atau perasaan kasih sayang pada suatu objek penting yang dapat berupa seseorang, sekelompok orang, cita-cita, tugas atau alasan tertentu.

Sedangkan dalam *Encyclopedia Americana* dalam www.wikipedia.org menyatakan; *"Loyalty is devotion to a cause, whether the cause is a principle, or a group of principles, or to an institution, or a cluster of an institution"*. (Loyalitas adalah perhatian kepada sesuatu, baik kepada prinsip, sekelompok prinsip, atau kepada suatu lembaga atau sekelompok lembaga.

Menurut Drever (1988) menyatakan bahwa; *"Loyalty is an attitude or sentiment of devotion a person, group, symbol, duty or cause arising out of, or as modification, or a love sentiment but also involving a personal identification with the object in question"*. (Loyalitas adalah sikap atau perasaan kesetiaan kepada seseorang, group, simbol, kewajiban, atau sebab yang timbul dari perubahan dan perasaan cinta, juga mencakup identifikasi personal dengan objek yang dibicarakan.

Menurut Sudimin (2003) loyalitas berarti kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan perusahaan dan menyimpan rahasia perusahaan serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan selama orang itu masih berstatus sebagai karyawan. Kecuali menyimpan rahasia, hal-hal itu hanya dapat dilakukan ketika karyawan masih terikat hubungan kerja dengan perusahaan tempatnya bekerja.

Menurut Poerwopoespito (2000) mengemukakan bahwa loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, jujur dalam bekerja, hubungan kerja yang baik dengan

atasan, kerja sama yang baik dengan rekan kerja, disiplin, menjaga citra perusahaan dan adanya kesetiaan untuk bekerja dalam waktu yang lebih panjang.

Robbin dan Coulter (2007) berpendapat bahwa loyalitas adalah kesediaan untuk melindungi dan menyelamatkan fisik dan perasaan seseorang. Hal ini sejalan dengan yang definisi loyalitas yang diberikan oleh Siswanto (2005) loyalitas adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku karyawan yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari serta melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Definisi ini juga di sampaikan oleh Saydam (2000).

Selaras dengan pendapat yang diberikan oleh Siswanto tersebut, Jusuf (2010) berpendapat bahwa loyalitas merupakan suatu sikap yang timbul sebagai akibat keinginan untuk setia dan berbakti baik itu pada pekerjaannya, kelompok, atasan, maupun pada tempat kerjanya yang menyebabkan seseorang rela berkorban demi memuaskan pihak lain atau masyarakat.

Hal lain disampaikan oleh Steers & Porter (1983) yang berpendapat bahwa pertama, loyalitas kepada perusahaan sebagai sikap, yaitu sejauh mana seseorang karyawan mengidentifikasi tempat kerjanya yang ditujukan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya dan kedua, loyalitas terhadap perusahaan sebagai perilaku, yaitu proses dimana

seseorang karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan adalah kesediaan karyawan untuk menjalankan tugas perusahaan secara penuh kesadaran dan tanggung jawab sehingga tujuan perusahaan berhasil maksimal.

2. Ciri-ciri Loyalitas

Penjabaran sikap setia kepada perusahaan menurut Poerwopoespito (2000) antara lain adalah :

a. Kejujuran

Kejujuran mempunyai banyak dimensi dan bidang. Dalam konteks sikap setia kepada perusahaan, ketidakjujuran di perusahaan akan merugikan banyak orang, bukan hanya perusahaan, tetapi pemilik, direksi, karyawan, keluarga karyawan, masyarakat, *supplier*, dan yang lainnya pada akhirnya negarapun dirugikan.

b. Mempunyai rasa memiliki perusahaan

Memberi pengertian agar karyawan mempunyai rasa memiliki perusahaan adalah dengan memahami bahwa perusahaan adalah tubuh imajiner, dimana seluruh pribadi yang terlibat di dalamnya merupakan anggota-anggotanya.

c. Mengerti kesulitan perusahaan

Memahami bahwa yang terbaik untuk perusahaan pada hakikatnya terbaik untuk karyawan. Dan yang terbaik untuk karyawan belum tentu terbaik untuk perusahaan. Tindakan yang bijak yang dilakukan oleh karyawan dalam memahami dan mengerti kesulitan perusahaan adalah dengan saling bahu-membahu untuk membantu pulihnya perusahaan bukan dengan meninggalkannya dan segera pindah ke perusahaan yang lain.

d. Bekerja lebih dari yang diminta perusahaan

Hal ini sepertinya sulit dilakukan sebab mengerjakan dalam *job description* saja sulit apalagi mengerjakan yang lainnya. Bekerja lebih dari yang diminta perusahaan merupakan konsep yang hebat dan dalam jangka panjang memberikan keuntungan yang besar pada individu karyawan itu sendiri. Perusahaan bisa saja bangkrut tetapi manusia yang berkualitas dan kompetitif tidak mungkin bangkrut.

e. Menciptakan suasana yang menyenangkan di perusahaan

Suasana yang tidak kondusif sangat mempengaruhi kinerja karyawan, yang berakibat terhadap produktifitas. Yang paling menentukan sarana dalam perusahaan adalah pimpinannya. Semakin tinggi jabatan pemimpin tersebut semakin berpengaruh dalam menciptakan suasana di perusahaan karena merekalah yang mempunyai kekuasaan dan wewenang yang lebih.

f. Menyimpan rahasia perusahaan

Rahasia perusahaan adalah segala data atau informasi dari perusahaan yang dapat digunakan oleh pihak lain, terutama kompetitor untuk perusahaan.

g. Menjaga dan meninggikan citra perusahaan

Kewajiban setiap karyawan menjaga citra positif perusahaan. Logikanya jika citra perusahaan positif maka citra setiap pribadi karyawan yang ada di dalamnya juga ikut terlihat positif.

h. Hemat

Hemat berarti mengeluarkan uang atau potensi tepat sesuai dengan kebutuhan.

i. Tidak apriori terhadap perubahan

Perubahan pada hakikatnya adalah sebuah hukum alam. Perubahan tidak dapat dilawan dan tidak ada pilihan lain kecuali tetap ikut dalam perubahan. Karena melawan perubahan dengan selalu membuat tolak ukur pada kejayaan dan keberhasilan masa lampau sama dengan melawan hukum alam.

Menurut Danim (dalam Prayanto, 2008) mengatakan bahwa ciri-ciri karyawan yang loyal adalah :

- a) Bertanggung jawab, artinya mampu mengemban tugas dengan benar, berani mengambil resiko apapun yang dilakukan akan dipertanggungjawabkan walaupun menyakitkan.

- b) Mau berkorban untuk kepentingan bersama atau organisasi karena merasa memiliki organisasi yang harus diperjuangkan bersama.
- c) Berani menjadi dirinya sendiri, memiliki sikap percaya diri yang tinggi, mampu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapinya.
- d) Selalu melibatkan diri di setiap kegiatan yang diselenggarakan organisasi.
- e) Karyawan senantiasa menerima dengan lapang dada setiap kritik membangun yang disampaikan oleh pemimpinnya maupun para karyawan yang lain.
- f) Karyawan secara sendiri-sendiri dan atau bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu profesinya.
- g) Karyawan selalu bicara, bersikap, dan bertindak sesuai dengan martabat profesinya.
- h) Karyawan menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama karyawan baik dan lingkungan kerja maupun di dalam hubungan keseluruhan.
- i) Karyawan tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan nama baik rekan-rekan seprofesinya dan menunjang martabat karyawan yang lain baik secara keseluruhan maupun secara pribadi.
- j) Karyawan secara bersama-sama memelihara, membina, dan meningkatkan organisasi karyawan professional sebagai sarana pengabdianya.

- k) Karyawan melaksanakan segala ketentuan yang merupakan kebijaksanaan organisasi.

3. Aspek-aspek Loyalitas Karyawan

Penjelasan mengenai PP. No. 10 Tahun 1979 tentang penilaian kinerja, loyalitas menurut Saydam (2000) memberikan aspek-aspek tentang loyalitas, diantaranya :

- a) Ketaatan atau kepatuhan, yaitu kesanggupan seorang karyawan untuk menaati segala peraturan lembaga yang berlaku, dan menaati perintah lembaga yang diberikan atasan yang berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan. Ciri-ciri ketaatan ini adalah :
1. Taat peraturan peundang-undangan yang ditentukan
 2. Menaati perintah lembaga/institusi yang diberikan atasan
 3. Menaati jam kerja
 4. Memberikan pelayanan kepada masyarakat
- b) Tanggung jawab, yaitu kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan. Ciri-cirinya adalah :
1. Dapat menyelesaikan pekerjaan atau tugas dengan baik dan tepat waktu
 2. Selalu memelihara dan menyimpan barang-barang lembaga dengan sebaik-baiknya

3. Mengutamakan kepentingan lembaga daripada kepentingan pribadi atau golongan
 4. Tidak berusaha melemparkan kesalahan kepada orang lain
- c) Pengabdian, yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan
- d) Kejujuran,

Dalam penjelasan pasal 4 PP No. 10 Tahun 1979 tentang DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan), ciri-ciri pegawai yang jujur antara lain :

1. Selalu melaksanakan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksa
2. Tidak menyalahgunakan wewenang yang ada padanya
3. Melaporkan hasil pekerjaannya kepada atasannya

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa loyalitas memiliki aspek-aspek yakni ketaatan/kepatuhan, tanggungjawab, pengabdian, dan kejujuran.

4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas karyawan

Menurut Jusuf (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan sebagai berikut :

1. Faktor Rasional. Menyangkut hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti: gaji, bonus, jenjang karir dan fasilitas-fasilitas yang diberikan lembaga kepada karyawan.

2. Faktor Emosional: Menyangkut perasaan atau ekspresi diri seperti: pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung, perasaan aman karena perusahaan merupakan tempat bekerja dalam jangka panjang, pemimpin yang berkharisma, pekerjaan yang membanggakan, penghargaan-penghargaan yang diberikan perusahaan dan budaya kerja.
3. Faktor Kepribadian. Menyangkut sifat, karakter, tempramen yang dimiliki oleh karyawan.

5. Indikasi Turunnya Loyalitas Karyawan

Menurut Nitisemito (1991) Indikasi-indikasi turunnya loyalitas karyawan antara lain :

- a. Rendahnya produktivitas kerja

Turunnya produktivitas kerja ini dapat diukur atau diperbandingkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas kerja yang turun ini dapat terjadi karena kemalasan atau penundaan kerja.

- b. Tingkat absensi yang naik

Pada umumnya bila loyalitas dan sikap kerja karyawan turun, maka karyawan akan malas untuk datang bekerja setiap hari. Bila ada gejala-gejala absensi naik maka perlu segera dilakukan penelitian.

c. Tingkat perpindahan buruh yang tinggi

Keluar masuknya karyawan yang meningkat tersebut terutama adalah karena tidak senangnya para karyawan bekerja pada perusahaan. Untuk itu mereka berusaha mencari pekerjaan lain yang dianggap sesuai.

d. Kegelisahan dimana-mana

Loyalitas dan sikap kerja karyawan yang menurun dapat menimbulkan kegelisahan. Seorang pemimpin harus mengetahui bahwa adanya kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan dalam bekerja, keluhan kesah serta hal-hal yang lain.

e. Tuntutan yang sering terjadi

Tuntutan yang sebetulnya merupakan perwujudan dan ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

f. Pemogokan

Tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya loyalitas dan sikap kerja karyawan adalah pemogokan. Biasanya suatu perusahaan yang karyawannya sudah merasa tidak tahan lagi hingga memuncak, maka hal itu akan menimbulkan suatu tuntutan, dan bilamana tuntutan tersebut tidak berhasil, maka pada umumnya karyawan melakukan pemogokan kerja.

6. Upaya Peningkatan Loyalitas Karyawan

Langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan loyalitas menurut Soetjipto (dalam Saydam, 2000) antara lain :

- a. Mengkaji ulang seluruh pekerjaan atau jabatan yang ada di dalam perusahaan dan menyusun uraian pekerjaan yang benar
- b. Pimpinan perusahaan perlu memberikan perhatian yang lebih terhadap kepuasan karyawan
- c. Melibatkan karyawan dalam berbagai pelatihan, sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing
- d. Meningkatkan kualitas sistem penilaian kerja pegawai
- e. Meningkatkan keterpaduan dan keterbukaan sistem pengembangan karir
- f. Penyempurnaan sistem kompensasi, sehingga mencerminkan keadilan eksternal
- g. Meningkatkan efektifitas komunikasi dalam perusahaan sehingga ada umpan balik terhadap hasil pekerjaan
- h. Meningkatkan fleksibilitas waktu kerja sesuai dengan keadaan.

B. Kajian Islam Tentang Loyalitas Karyawan

Dalam Islam loyalitas disebut dengan istilah Al-Wala'. Al-Wala' merupakan konsekuensi kalimat syahadat. Seseorang yang sudah mengikrarkan LA ILAHA ILALLAH MUHAMMADUN RASULULLAH, sudah selayaknya berlepas diri dari semua Tuhan yang disembah, diikuti dan dipatuhi selain Allah.

Kata Wala' berasal dari walaayah yang berarti nasab, dukungan, dan pemerdakaan budak. Menurut Syaikhul Islam Ibnu Taimiyah akar dari walaayah adalah cinta dan kedekatan. Menurut Syaikh Al-Allamah Abdur-Razaq 'Afifi berpendapat bahwa Wala' merupakan sebagian dari manifestasi ketulusan cinta kepada Allah, kemudian kepada para nabi-Nya dan orang-orang beriman (dalam Al-Qahthani, 2005).

Menurut Al-Qahthani (2005) Walaayah adalah dukungan, dan bersama orang-orang yang di cintai secara lahir dan batin. Allah berfirman dalam surat Al-Baqarah Ayat 256-257 sebagai berikut :

لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ ۚ فَمَنْ يَكْفُرْ بِالطَّاغُوتِ وَيُؤْمِنْ بِاللَّهِ فَقَدِ
اسْتَمْسَكَ بِالْعُرْوَةِ الْوُثْقَىٰ لَا انفِصَامَ لَهَا ۗ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٥٦﴾ اللَّهُ وَلِيُّ الَّذِينَ
ءَامَنُوا يُخْرِجُهُمْ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ ۗ وَالَّذِينَ كَفَرُوا أَوْلِيَاؤُهُمُ الطَّاغُوتُ
يُخْرِجُونَهُمْ مِنَ النُّورِ إِلَى الظُّلُمَاتِ ۗ أُولَٰئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ ۗ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ



“tidak ada paksaan untuk (memasuki) agama (Islam); Sesungguhnya telah jelas jalan yang benar daripada jalan yang sesat. karena itu Barangsiapa yang ingkar kepada Thaghut dan beriman kepada Allah, Maka Sesungguhnya ia telah berpegang kepada buhul tali yang Amat kuat yang tidak akan putus. dan Allah Maha mendengar lagi Maha mengetahui (256). Allah pelindung orang-orang yang beriman; Dia mengeluarkan mereka dari kegelapan (kekafiran) kepada cahaya (iman). dan orang-orang yang kafir, pelindung-pelindungnya ialah syaitan, yang mengeluarkan mereka daripada cahaya kepada kegelapan (kekafiran). mereka itu adalah penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya (257).

Kemudian surat Al-An'am: 71

قُلْ أَدْعُوا مِنْ دُونِ اللَّهِ مَا لَا يَنْفَعُنَا وَلَا يَضُرُّنَا وَنُرَدُّ عَلَىٰ أَعْقَابِنَا بَعْدَ إِذْ هَدَيْنَا

اللَّهُ كَالَّذِي اسْتَهْوَتْهُ الشَّيَاطِينُ فِي الْأَرْضِ حَيْرَانَ لَهُ أَصْحَابٌ يَدْعُونَهُ إِلَىٰ الْهُدَىٰ

أَتَيْنَاهُ قُلْ إِنَّ هُدَىٰ اللَّهِ هُوَ الْهُدَىٰ وَأُمِرْنَا لِنُسَلِّمَ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿٧١﴾

“Katakanlah: "Apakah kita akan menyeru selain daripada Allah, sesuatu yang tidak dapat mendatangkan kemanfaatan kepada kita dan tidak (pula) mendatangkan kemudharatan kepada kita dan (apakah) kita akan kembali ke belakang, sesudah Allah memberi petunjuk kepada kita, seperti orang yang telah disesatkan oleh syaitan di pesawangan yang menakutkan; dalam Keadaan bingung, Dia mempunyai kawan-kawan yang memanggilnya kepada jalan yang Lurus (dengan mengatakan): "Marilah ikuti kami". Katakanlah:"Sesungguhnya

petunjuk Allah Itulah (yang sebenarnya) petunjuk; dan kita disuruh agar menyerahkan diri kepada Tuhan semesta alam,”

Ayat-ayat diatas menjelaskan sejauhmana anugerah Allah swt. yang telah memberikan nikmat agama kepada kaum muslimin. Loyalitas kepada agama ini merupakan sumber kekuatan dan kemuliaan. Siapa yang berpegang teguh kepada loyalitas ini dan merealisasikannya, berarti ia telah pegang teguh kepada pegangan yang paling kokoh itu (Al-Qahthani, 2005 hal. 111-112)

Nabi Ibrahim as. telah menjadi teladan yang baik (uswah hasanah) dalam berwala' kepada Tuhannya, agamanya, dan hamba-hamba Allah yang beriman. Sejarah hidup Nabi Ibrahim dengan kaumnya dengan sesuatu yang baik, yaitu kepada penyembahan dan pengesaan Allah, mengkhususkan ibadah kepadanya serta kufur terhadap setiap taghut yang diibahdahi selain Allah (Al-Qahthani, 2005 hal. 152-153).

Contoh tentang bentuk wala' ini juga dapat diperoleh dari kisah seorang sahabat agung, Abdullah bin Quhafah As-Sahmi, dan sikapnya terhadap Raja Romawi. Raja membujuknya, hingga akan membagi kekuasaannya, namun ia tetap menolak. Raja mengancamnya akan membunuh dan membakarnya, namun ia tetap tidak mau masuk ke agama Nasrani. Itu semua merupakan bukti yang jelas dan dalil yang sebenarnya tentang dalamnya loyalitas dan menancapnya akidah ini di dalam jiwa-jiwa yang agung itu (Al-Qahthani, 2005 hal. 415).

Dari beberapa contoh kisah di atas menggambarkan betapa pentingnya sebuah loyalitas dalam Islam sehingga sikap loyal sangat diperlukan dalam

agama, begitupun ketika bekerja di dalam sebuah perusahaan. Salah satu bentuk dari sikap loyal ini adalah taat/patuh kepada aturan. Allah memerintahkan untuk senantiasa patuh terhadap aturan yang berlaku. Sebagaimana dalam firman-Nya dalam surat Ali-Imron : 103 sebagai berikut :

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً
فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ
مِّنْهَا ۗ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ ءَايَاتِهِ ۗ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

“dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.”

Dari ayat diatas dapat diketahui bahwa Allah memerintahkan untuk senantiasa patuh terhadap aturan atau ketetapan yang sudah di tentukan. Dalam perusahaan, untuk mempermudah tercapainya suatu tujuan perusahaan sudah seharusnya karyawan untuk mematuhi segala aturan yang sudah dibuat oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan adanya loyalitas dalam diri karyawan. Kepatuhan atau ketaatan terhadap aturan yang berlaku merupakan salah satu aspek dalam loyalitas.

Selain patuh terhadap peraturan yang berlaku, hal penting yang perlu untuk diperhatikan terkait loyalitas adalah tanggungjawab. Karyawan yang loyal tidak akan melupakan kewajiban-kewajiban atau tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Semua tugas akan dikerjakan dengan penuh tanggungjawab. Islam mengajarkan untuk senantiasa melaksanakan tanggungjawab yang telah diterima. Sebagaimana dalam firman Allah Swt dalam surat Al-an'am : 61 sebagai berikut :

وَهُوَ الْقَاهِرُ فَوْقَ عِبَادِهِ ۖ وَيُرْسِلُ عَلَيْكُمْ حَفَظَةً حَتَّىٰ إِذَا جَاءَ أَحَدَكُمُ الْمَوْتُ تَوَفَّتْهُ

رُسُلْنَا وَهُمْ لَا يُفَرِّطُونَ ﴿٦١﴾

“dan Dialah yang mempunyai kekuasaan tertinggi di atas semua hamba-Nya, dan diutus-Nya kepadamu malaikat-malaikat penjaga, sehingga apabila datang kematian kepada salah seorang di antara kamu, ia diwafatkan oleh malaikat-malaikat Kami, dan malaikat- Malaikat Kami itu tidak melalaikan kewajibannya.”

Karyawan yang memiliki loyalitas dalam melakukan segala tugas-tugas yang dibebankan, akan melakukannya dengan kejujuran. Islam sangat menganjurkan untuk senantiasa jujur dalam melakukan segala sesuatunya. Sebagaimana dalam sebuah hadist dari Abdullah bin Mas'ud Rasulullah Saw. Bersabda yang artinya: “Sesungguhnya kejujuran menunjukkan orang kepada kebaikan, dan kebaikan menunjukkan orang kepada surga. Seseorang berkata jujur sehingga dia menjadi orang yang jujur. Sesungguhnya kedustaan menunjukkan orang kepada dosa, dan dosa menunjukkan orang kepada neraka. Seseorang berkata dusta, sehingga di sisi Allah dia ditulis sebagai pendusta.” (HR. Bukhari dan

Muslim). Terkait kejujuran, Allah berfirman dalam surat Al-Maidah ayat 8 sebagai berikut :

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ ۗ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ

قَوْمٍ ءَعَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا ۗ اَعْدِلُوا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ اِنَّ اللَّهَ خَبِيْرٌ بِمَا

تَعْمَلُوْنَ ﴿٨﴾

“Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk Berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Dari ayat diatas dapat diketahui bahwa jujur atau kejujuran akan tercermin dalam perilaku yang diikuti dengan hati yang lurus (ikhlas), berbicara sesuai dengan kenyataan, berbuat sesuai bukti dan kebenaran. Karyawan yang jujur akan ikhlas melakukan pekerjaannya dan melaporkan hasil pekerjaannya dengan sebenar-benarnya sesuai dengan yang dikerjakan.

Kemudian Allah juga berfirman dalam surat Al-Dzariyah : 56

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾

“dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku.”

Dalam ayat tersebut, menunjukkan bahwa Islam mengajarkan tentang pengabdian. Salah satu bentuk pengabdian karyawan terhadap perusahaan bisa dengan cara memberikan sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan sehingga perusahaan bisa maju dan berkembang.

Setelah hal-hal tersebut, maka hal yang perlu di perhatikan adalah istiqomah dari pada karyawan melakukan hal-hal positif tersebut. Islam mengajarkan untuk tetap beristiqomah di jalan Allah, baik dalam perkataan maupun perbuatan. Allah berfirman didalam surat Al-Ahqaaf ayat 13 sebagai berikut :

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴿١٣﴾

“Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan Kami ialah Allah", kemudian mereka tetap istiqamah maka tidak ada kekhawatiran terhadap mereka dan mereka tiada (pula) berduka cita.”

Dijelaskan pula didalam surat Fushilat ayat 30:

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا

تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنْتُمْ تُوعَدُونَ ﴿٣٠﴾

“Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan Kami ialah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, Maka Malaikat akan turun kepada mereka dengan mengatakan: "Janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih; dan gembirakanlah mereka dengan jannah yang telah dijanjikan Allah kepadamu".

Dari ayat dua ayat diatas (Surat Al-Ahqaaf: 13 dan surat Fushilat: 30) Allah memerintahkan untuk senantiasa beristiqomah pada kebaikan. Sama halnya dengan loyal pada perusahaan dimana tempat itu mencari rejeki yang halal, maka harus memberikan hal yang terbaik untuk perusahaan yakni bekerja secara optimal sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai.

C. Kepercayaan Organisasi

1. Pengertian Kepercayaan Organisasi

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan dianggap tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi. (Wirawan, 2007) Kepercayaan (trust) didefinisikan sebagai keyakinan timbal balik pada niat dan perilaku orang lain. (Kreitner dan Kinicki, 2005).

Fukuyama (1995) menyatakan kepercayaan sebagai sesuatu yang amat besar dan sangat bermanfaat bagi penciptaan tatatan ekonomi unggul. Digambarkannya kepercayaan sebagai harapan-harapan terhadap keteraturan, kejujuran, dan perilaku kooperatif yang muncul dari dalam sebuah komunitas yang didasarkan pada norma-norma yang dianut bersama-sama oleh anggota masyarakat. Norma-norma tersebut dapat berisi pernyataan-pernyataan yang berkisar pada nilai-nilai luhur, seperti hakekat Tuhan atau keadilan, ataupun norma-norma sekuler seperti standar profesional dan kode etik perilaku.

Woolcok (1998) mendefinisikan kepercayaan sebagai rasa saling mempercayai antar individu dan antar kelompok di dalam suatu masyarakat (atau bangsa) yang dibangun oleh norma-norma dan nilai-nilai luhur yang melekat pada budaya masyarakat (atau bangsa) tersebut. Kemudian Dasgupta dan Ismail (2000) juga memberikan definisi tentang kepercayaan, sebagai daya atau semangat kemanusiaan yang jujur (*altruism*), berupa keinginan masyarakat untuk saling menghormati, mencintai, dan memperhatikan antar sesama manusia.

Menurut Rousseau (dalam tarigan, 2012) suatu keadaan psikologis berupa keinginan untuk menerima kerentanan berdasarkan pengharapan yang positif terhadap keinginan atau tujuan dari orang lain. Menurut Robinson (dalam Lendra dan andi, 2006) menyatakan bahwa kepercayaan adalah harapan seseorang, asumsi-asumsi atau keyakinan akan kemungkinan tindakan seseorang akan bermanfaat, menguntungkan atau setidaknya tidak mengurangi keuntungan yang lainnya. Kemudian Blau (dalam Mikhriani, 2006) menjelaskan bahwa kepercayaan adalah hal yang esensial bagi terciptanya hubungan sosial yang stabil. Hubungan sosial dimaksudkan sebagai suatu yang esensial dan merupakan salah satu unsur utama dalam organisasi, terlebih masyarakat secara keseluruhan.

Menurut Shockley Zalabak, Ellis, dan Winograd (dalam Roeshinta, 2011) kepercayaan (*trust*) adalah pengharapan positif yang dimiliki individu mengenai tujuan dan perilaku dari anggota kelompok yang lain berdasarkan peraturan organisasi, pengalaman dan saling ketergantungan. Hal ini sejalan

dengan pendapat dari Whittener (dalam Wells & Klipnis, 2001) yang menyatakan bahwa kepercayaan (*trust*) melibatkan level ketergantungan pada pihak lain sehingga *outcome* seseorang dipengaruhi tindakan orang lain.

Definisi kepercayaan menurut Mayer, Davis dan Schoorman (dalam Risambessy, 2009), kepercayaan adalah kesediaan satu pihak untuk menerima aksi pihak lain berdasarkan harapan bahwa pihak lain tersebut akan mengerjakan satu aksi tertentu yang penting bagi pihak pemberi kepercayaan (*trustor*) tanpa melihat kemampuan untuk memantau atau mengontrol pihak lain tersebut.

Berdasarkan beberapa definisi kepercayaan diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepercayaan organisasi adalah suatu bentuk pengharapan positif yang memberikan manfaat bagi perusahaan dan karyawannya sehingga menimbulkan hubungan yang harmonis.

2. Tingkatan Kepercayaan Organisasi

Menurut Quinhong Fu (2004) yang merujuk pada beberapa pandangan sosiolog, pada dasarnya kepercayaan dapat dibagi menjadi 3 tingkatan, yaitu:

a. Tingkatan individual

Kepercayaan pada tingkatan individual merupakan kekayaan batin, norma, dan nilai individual yang merupakan variabel personal dan sekaligus sebagai karakteristik individu. Merujuk Nahapiet dan Ghoshal

(1998), pada tingkatan individual kepercayaan bersumber dari nilai-nilai, diantaranya dari: agama yang dianut, kompetensi seseorang, dan keterbukaan, yang telah menjadi norma di masyarakat dan diyakini oleh seseorang.

b. Tingkatan relasi sosial

Kepercayaan di dalam tingkatan relasi sosial, merupakan atribut kolektif untuk mencapai tujuan kelompok yang didasari oleh semangat *altruism*, *social reciprocity*, dan manusia sebagai makhluk sosial. Mengikuti Coleman (1999) pada tingkatan relasi sosial sumber kepercayaan berasal dari norma sosial yang memang telah melekat pada struktur sosial komunitas (masyarakat/bangsa /organisasi) yang diikat dengan nilai-nilai budaya. Hal ini terutama berkaitan dengan kepatuhan anggota komunitas terhadap berbagai kewajiban bersama yang telah menjadi kesepakatan tidak tertulis pada komunitas tersebut.

c. Tingkatan sistem sosial

Kepercayaan pada tingkatan sistem sosial, merupakan nilai publik komunitas, atau masyarakat, atau bangsa, yang perkembangnya difasilitasi oleh sistem sosial yang ada, dimana didasari pada nilai-nilai budaya unggul. Menurut Putnam (1993), di tingkat sistem sosial kepercayaan bersumber dari karakteristik sistem sosial tersebut yang memberi nilai tinggi pada tanggung jawab sosial setiap anggota komunitas (masyarakat/bangsa/organisasi).

3. Jenis-jenis Kepercayaan Organisasi

Menurut Robbins (2003) terdapat tiga jenis *trust* dalam hubungan *organizational*, diantaranya :

a. *Deterrence-Based Trust*

Deterrence-based trust merupakan salah satu jenis *trust* yang paling mudah hilang. Hanya dengan sekali melakukan kesalahan atau tidak konsisten, dapat menghilangkan *trust* yang dimiliki. *Trust* jenis ini didasarkan pada rasa takut akan hukuman dan konsekuensi yang akan timbul apabila *trust* tersebut tidak dijalankan dengan baik. Setiap hubungan sosial biasanya akan diawali dengan *deterrence-based trust*.

b. *Knowledge-Based Trust*

Kebanyakan *trust* yang dimiliki dalam hubungan *organizational* adalah *knowledge-based trust*, yaitu salah satu jenis *trust* yang didasarkan pada pengalaman interaksi di masa lalu. *Knowledge-based trust* muncul dengan didasarkan pada informasi yang cukup dan akurat tentang seseorang sehingga mampu untuk melakukan prediksi terhadap seseorang tersebut, dan *trust* ini akan berkembang seiring dengan berjalannya waktu. *Trust* jenis ini tidak akan rusak karena suatu perilaku yang tidak konsisten. Hal ini bisa terjadi apabila mampu memberikan argumentasi yang masuk akal terkait kesalahan yang di perbuatnya tersebut. Sehingga, kedua belah pihak akan memiliki suatu hubungan yang baik kembali seperti semula.

c. *Identification-Based Trust*

Trust jenis merupakan *trust* level tertinggi yang ditandai dengan adanya ikatan emosional antara kedua belah pihak. Pihak yang satu dapat mewakili pihak yang lain dalam hubungan transaksi yang bersifat interpersonal. *Trust* jenis ini muncul karena kedua belah pihak saling mengerti, memahami, dan menghargai kebutuhan serta keinginan masing-masing. Kontrol dalam hubungan seperti ini sangat minimal, karena kontrol dianggap sebagai keraguan terhadap rasa kesetiaan salah satu pihak.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepercayaan Organisasi

Menurut Busch dan Hantusch (dalam Purnomo, 2007) terdapat beberapa hambatan dalam *trust-building process* yang bisa ditemukan dalam organisasi:

- a. Interaksi masa lalu. Pengalaman interaksi yang buruk pada masa lalu akan menyebabkan kedua belah pihak saling berprasangka dan berpikir bahwa pihak lain tersebut tidak bisa dipercaya sepenuhnya.
- b. Kategorisasi Sosial (*Social Categorization*). Individu akan cenderung untuk mengkategorikan orang lain apabila dia tidak memiliki informasi yang cukup tentang orang tersebut. Kategorisasi tersebut bisa berdasarkan jenis kelamin, ras, profesi, jabatan, dan sebagainya. Kategorisasi ini dibuat untuk menyederhanakan proses membuat keputusan. Dalam kehidupan berorganisasi, seseorang cenderung

untuk mengkategorikan orang lain berdasarkan pada kategori tertentu, seperti kategori ini merupakan anggota dari buruh, staf, manager, kontraktor, dan sebagainya. Sebagai konsekuensinya, mereka akan menilai anggota *outgroup* sebagai orang yang kurang bisa dipercaya, tidak terbuka, dan tidak jujur.

- c. Generalisasi dan Model Peran. Individu cenderung untuk menggeneralisasi perbuatan seseorang dengan perbuatan keseluruhan anggota kelompoknya. Misalnya, apabila seorang karyawan berlaku tidak jujur terhadap atasannya, maka atasannya akan menilai semua karyawan tidak jujur. Demikian juga dengan model peran, apabila kelakuan seorang atasan buruk, maka semua bawahannya akan dinilai berkelakuan buruk juga, karena meniru perilaku atasannya.

5. Aspek-Aspek Kepercayaan Organisasi

Menurut Johnson & Johnson (1997), tingkat *trust* dalam kelompok dapat berubah sesuai dengan kemampuan dan kemauan setiap anggota untuk dapat percaya (*trust*) dan dapat dipercaya (*trustworthy*)

Aspek-aspek *trust*:

- a. Keterbukaan

Membagi informasi, ide-ide, pemikiran, perasaan dan reaksi terhadap isu-isu yang terjadi dalam kelompok.

b. Berbagi

Menawarkan bantuan material dan sumber daya kepada orang lain dalam kelompok dengan tujuan untuk membantu mereka memajukan kelompok menuju penyelesaian masalah.

Aspek-aspek *trustworthy*:

a. Penerimaan

Komunikasi penuh penghargaan terhadap orang lain dan kontribusinya kepada pekerjaan kelompok

b. Dukungan

Komunikasi dengan orang lain yang diketahui kemampuannya dan percaya bahwa ia mempunyai kapabilitas yang dibutuhkannya untuk mengatur situasi yang dihadapinya secara produktif

c. Tujuan kerjasama

Pengharapan bahwa seseorang dapat bekerjasama dan bahwa setiap anggota lain dalam kelompok juga dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan kerja

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepercayaan memiliki aspek-aspek yakni keterbukaan, berbagi, penerimaan, dukungan, tujuan kerjasama.

6. Upaya Membangun Kepercayaan Organisasi

Fernando Bartolomé (dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) yang merupakan seorang professor/konsultan manajemen, memberikan enam pedoman untuk membangun dan menjaga kepercayaan, diantaranya sebagai berikut :

a. Komunikasi

Menjaga agar anggota tim dan para karyawan mendapatkan informasi dengan menjelaskan kebijakan-kebijakan dan keputusan-keputusan serta memberikan umpan balik yang akurat.

b. Dukungan

Selalu bersedia dan mau didekati. Memberikan bantuan, saran, nasihat, dan dukungan ide-ide anggota tim.

c. Rasa hormat

Delegasi, dalam bentuk kewenangan pembuatan keputusan yang sebenarnya, merupakan ekspresi terpenting dari penghormatan manajerial. Secara aktif mendengarkan ide-ide orang lain adalah ekspresi terpenting kedua.

d. Keadilan

Cepat dalam memberikan pujian dan pengakuan kepada mereka yang berhak mendapatkannya.

e. Dapat diprediksi

Semua orang menginginkan sesuatu yang bisa diprediksi. Ketidakjujuran terjadi karena tidak mampu memprediksi sikap orang tersebut. Pikirkanlah tentang nilai dan kepercayaan yang dimiliki, kemudian

biarkan nilai dan kepercayaan tersebut menjadi panduan dalam mengambil keputusan. Apabila telah diperoleh suatu tujuan yang jelas, maka sikap yang dimiliki juga bisa diprediksi. Serta penuhi janji-janji baik yang terucap maupun tersirat.

f. Kompetensi

Tingkatkan kredibilitas dengan memperlihatkan pemahaman bisnis yang baik, kemampuan teknis, dan profesionalisme.

D. Kajian Islam Tentang Kepercayaan Organisasi

Dalam Islam kepercayaan disebut dengan amanah. Pada dasarnya manusia sejak lahir sudah di beri kepercayaan oleh Allah Swt. untuk menjadi hamba dan khalifah-Nya di muka bumi. Dalam penelitian ini akan dibahas terkait kepercayaan atau amanah yang Allah berikan untuk menjadi khalifah-Nya, karena kepercayaan dalam penelitian ini sangat erat kaitannya dengan hal-hal yang memiliki hubungan dengan sosial.

Tugas-tugas kekhalifahan yang Allah berikan adalah menjadi wakil Allah di muka bumi. Manusia bertugas menata kehidupan sebaik mungkin sehingga tercipta kedamaian dalam hidup di tengah manusia yang dinamis. Kehidupan damai tidak serta merta terjadi, akan tetapi diciptakan dan dirancang. Sebagaimana firman Allah Swt dalam surat Al-Baqarah ayat 30 :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا

وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَخَنٌ نُّسَبِحُ بِحَمْدِكَ ۗ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

“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."

Kemudian dalam surat Shad ayat 26 sebagai berikut :

يٰۤاٰدٰمُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيْفَةً فِى الْاَرْضِ فَاٰحِمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى
فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ ۗ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ بِمَا كٰفَرُوْا

يَوْمَ الْحِسَابِ ﴿٢٦﴾

“Hai Daud, Sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, Maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.”

Dari ayat diatas dapat diketahui bahwa Allah mengajarkan untuk memberikan kepercayaan. Kepercayaan sangat penting dalam hubungan sosial, dengan adanya kepercayaan antara satu dengan yang lain khususnya dalam perusahaan akan meningkatkan toleransi pada ketidakpastian. Sehingga walaupun ada ketidakpastian pada jangka panjang, karyawan akan tetap bekerja

sama untuk mencapai kepentingan bersama. (Sutrisno, 2010). Dimana dalam hal ini adalah tujuan dan target dari pada perusahaan.

Kepercayaan menurut Robinson (dalam Lendra dan Andi, 2006) adalah harapan seseorang, asumsi-asumsi atau keyakinan akan kemungkinan tindakan seseorang akan bermanfaat, menguntungkan atau setidaknya tidak mengurangi keuntungan yang lainnya. Hal ini sejalan dengan definisi yang diberikan oleh Muhamamd Ra'syid Ridha' mengatakan bahwa amanah adalah kepercayaan yang diamanatkan kepada orang lain sehingga muncul ketenangan hati tanpa kekhawatiran sama sekali.

Dari definisi tersebut dapat di ketahui bahwa substansi dari amanah adalah kepercayaan yang diberikan orang lain. Dan seseorang yang mendapat amanah, seharusnya menyampaikan apa yang sudah diamanahkan. Manusia diperintah oleh Allah untuk menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya, hal ini berkaitan dengan tatanan berinteraksi sosial (muamalah) atau hablun min al-nas. Sebagaimana dalam firman-Nya dalam surat An-nisa ayat 58:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا

بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah

memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.”

Dari ayat diatas dapat diketahui bahwa betapa pentingnya sebuah amanah karena amanah (trust) adalah modal utama untuk terciptanya kondisi damai dan stabilitas di tengah masyarakat, dan amanah sebagai landasan moral dan etika dalam bermuamalah dan berinteraksi sosial. Apabila kepercayaan tersebut ada dalam interaksi di perusahaan, maka akan terjalin suatu hubungan yang harmonis antar karyawan sehingga terjadi aliran bebas informasi yang konstruktif dan dinamis untuk kemajuan perusahaan.

Dengan demikian, dari uraian diatas dapat menunjukkan bahwa *urgentitas* dari kepercayaan (trust) atau amanah dalam berinteraksi sosial. Karena bermula dari kepercayaan maka akan melahirkan kebaikan-kebaikan selanjutnya seperti adanya positif thinking, jujur dan transparan dalam seluruh aktifitas. Dengan kata lain, kepercayaan akan melahirkan perilaku-perilaku yang positif yang diharapkan oleh perusahaan seperti loyal terhadap perusahaan. Kemudian adanya kepercayaan akan menciptakan hubungan sosial yang stabil sehingga dalam bekerja akan merasa aman dan nyaman. Apabila karyawan secara aman dan nyaman (tenang) dalam bekerja dan secara sosial juga ada dukungan (ada penerimaan sesama karyawan karena sudah ada keterbukaan) maka karyawan akan bekerja secara optimal, tujuan dan target perusahaan dengan mudah akan tercapai serta menghasilkan karya-karya yang kreatif dan inovatif untuk perkembangan perusahaan ke arah yang lebih baik.

E. Peran Kepercayaan Organisasi Dengan Loyalitas Karyawan

Karyawan adalah sumber daya yang terpenting dalam menjalankan roda organisasi atau perusahaan. Memiliki karyawan yang kompeten di bidang pekerjaannya adalah salah satu harapan setiap perusahaan. Sehingga dengan karyawan yang memiliki kompetensi, nantinya akan mampu bekerja secara optimal dan memberikan kontribusi yang menguntungkan untuk perusahaan.

Hal lain yang perlu diperhatikan selain keuntungan perusahaan adalah kebutuhan karyawan tersebut. Karyawan akan bekerja secara optimal apabila dalam perusahaan tersebut mampu memenuhi kebutuhan karyawan tersebut. Singkatnya, diperlukan adanya hubungan timbal balik yang menguntungkan antara perusahaan dan karyawannya. Namun, memenuhi kebutuhan setiap karyawan tidaklah mudah. Karena kebutuhan setiap karyawan dalam perusahaan itu sangat beragam dan semakin hari kebutuhan itu semakin kompleks seiring dengan perkembangan zaman yang senantiasa menawarkan berbagai macam bentuk efisiensi dan efektifitas dalam banyak hal. Dan kebutuhan yang semakin kompleks tersebut menuntut untuk selalu terpenuhi.

Kebutuhan karyawan yang tidak terpenuhi akan memberikan dampak negatif terhadap karyawan seperti menyebabkan kurang optimalnya karyawan dalam bekerja yang juga berdampak pada terhambatnya pencapaian tujuan dan target perusahaan. Selain kurang optimalnya dalam bekerja, kebutuhan karyawan yang tidak terpenuhi atau tidak terakomodir akan membuat karyawan mencari perusahaan lain yang mampu memenuhi kebutuhannya, yakni dengan berpindah tempat kerja. Situasi dan kondisi tersebut merupakan hal umum yang

bisa terjadi pada siapapun dan diperusahaan manapun. Sehingga hal ini harus diselesaikan secara tuntas supaya tidak terjadi *turnover* atau tingkat keluar masuk karyawan yang tergolong tinggi. Dan penyelesaian secara tuntas itu berarti melakukan suatu penyelesaian secara permanen sehingga berdampak positif bagi perusahaan secara jangka panjang.

Pada dasarnya, perusahaan manapun tidak akan mampu memenuhi seluruh kebutuhan karyawannya. Hal ini mengingat bahwa perusahaan memiliki target dan tujuan yang hendak dicapai sehingga tidak memungkinkan untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang berbeda-beda dan beragam. Kemudian, menyelesaikan permasalahan tersebut diatas dengan memenuhi kebutuhan setiap karyawan akan membuka peluang terjadinya banyak ketidakadilan dalam proses pemenuhannya.

Permasalahan-permasalahan seperti kurang optimalan dalam bekerja yang menyebabkan adanya *turnover* sebenarnya tidak akan terjadi apabila setiap karyawan loyal. Menurut Siswanto (2005) loyalitas adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut dibuktikan dengan sikap dan perilaku karyawan yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari serta melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Terbentuknya loyalitas karyawan yang tinggi menjadi harapan yang paling utama bagi setiap perusahaan. Menurut Gilbert (dalam Kurniawati, 2011) agar karyawan mempunyai loyalitas yang tinggi pada perusahaan dilakukan dengan

cara mengambil perhatian, memuji kemajuan, perpindahan, kenaikan upah, promosi jabatan, memberitahukan kepada karyawan tentang apa yang terjadi pada perusahaan, membiarkannya mengerti bagaimana bekerja dengan baik serta mau mendengarkan keluhan para karyawan. Dengan adanya loyalitas tersebut, maka diharapkan karyawan mampu bertahan di perusahaan (tidak terjadi *turnover*). Pentingnya loyalitas karyawan ini juga di terdapat dalam surat Al-Hujurat ayat 15 :

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ ءَامَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ ثُمَّ لَمْ يَرْتَابُوا وَجَاهَدُوا بِأَمْوَالِهِمْ
وَأَنْفُسِهِمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ؕ أُولَٰئِكَ هُمُ الصَّادِقُونَ ﴿١٥﴾

“Sesungguhnya orang-orang yang beriman itu hanyalah orang-orang yang percaya (beriman) kepada Allah dan Rasul-Nya, kemudian mereka tidak ragu-ragu dan mereka berjuang (berjihad) dengan harta dan jiwa mereka pada jalan Allah. mereka itulah orang-orang yang benar.”

Seperti yang telah dijelaskan pada ayat diatas bahwasannya tidak ada keraguan pada orang yang taat pada Allah dan Rasulnya. Begitu pula dengan konsep loyalitas, karyawan yang loyal tidak perlu untuk berpindah perusahaan sehingga tidak terjadi *turnover*. Karyawan yang loyal yakni karyawan yang mampu bertahan dalam perusahaan dalam jangka waktu yang relatif lama, sehingga mampu memberikan kontribusi yang positif dan signifikan untuk kemajuan perusahaan

Bagi sejumlah perusahaan, upaya mempertahankan karyawan merupakan bagian dari teka-teki manajemen yang tidak pernah ada habisnya. Terutama

dengan terjadinya perubahan-perubahan pada dekade terakhir ini, mencari, mendapatkan, dan mempertahankan karyawan dirasakan sebagai upaya yang jauh lebih sulit dari dekade sebelumnya (Wingfield & Berry, 2002).

Setelah loyalitas karyawan terbentuk, maka selanjutnya adalah meningkatkan loyalitas karyawan. Cara meningkatkan loyalitas karyawan dapat dilakukan dengan cara memperlakukan karyawan tidak hanya sebagai asetnya yang paling berharga namun juga sebagai mitra kerja dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Susanto (dalam Haryati, 2012) mengenai upaya untuk meningkatkan loyalitas antara lain :

1. Keberanian perusahaan untuk mengikutsertakan karyawan dalam berbagai kegiatan strategis, yang merupakan penerapan *participative management*. Manajemen partisipasi terkait erat dengan sistem pengembangan karyawan dan tujuannya untuk mempersiapkan karyawan menghadapi situasi yang beraneka ragam, juga merupakan wujud positif reinforcement dalam sistem *reward*.
2. Pembentukan *nondependent trust* antara perusahaan dan karyawan, yaitu masing-masing pihak menyadari tujuan yang ingin dicapai dan usaha pencapaian yang melibatkan kedua belah pihak akan dilaksanakan dalam suasana jujur dan terbuka.

Untuk membentuk, mempertahankan dan meningkatkan loyalitas karyawan tersebut membutuhkan kerjasama dari semua pihak dalam perusahaan, termasuk karyawan itu sendiri. Dari pihak karyawan, untuk meningkatkan

loyalitas yakni dengan cara membina hubungan kerja yang baik dengan atasan ataupun dengan sesama rekan kerja.

Untuk membina hubungan kerja yang baik tersebut diperlukan adanya kepercayaan (*trust*) diantara kedua belah pihak. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa membangun dan mempertahankan *trust* sangat penting dalam membangun hubungan di organisasi atau perusahaan. Rigsbee (2001) menyatakan bahwa *trust* merupakan elemen yang sangat penting dalam membangun hubungan yang sukses. Dalam setiap hubungan antar rekan kerja, *trust* memegang peranan untuk mewujudkan suatu tindakan. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Blau (dalam Mikhriani, 2006) menjelaskan bahwa kepercayaan adalah hal yang esensial bagi terciptanya hubungan sosial yang stabil. Hubungan sosial dimaksudkan sebagai suatu yang esensial dan merupakan salah satu unsur utama dalam organisasi, terlebih masyarakat secara keseluruhan. Dalam penelitian ini adalah perusahaan.

Menurut Mayer, Davis dan Schoorman (dalam Risambessy, 2009), kepercayaan adalah kesediaan satu pihak untuk menerima aksi pihak lain berdasarkan harapan bahwa pihak lain tersebut akan mengerjakan satu aksi tertentu yang penting bagi pihak pemberi kepercayaan (*trustor*) tanpa melihat kemampuan untuk memantau atau mengontrol pihak lain tersebut.

Johnson & Johnson (1997) mengatakan bahwa *trust* dibangun melalui perilaku dapat percaya (*trusting*) dan dapat dipercayai (*trustworthy*). Deutch (dalam Johnson & Johnson, 1997) menyatakan bahwa dalam *trust* terkandung elemen-elemen sebagai berikut: (1) Individu berada dalam suatu situasi pilihan

untuk mempercayai orang lain mungkin akan mendatangkan akibat yang menguntungkan atau merugikan. Oleh karena itu, individu menyadari bahwa ada suatu resiko yang terlibat dalam *trust*; (2) Individu menyadari bahwa apakah akibat yang dihasilkan itu untung atau rugi tergantung pada apa yang dilakukan orang lain; (3) Individu memperkirakan akan lebih menderita jika hasil yang didapatkan buruk daripada berakibat baik; (4) Individu merasa percaya bahwa orang lain akan berperilaku seolah-olah menghasilkan akibat yang menguntungkan

Menurut Willard (1999), kehadiran *trust* sangat penting dalam kesuksesan pada setiap tim karena *trust* adalah perekat yang menggabungkan tim secara keseluruhan. Ketika tim berinteraksi dengan keterbukaan, kejujuran, toleransi dan hormat maka mereka akan membuat setiap anggota tim merasa yakin dan aman. *Trust* sangat penting dalam tim karena adanya ketergantungan yang dialami dalam pekerja dimana setiap anggotanya mempunyai tanggung jawab. Semakin tinggi *trust* antara anggota dalam tim, semakin bebas setiap anggotanya membagi pemikirannya, saling mengajari keahlian baru, saling menyemangati, membagi sumber daya, dan meningkatkan kreativitas. Semakin tinggi tingkat *trust* antar anggota maka semakin efektif pekerjaan mereka (Johnson & Johnson, 1997).

Trust memiliki kekuatan mempengaruhi prinsip-prinsip yang melandasi kemakmuran sosial dan kemajuan ekonomi yang dicapai oleh suatu komunitas atau bangsa (Putman (dalam Rahmawati, 2011). Oleh karena itu Fukuyama

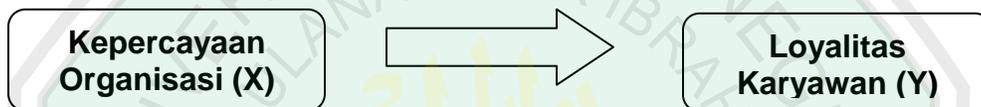
(1995) menyatakan, *trust* sebagai sesuatu yang amat besar dan sangat bermanfaat bagi penciptaan tatatan ekonomi unggul.

Dengan beberapa pendapat para tokoh diatas, menunjukkan betapa pentingnya kepercayaan (*trust*) dalam sebuah hubungan sosial khususnya hubungan kerja dalam perusahaan karena dalam memperlancar untuk tercapainya tujuan perusahaan. Pentingnya kepercayaan (*trust*) dalam perusahaan di sampaikan oleh Mishra dan Morrisey (1990) yang menyatakan bahwa ketika tingkat kepercayaan (*trust*) individu pada organisasi rendah, cenderung untuk menjadi kurang kreatif, kurang inisiatif dan kurang semangat untuk mencapai tujuan organisasi. Kerfoot (dalam Utaminingsih, 2009) mendata di antara anggota organisasi; adanya budaya yang tidak aman, tingginya *turnover*, lemahnya atau rendahnya loyalitas, merupakan konsekuensi rendahnya kepercayaan pada organisasi, yang dalam penelitian ini adalah terhadap perusahaan.

Dengan demikian dari uraian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepercayaan (*trust*) mampu memprediksi adanya loyalitas karyawan. Dengan adanya *trust* diantara karyawan maka akan menimbulkan kenyamanan dalam bekerja, ketika keyamanan antar personal itu sudah ada, maka karyawan juga akan merasa nyaman untuk bekerja dalam perusahaan karena lingkungan sosialnya sudah mendukung. Hal ini secara perlahan akan membentuk loyalitas. Dan dengan adanya loyalitas itu, maka karyawan akan bekerja secara optimal dan tujuan organisasi atau perusahaan akan tercapai dengan mudah.

F. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. (Arikunto, 2006). Dalam penelitian ini, peneliti mengajukan hipotesis bahwa ada peran positif kepercayaan organisasi dan loyalitas karyawan. Semakin tinggi kepercayaan organisasi karyawan, maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan.



Gambar 2 : Skema Hipotesis Penelitian