

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang juga menjadi dasar pertimbangan dilakukannya penelitian ini, peneliti menggunakan enam penelitian terdahulu:

1. ***“A Survey on Organizational Cultural Based on Stephan Robbins’s Theory (Case Study)”*** (studi kasus pada Mashhad Electric Energy Distribution Company, Iran) oleh Jaghargh, Ghorbanpanah, Nabavi, Saboordavoodian dan Farvardian (2012). Didapatkan hasil bahwa budaya organisasi yang terjadi pada Mashhad electric Energy distribution Company mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan memperkuat rasa memiliki, loyalitas, identitas dan juga mengurangi konflik dalam organisasi.
2. **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta”** oleh Sulistyaningsih, Dewi, Wijayanti (2012). Di peroleh hasil bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Hal ini didukung dengan hasil uji statistik yang memperlihatkan nilai yang positif dan signifikan. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang kuat dan kecenderungannya turun terhadap kinerja karyawan kemungkinan disebabkan karena ketika karyawan

bekerja mereka terpengaruh budaya organisasi di instansinya. Di mana ketika budaya organisasi yang berlaku kurang memotivasi atau mendukung karyawan, maka kinerja mereka akan menurun.

3. **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan”** (studi kasus pada PT. tambang Batu Bara Bukit Asam (PERSERO) Tanjung Enim) oleh Porwani (2011). Didapat bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi memiliki kekuatan untuk mempengaruhi kehidupan organisasi dan produktivitas kerja. Yang mana Budaya organisasi memiliki kekuatan untuk mempengaruhi kehidupan organisasi dan produktivitas kerja. Hal ini berlandaskan pada karyawan yang mengetahui dengan baik tujuan organisasi yang akan di capainya.
4. **“Pengaruh Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi”** (Studi Rumah sakit swasta di Provinsi Riau) oleh Desmiyawati dan Witaliza (2012). Didapatkan hasil bahwa komitmen organisasi, pengendalian intern dan akuntabilitas publik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. kinerja organisasi rumah sakit swasta dapat optimal apabila didukung oleh pengendalian intern yang baik, yang direalisasikan melalui penerapan prinsip-prinsip penerapan *good corporate governance* dimana akuntabilitas publik termasuk didalamnya.
5. **“Analisis Pengaruh Kepuasan Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan”** (Studi pada Kantor Pusat

Bank Jateng Semarang) oleh Riski dan Ratnawati (2012), didapatkan hasil bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini dapat bahwa komitmen dari karyawan Bank Jateng adalah modal utama dalam kemajuan kinerja karyawan itu sendiri.

Tabel 2.1
Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, dan Judul	Metode analisis	Variable	Hasil penelitian
1.	Jaghargh, Ghorbanpanah, Nabavi, Saboordavoodian dan Farvardian (2012). <i>A Survey on Organizational Cultural Based on Stephan Robbins's Theory (Case Study)</i> (studi kasus pada Mashhad Electric Energy Distribution Company, Iran)	Metode Deskriptif dengan analisis uji reliabilitas (Croach alpha)	Independen: Budaya Organisasi (X1) Dependen: Kinerja karyawan (Y)	Didapatkan hasil bahwa budaya organisasi yang terjadi pada Mashhad electric Energy distribution Company mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. yang mana hasil α dari varibael dalam teori robbins budaya organisasi antara 0,689 sampai 0,731. Dimana partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan memperkuat rasa memiliki, loyalitas, identitas dan juga mengurangi konflik dalam organisasi.
2.	Sulistyaningsih, dewi, wijayanti, (2012), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.	Metode kuantitatif dengan analisis regresi linier sederhana dan uji normalitas.	Independen: Budaya Organisasi (X1) Dependen: Kinerja karyawan (Y)	Pada penelitian yang dilakukan pada UIN Sunan Kalijaga, dihasilkan bahwa Variabel Budaya Organisasi secara keseluruhan mempunyai hubungan dengan variabel Kinerja Karyawan. Maka dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil perhitungan uji normalitas

				KS-Z sebesar 0,822 dengan sign $0,508 \geq 0,05$ menunjukkan budaya organisasi mempunyai sebaran normal. Nilai Uji F sebesar 136.383 dengan sig $0,000 \leq 0,05$ dan nilai uji t sebesar 11.678 dengan signifikansi $0,000 \leq 0,05$.
3	Porwani , (2012), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. (studi kasus pada PT. tambang Batu Bara Bukit Asam (PERSERO) Tanjung Enim).	Metode kuantitatif. Analisis Regresi linier berganda.	Independen : Budaya Organisasi (X1) Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Variabel budaya organisasi pada PT. Tambang batubara Bukit Asam (Persero) Tanjung Enim, memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan nilai reliable budaya organisasi 0,907 dan nilai kinerja 0,852. Nilai uji F 101,810 sig $0,000 \leq 0,05$ dan nilai uji t 10,090 dengan signifikan $0,000 \leq 0,05$.
4	Desmiyawati dan Witaliza (2012), Pengaruh Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi. (Studi Rumah sakit swasta di Provinsi Riau).	Metode kuantitatif Analisis regresi linier berganda.	Independen : komitmen organisasi (X1), pengendalian intern(X2) dan akuntabilitas publik (X3) Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Didapatkan hasil bahwa komitmen organisasi dengan kinerja organisasi memiliki nilai signifikan 0,021 (signifikan) , sedangkan nilai t hitung adalah 2,531 dan t tabel 2,1009, berarti $t \text{ hitung} \geq t \text{ tabel}$ sehingga disimpulkan variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. sedangkan pengendalian intern dan akuntabilitas publik memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.
5.	Riski dan Ratnawati, (2012), Analisis Pengaruh Kepuasan Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja	Metode kuantitatif Analisis regresi linier berganda.	Independen : Kepuasan kompensasi (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) Dependen: Kinerja	Berdasarkan hasil penelitian pada Kantor Pusat Bank Jateng Semarang, didapat bahwa variabel komitmen organisasi dan kepuasan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

	Karyawan” (Studi pada Kantor Pusat Bank Jateng Semarang).		Karyawan (Y)	Dengan nilai t hitung pada komitmen organisasional sebesar 5,378 dengan angka signifikansi sebesar 0,000, ≤ 0.05 , yang mana komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
--	---	--	--------------	---

Sumber: Dari jurnal Jaghargh, dkk (2012), Sulistyarningsih, dkk (2012), Porwani (2012), Desmiyawati dan Witaliza (2012), Riski & Ratnawati (2012).

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian budaya organisasi

Kata budaya (*Culture*) sebagai suatu konsep berakar dari kajian atau disiplin ilmu Antropologi yang oleh Killman et. Al (dalam Nimran, 2004:134) di artikan sebagai Falsafah, ideology, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat. Menurut Robbins (1999:282) semua organisasi mempunyai budaya yang tidak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima dengan baik maupun tidak untuk karyawan. Dan proses akan berjalan beberapa bulan, kemudian setelah itu kebanyakan karyawan akan memahami budaya organisasi mereka seperti, bagaimana berpakaian untuk kerja dan lain sebagainya. Gibson (1997:372) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang ada disetiap organisasi. Kultur organisasi dapat mendorong atau menurunkan efektifitas tergantung dari sifat nilai-nilai keyakinan dan norma-norma yang di anut.

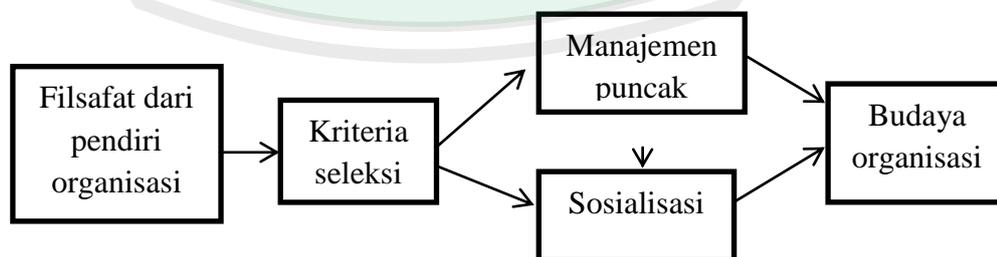
“organizational culture as the set of shared values and norm that contro organizational member’s intractionwith each other and with

people outside the organizational” (Jones, 2001:30). Budaya organisasi adalah kumpulan nilai-nilai dan norma yang mengendalikan interaksi antara anggota organisasi dengan anggota lainnya dan dengan orang yang berada di luar negeri.

Sedangkan menurut Robbins (2001:501) *“Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from the other organizations”* (budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang di anut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain). Robbins (2001:296) budaya organisasi merupakan hasil dari interaksi antara bias dan asumsi pendirinya dan apa yang telah dipelajari oleh para anggota pertama organisasi, yang diperkerjakan oleh pendiri.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa ada tiga hal yang menjadi ciri dari budaya organisasi, yaitu : dapat dipelajari, dimiliki bersama, dan dapat diwariskan dari generasi ke generasi berikutnya dalam organisasi.

a. Proses terbentuknya budaya organisasi



Gambar 2.1 : Terbentuknya Budaya Organisasi

Sumber: Robbins (2010:66)

Terbentuknya budaya organisasi sebagaimana di deskripsikan dalam gambar 2 di atas, menurut Robbins (2010: 67). Berawal dari filsafat pendiri organisasi (mereka mempunyai visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu), budaya asli di turunkan dari filsafat pendirinya yang kemudian berpengaruh terhadap kriteria yang digunakan dalam memperkerjakan anggota atau karyawannya. Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar dalam pembentukan budaya organisasi dan seringkali menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima dan yang tidak. Bagaimana anggota atau karyawan harus di sosialisasikan akan tergantung, baik pada tingkat sukses yang dicapai dalam mencocokkan nilai-nilai anggota atau karyawan baru dengan nilai organisasi dalam proses seleksi maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

b. Tingkatan budaya organisasi

Dalam mempelajari budaya organisasi ada beberapa tingkatan budaya dalam sebuah organisasi, dari yang terlihat dalam perilaku (puncak) sampai pada yang tersembunyi. Schein (dalam Mohyi, 1996:85) mengklasifikasikan budaya organisasi dalam tiga kelas, antara lain:

- 1) *Artefak*. Artefak merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat. Artefak lisan, perilaku, dan fisik dalam manifestasi dari budaya organisasi.
- 2) *Nilai-nilai yang mendukung*. Nilai adalah dasar titik berangka evaluasi yang dipergunakan anggota organisasi untuk menilai organisasi, perbuatan, situasi dan hal-hal lain yang ada dalam organisasi.

- 3) *Asumsi dasar*. Adalah keyakinan yang dimiliki anggota organisasi tentang diri mereka sendiri, tentang orang lain dan hubungan mereka dengan orang lain serta hakikat organisasi mereka.

Sementara Lundberg (dalam Mohyi, 1999:196) dalam studinya yang melanjutkan penelitian (pendapat) Schein dan menjadikan tingkatan budaya organisasi sebagai topik utama mengklasifikasi budaya organisasi dalam empat kelas, yaitu:

- 1) *Artefak*. Artefak merupakan aspek-aspek budaya yang terlihat. Artefak lisan, perilaku, dan fisik dalam manifestasi dari budaya organisasi.
- 2) *Prespektif*. Prespektif adalah aturan-aturan dan norma yang dapat diaplikasikan dalam konteks tertentu, misalnya untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi, cara anggota organisasi mendefinisikan situasi-situasi yang muncul. Biasanya anggota menyadari prespektif ini.
- 3) *Nilai*. Nilai ini lebih abstrak dibandingkn perspektif, walaupun sering diungkap dalam filsafat organisasi dalam menjalankan misinya.
- 4) *Asumsi*. Asumsi ini seringkali tidak disadari lebih dalam artefak, perspektif dan nilai.

c. Sumber budaya organisasi

Menurut pendapat Leslie dan Philips (dalam Supriyanto, 2010:91) terdapat beberapa sumber dari budaya organisasi, yaitu:

1) *History* (sejarah)

Karyawan biasanya sadar tentang masa lalu organisasi, kesadaran tersebut biasanya membentuk budaya organisasi. Nilai-nilai yang berkembang yang mungkin saja dibangun oleh pemimpin secara berkelanjutan diperkuat oleh pengalaman. *Status quo* biasanya dilindungi oleh kecenderungan manusia untuk memegang dan menganut nilai-nilai dan kepercayaan serta menolak perubahan.

2) Lingkungan

Karena semua organisasi harus dapat berinteraksi dengan lingkungannya, maka lingkungan berperan dalam membentuk budaya organisasi. Saat itu suatu organisasi tidak lagi dilindungi oleh kekuatan monopoli, oleh karena itu budaya harus berubah. Permasalahannya apakah perubahan tersebut dapat timbul cukup cepat untuk menjamin kelangsungan dan kesuksesan organisasi.

3) *Staffing* (penempatan karyawan)

Organisasi cenderung mengangkat, menempatkan dan mendapatkan orang-orang yang relatif sama dengan karyawan yang sudah ada. Kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri merupakan kriteria penting dalam proses seleksi. Kriteria kecocokan tersebut menjamin bahwa nilai-nilai yang ada akan dapat diterima dan bahwa tantangan potensial tentang bagaimana mengerjakan sesuatu akan dapat diterima.

4) *Socialization* (sosialisasi)

Organisasi dengan budaya kuat sangat mementingkan proses pengenalan dan indoktrinasi bagi karyawan baru. Sedangkan nilai-nilai, norma-norma, tersebut jarang tertulis. Proses sosialisasi merupakan langkah penting dalam mentransformasikan budaya organisasi dan dipertahankannya nilai-nilai tersebut dari waktu ke waktu.

d. Tipe budaya organisasi

Budaya setiap organisasi akan berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Banyak faktor yang menyebabkan adanya perbedaan tersebut, misalnya struktur organisasi, karakter organisasi dan individu, faktor kepemimpinan serta lainnya. Menurut Supriyanto (2010:116) Terdapat 4 (empat) tipe jenis budaya organisasi, yaitu:

1) *Power Culture* (budaya kekuasaan)

Pada jenis budaya ini, kekuasaan berada pada satu orang yang berada pada pusat kekuasaan, yang selanjutnya menyebarkan kebahagiaan yang lebih luas. Komunikasi biasanya dilakukan secara formal. Budaya dicontohkan seperti jarring laba-laba dimana titik pusat kekuasaan berada ditengah.

2) *Role Culture* (budaya peran)

Pada jenis budaya ini, yang ditonjolkan adalah birokrasi. Peranan atau posisi dalam suatu organisasi dianggap lebih penting dibandingkan dengan orang-orang yang ada didalam organisasi tersebut. Pelatihan dan pengembangan bagi karyawan tidak

dipentingkan. Organisasi lebih suka mengangkat karyawan baru dibandingkan dengan mempromosikan karyawan lama, karena menganggap karyawan baru mudah diberikan arahan atau gagasan-gagasan organisasi.

3) *Task Culture* (budaya tugas)

Pada jenis budaya ini, prioritas utama adalah pekerjaan dan tugas yang akan dikerjakan (*project oriented*). Organisasi biasanya beroperasi dengan mengembangkan atau membentuk tim untuk menangani proyek secara otonom. Salah satu karakteristik budaya ini adalah adanya penghargaan yang tinggi terhadap tenaga ahli. Penempatan orang yang tepat pada suatu posisi sangat diutamakan. Organisasi biasanya dapat bergerak cepat dan fleksibel. Individu diberikan kebebasan untuk memberikan kontribusinya dalam pengambilan keputusan penting dan memiliki kemungkinan untuk pindah pada jenis pekerjaan lain untuk mengurangi kerutinan dan kebosanan.

4) *Person Culture* (budaya individu)

Pada jenis budaya ini, individu dianggap hal yang penting. Budaya ini mempunyai karakteristik bahwa individu dapat meninggalkan organisasi, sedangkan organisasi jarang memiliki kekuatan untuk mencegahnya. Sehingga karyawan dianggap sebagai asset yang penting untuk perusahaan, bila tidak diperhatikan secara proporsional akan meningkatkan perputaran karyawan.

e. **Syarat tumbuhnya budaya organisasi**

Dalam menumbuhkan dan menciptakan budaya kerja, menurut Siswanto (1996:4) diperlukan beberapa persyaratan:

- 1) *Principle based agreement*, sebagai pola kerja untuk tim, kelompok dan perusahaan guna memperjelas cara kerja sama di antara para anggotanya.
- 2) *An explicit governance process* yang dimaksud untuk menuangkan secara jelas hal-hal yang dalam lingkungan kerja umumnya secara *implisit* diketahui apa yang diharapkan darinya, dan mereka harus sepakat bertanggung jawab untuk melaksanakan.
- 3) *Behavioral shift*, baik sebagai pribadi atau bersama-sama dalam tim. Hal ini diperlukan karena dalam *collaborative work place* diperlukan perubahan bertahap kearah budaya gotong-royong yang sebenarnya, serta melepaskan diri dari budaya penghindaran akomodatif dan kompromis.
- 4) *Operatinf agreement*, yang mencerminkan *values and beliefs* yang di anut dan disepakati anggota tim, kelompok maupun perusahaan kalau hal ini dilakukan memungkinkan terbentuknya *collaborative work ethic* yang memerlukan perubahan definisi budaya kerja yang dapat mengubah organisasi dari hasil kerja agar sesuai dengan perilaku yang diinginkan.

f. Unsur budaya organisasi

Budaya organisasi adalah esensi dari sebuah organisasi baik profit maupun nirlaba. Hal ini tidaklah berlebihan karena budaya merupakan cerminan dari sebuah organisasi. Budaya organisasi yang baik akan menimbulkan kesan (*image*) yang baik dikalangan rekan sekerja maupun masyarakat sekitar. Robbins berdasarkan pendapat Gordon dan Cummins (dalam Mohyi 1999:201) mengungkapkan beberapa dimensi yang membedakan tingkat budaya suatu organisasi.

- 1) *Individual Initiative* atau inisiatif individu yaitu tingkat kreativitas, inisiatif atau ketidak tergantungan individu dalam mengembangkan tugas-tugasnya dalam organisasi.
- 2) *Risk Tolerance* atau toleransi terhadap resiko yaitu sejauh mana para karyawan di anjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
- 3) *Management Support* yaitu tingkatan dukungan dari manajemen dalam arti sejauh mana para manajer memberikan motivasi, mengadakan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahannya.
- 4) *Control* yaitu aturan-aturan dan pengawasan langsung yang dilakukan para pemimpin organisasi dalam mengendalikan perilaku bawahannya.
- 5) *Identity* yaitu tingkatan rasa bangga dari setiap individu atau sejauh mana para anggota organisasi yang bersangkutan mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasi, berbanding dengan

kelompok kerja tertentu ataupun dengan bidang keahlian professional yang dimilikinya.

g. Fungsi budaya organisasi

Fungsi budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial. Menurut Ndraha (1997:21) ada beberapa fungsi budaya, yaitu; sebagai identitas dan citra suatu masyarakat, sebagai pengikat suatu masyarakat, sebagai sumber, sebagai pengganti formalisasi, sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan, dan sebagai proses yang menjadikan bangsa kongruen dengan Negara sehingga terbentuk *nation-state*. Sedangkan menurut Robbins (2001:294) fungsi budaya didalam sebuah organisasi adalah budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, budaya berarti identitas bagi suatu anggota organisasi, budaya mempermudah timbulnya komitmen, budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial.

h. Membina budaya organisasi

Menurut Nimran (2004:138) meyakini bahwa pembinaan budaya organisasi dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi berikut:

- 1) Seleksi pegawai yang obyektif.
- 2) Penempatan orang dalam pekerjaannya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya (*the right man on the place*).
- 3) Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman.
- 4) Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai.
- 5) Penghayatan akan nilai-nilai kerja atau lainnya yang penting.

- 6) Cerita-cerita dan faktor organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan.
- 7) Pengakuan dan promosi bagi karyawan yang berprestasi.

Sesungguhnya masalah Allah Swt menyukai hambanya yang mampu membangun sebuah organisasi yang kokoh, membangun organisasi yang kokoh tentunya memiliki pondasi yang kuat agar tidak tergerus oleh jaman. Pondasi inilah menjadi visi-misi perusahaan untuk terus mengembangkan organisasi menjadi organisasi yang memiliki budaya yang baik dan mampu bertahan mengikuti zaman. Seperti di jelaskan pada al-qur'an surat as-shaff ayat 4, yang berbunyi sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانٌ مَرْصُورٌ



Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berjuang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, mereka seakan-akan seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.”

Dari ayat diatas, dapat di artikan sesungguhnya Allah Swt menyukai hamba yang memiliki iman yang kuat dan kokoh dalam mensyiarkan agama islam. Seperti halnya dalam organisasi, jika organisasi tersebut kokoh maka tidak mungkin jika organisasi tersebut akan tetap bertahan tak tergerus oleh perkembangan zaman. Untuk mewujudkan organisasi yang kokoh, tentunya membutuhkan pondasi dan konsep yang kuat. Organisasi tersebut harus memiliki visi dan misi organisasi, dimana jika visi-misi tersebut diterapkan dengan baik oleh karyawan bukan tidak mungkin akan

menjadi budaya organisasi. Organisasi yang memiliki budaya yang bagus dan kuat, akan membuat yang organisasi tersebut kokoh dimana akan mempengaruhi terhadap kinerja karyawan yang lebih baik lagi. Dimana kinerja yang baik akan mempengaruhi kualitas organisasi tersebut.

Disebutkan juga pada hadist riwayat Thabarani tentang pentingnya melakukan pekerjaan didalam organisasi secara itqan (tepat, terarah, jelas, tuntas).

إِنَّ لِلَّهِ يُحِبُّ إِذَا عَمَلٌ أَحَدُكُمْ الْعَمَلِ أَنْ يَتَّقَنَهُ

“Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara Itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas).” (HR Thabarani).

Demikian pula ketika kita melakukan sesuatu itu dengan benar, baik, terencana, dan terorganisir dengan rapi, maka kita akan terhindar dari keragu-raguan dalam memutuskan sesuatu atau dalam mengerjakan sesuatu. Kita tidak boleh melakukan sesuatu yang didasarkan pada keragu-raguan biasanya akan melahirkan hasil yang tidak optimal dan mungkin akhirnya tidak bermanfaat.

2.2.2 Pengertian Komitmen Organisasional

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia (SDM). Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Dalam dunia kerja, komitmen karyawan terhadap organisasi sangatlah penting.

Kata komitmen berasal dari bahasa latin *commitere, to connect, entrust-the state of being obligated or emotionally, impelled* adalah keyakinan yang mengikat (aqad) Sedemikian kukuhnya sehingga membelenggu seluruh hati nuraninya dan kemudian menggerakkan perilaku menuju arah yang diyakininya (Tasmara, 2006:26). Menurut Steers (1985, dalam Yusuf 2007:106) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai rasa identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya. Menurut John (2005:169) mengatakan karyawan yang memiliki komitmen cenderung memiliki sikap kerja yang lebih baik dan masa kerja yang lebih lama dari pada karyawan yang kurang memiliki komitmen.

Menurut Mahis dan Jackson (dalam Sopiah, 2008: 155) memberikan definisi, "*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*". (Komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi). Menurut Mowday (dalam Sopiah, 2008: 155) Komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional, komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah

keinginan anggota organisasi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Menurut Wayne (1997, dalam Andini 2006:21) komitmen organisasi ialah didefinisikan sebagai tingkat kekerapan indentifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan karakteristik: adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi dan adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi.

Porter, et.al (1998:109) mengemukakan bahwa komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai “*Relatif strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization*” (Kekuatan relatif dari sebuah individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi tertentu). Aranya, et.al (dalam Poznanski dan Blinc, 1997:254) berpendapat bahwa komitmen dapat di identifikasikan sebagai:

- 1) Keyakinan dan penerimaan dari tujuan dan nilai organisasi.
- 2) Kemauan untuk berusaha atau bekerja untuk kepentingan organisasi.
- 3) Hasrat untuk memajukan keanggotaan organisasi.

a. Dimensi dan jenis komitmen

Terdapat tiga model komponen yang di ajukan oleh Allen dan Meyer (1990, Panggabean 2004 :136) ketiga dimensi tersebut adalah:

- 1) Komitmen afektif adalah keterkaitan emosional karyawan, indentifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.
- 2) Komitmen kelanjutan adalah suatu penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi.

- 3) Komitmen normatif merujuk kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara *psychological* terkait untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, affeksi, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan, dan lain-lain.

Kartiningsih (2007:23) memaparkan identifikasi komitmen organisasional dalam tesisnya yang berjudul "***Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan***" (kasus di Bank BTN cabang Semarang) sebagai berikut:

- 1) Perasaan menjadi bagian dari organisasional;
- 2) Kebanggaan terhadap organisasi
- 3) Kepedulian terhadap organisasi
- 4) Hasrat yang kuat untuk bekerja pada organisasi
- 5) Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi
- 6) Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi.

O'relly dan Chatman (1986, dalam Mas'ud 2004:67) mengidentifikasi komitmen organisasional sebagai:

- 1) Internalisasi nilai-nilai organisasi
- 2) Identifikasi diri sebagai bagian dari organisasi
- 3) Perilaku sesuai nilai-nilai dan keinginan organisasi (*compliance*)

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional

Menurut David (dalam Sopiah, 2008:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
2. Karakteristik Pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

b. Meningkatkan komitmen

Menurut Amstrong (2003:35) ada beberapa langkah untuk meningkatkan komitmen adalah sebagai berikut:

1. Libatkan karyawan dalam mendiskusikan tujuan dan nilai-nilai organisasi. mendengarkan kontribusi karyawan untuk membangun organisasi kemudian sampaikan kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi agar dimasukkan ke dalam pernyataan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Berbicara kepada para anggota tim secara informal dan formal mengenai apa yang sedang terjadi didalam departemen atau divisi.

3. Melibatkan para anggota tim dalam menetapkan harapan bersama (kedua pihak) sehingga mereka merasa “memiliki” dan melaksanakan tujuan-tujuan tersebut.
4. Melakukan langkah apa saja untuk meningkatkan kualitas kerja dalam departemen. Bangunlah budaya “ambil keputusan sendiri” , jangan budaya “perintah dan awasi”.
5. Membantu karyawan mengembangkan ketrampilan dan kompetensinya untuk meningkatkan “kemampuan kerja”.

Untuk mencapai dan memegang teguh ketakwaan dan keimanan, dibutuhkan sebuah komitmen yang kuat terhadap ajaran islam. Komitmen dapat disamakan dengan prinsip, yaitu terus menerus melakukan sesuatu atau berpegang teguh pada perintah dan larangan-Nya. Sama halnya dengan organisasi, komitmen dalam organisasi tentunya sangat berperan penting dalam tumbuh kembang suatu perusahaan.

Dalam Qur'an Surat Al-Fath 10 telah di tekankan betapa pentingnya menjaga sebuah komitmen.

إِنَّ الَّذِينَ يُبَايِعُونَكَ إِنَّمَا يُبَايِعُونَ اللَّهَ يَدُ اللَّهِ فَوْقَ أَيْدِيهِمْ فَمَنْ نَكَثَ فَإِنَّمَا يَنْكُثُ عَلَىٰ نَفْسِهِ ۗ وَمَنْ أَوْفَىٰ بِمَا عَاهَدَ عَلَيْهِ اللَّهُ فَمَا لِيُبَدِّلَ أَجْرًا عَظِيمًا ﴿١٠﴾

Artinya: “Bahwasanya orang-orang yang berjanji setia kepada kamu sesungguhnya mereka berjanji setia kepada Allah. Tangan Allah di atas tangan mereka, maka barangsiapa yang melanggar janjinya niscaya akibat ia melanggar janji itu akan menimpa dirinya sendiri dan barangsiapa menepati janjinya kepada Allah maka Allah akan memberinya pahala yang besar.”

Ayat tersebut adalah merupakan dasar atau pijakan bagi setiap muslim untuk membangun komitmen dalam menegakkan nilai-nilai dalam ajaran Islam (ber-syari`at) atau melalui kitab-kitab Allah SWT. Jika karyawan tersebut sudah melakukan janji tentunya dia juga memiliki komitmen, dimana komitmen seorang karyawan ialah ingin memajukan perusahaan tempat ia bekerja. Komitmen yang kuat membuat seorang karyawan membulatkan hati dan tekad demi mencapai sebuah tujuan organisasi. Dalam dunia kerja sebuah komitmen dari seorang karyawan dan atasan tentunya sangat di perlukan karena komitmen merupakan pondasi dari visi dan misi suatu organisasi.

Dan di pertegas pula oleh Nabi Muhammad Saw, yang berbunyi:

إِنَّمَا الْأَعْمَلُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَىٰ ۗ

“Bahwasannya semua pekerjaan diawali dengan niat, dan bahwasannya pekerjaan tergantung pada niat (rencananya)” (HR. Bukhari: 01)

Hadist di atas menjelaskan bagaimana sesuatu hal yang diawali dengan niat akan berjalan dengan tujuan, seperti halnya dengan komitmen. Jika setiap karyawan memiliki niat ingin memajukan dan mendukung visi-misi perusahaan akan tentunya akan memiliki komitmen yang lebih kuat lagi. Komitmen organisasi yang kuat akan berdampak pada kualitas kinerja pada organisasi tersebut menjadi baik dan maju, karena jika seseorang sudah berkomitmen akan sesuatu hal maka ia akan dapat mempertanggung jawabkan setiap apa yang ia kerjakan. Sama seperti

karyawan, jika dalam organisasi tersebut mempunyai komitmen pada setiap karyawannya maka setiap pekerjaan yang dilakukan akan berjalan dengan baik.

2.2.3 Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Mangkunegara (2000:67) “kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kemudian menurut Sulistiyani (2003:223) “kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Mink (1993:76) mengemukakan pendapatnya bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya:

1. Berorientasi pada prestasi;
2. Memiliki percaya diri
3. Berpengendalian diri
4. Kompetensi.

A. Tujuan dan manfaat penilaian kinerja

Menurut Sihotang (2007:188), ada beberapa macam tujuan penilaian prestasi kerja untuk berbagai kepentingan yaitu :

- 1) Mengidentifikasi para karyawan yang potensial untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan
- 2) Menetapkan dan memilih karyawan yang akan dimutasikan pada jabatan baru
- 3) Untuk keperluan kenaikan gaji dan upah karyawan yang bersangkutan
- 4) Menetapkan kebijakan baru dalam rangka reorganisasi
- 5) Mengidentifikasi karyawan yang akan dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi.

Sedangkan manfaat penilaian kinerja menurut Manguprawira (dalam Meldona, 2009:332) sebagai berikut:

- 1) Perbaikan kinerja
Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
- 2) Penyesuaian kompensasi
Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.
- 3) Keputusan penempatan
Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif; misalnya dalam bentuk penghargaan.

4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

5) Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan.

6) Defisiensi proses penempatan staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

7) Ketidakakuratan informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan penyewa karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.

8) Kesalahan rancangan pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

9) Kesempatan kerja yang sama

Penilaian kinerja yang akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah suatu yang bersifat diskriminasi.

10) Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.

11) Umpan balik pada SDM

Kinerja baik dan buruk di seluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Mangkunegara (2006:13) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

1) Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi (*Motivation*)

David C. McClelland (1997, dalam Mangkunegara 2000:68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat

terpuji. Selanjutnya McClelland, mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu :

- 1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi
- 2) Berani mengambil risiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Kemudian ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

- 1) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
- 3) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

d. Pengukuran kinerja

Menurut Wirawan (2009:69), setiap indikator kinerja diukur berdasarkan kriteria standar tertentu. Dalam mengukur kinerja, terdapat kriteria atau ukuran. Kriteria tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Kuantitatif (seberapa banyak)

Ukuran kuantitatif merupakan ukuran paling mudah untuk disusun dan diukur yaitu hanya dengan menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.

2) Kualitatif

Melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai.

3) Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk

Kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk, membuat sesuatu atau melayani sesuatu.

4) Efektivitas penggunaan sumber organisasi

Efektivitas penggunaan sumber dijadikan indikator jika untuk mengerjakan suatu pekerjaan dinyatakan menggunakan jumlah sumber tertentu.

5) Cara melakukan pekerjaan

Digunakan sebagai standar kinerja jika kontak personal, sikap personal, atau perilaku karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan melakukan pekerjaan.

6) Efek atas suatu upaya

Pengukuran yang diekspresikan akibat akhir yang diharapkan akan diperoleh dengan bekerja.

7) Metode melaksanakan tugas

Standar yang digunakan jika ada undang-undang, kebijakan, prosedur standar, metode, dan peraturan untuk menyelesaikan tugas atau jika cara pengecualian ditentukan tidak dapat diterima.

8) Standar sejarah

Standar yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan standar yang sekarang. Standar masa sekarang dinyatakan lebih tinggi atau lebih rendah daripada standar masa lalu dalam pengertian kuantitas dan kualitas.

9) Standar nol atau absolut

Standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu. Standar ini dipakai jika tidak ada alternatif lain.

e. Metode penilaian kinerja

Menurut Riva'i (2006:324) metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan dua pendekatan, yaitu:

1) Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kinerja diwaktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka.umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini antara lain:

- a) Skala peringkat (*Rating Scale*), yaitu suatu metode penilaian yang dilakukan dengan melihat hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

- b) Daftar pertanyaan (*Checklist*), yaitu metode penilaian yang terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.
- c) Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*), metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian
- d) Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*), yaitu pemilihan yang berdasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat bagus atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan.
- e) Metode catatan prestasi, metode ini berkaitan dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional.

2) Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagian objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia (penilai), tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Teknik-teknik penilaian ini antara lain:

- a) Penilaian diri sendiri, yaitu penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri, dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

- b) Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*), yaitu penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang.
- c) Penilaian secara psikologis, yaitu proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Seperti kemampuan intelektual (IQ), motivasi, dan sebagainya.
- d) Pusat penilaian (*Assessment Center*), yaitu penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Meningkatkan kinerja dalam pekerjaan merupakan salah satu bentuk pertanggung jawaban pihak karyawan terhadap perusahaan. Seperti dalam firman Allah QS. At Taubah ayat 105 :

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ
عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya : Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Ayat tersebut Allah Swt mewajibkan manusia untuk bekerja keras dan yakin bahwa Allah mengetahui apa yang kita lakukan. rezeki Allah berasal

dari langit dan bumi. Seperti halnya dalam dunia kerja, karyawan dituntut untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. Kinerja yang optimal akan memberikan dampak yang bagus bagi perusahaan, disamping itu karyawan harus memiliki inovasi dan sikap berani mengambil resiko untuk meningkatkan kualitas diri. Pada ayat di atas pun Allah Swt menyukai hambanya yang suka bekerja, perusahaanpun menyukai jika memiliki karyawan yang suka bekerja keras dan mau berusaha lebih bagus lagi. Ini diharapkan mampu membangun citra perusahaan lebih baik lagi.

Dalam Supriyanto dan Masyhuri (2010:133) menyebutkan bahwa kemuliaan bekerja adalah sama dengan melakukan ibadah-ibadah yang lain, misalnya: shalat. Orang yang sibuk bekerja akan mendapat kedudukan yang tinggi di sisi Allah SWT. Selain memerintahkan bekerja, Islam juga memberikan tuntunan kepada setiap muslim agar bersikap profesional dalam segala jenis pekerjaannya.

Profesionalisme dalam pandangan Islam dicirikan oleh tiga hal, yaitu:

- 1) *Kafa'ah* yaitu adanya keahlian dan kecakapan dalam bidang pekerjaan yang dilakukan, hal ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman.
- 2) *Himmatul 'Amal* yaitu memiliki semangat atau etos kerja yang tinggi, hal ini dapat diraih dengan menjadikan ibadah sebagai pendorong atau motivasi utama dalam bekerja.
- 3) *Amanah* yaitu terpercaya dan bertanggung jawab dalam menjalankan berbagai tugas dan kewajibannya serta tidak berkhianat terhadap

jabatan yang didudukinya sifat ini dapat diperoleh dengan menjadikan tauhid sebagai unsur pendorong dan pengontrol utama tingkah laku, sikap amanah mutlak harus dimiliki seorang muslim karena setiap apa yang dilakukan di dunia ini pasti akan dimintai pertanggung jawaban di tingkat tertinggi di akherat kelak.

Dalam bekerja pun diperlukan etos kerja yang tinggi, karena jika seorang karyawan memiliki etos kerja yang baik maka akan memberikan kinerja terbaiknya bagi perusahaan. Seperti yang disampaikan oleh Rasulullah Saw :

حَدَّثَنَا مُوسَى بْنُ إِسْمَاعِيلَ حَدَّثَنَا وَهَيْبٌ حَدَّثَنَا هِشَامٌ عَنْ أَبِيهِ عَنْ حَكِيمِ بْنِ حِرَامٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ: عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ أَيْدِي الْعُلْيَا خَيْرٌ مِنَ أَيْدِي السُّفْلَى وَإِبْدَأْ بِمَنْ تَعُولُ وَخَيْرُ الصَّدَقَةِ عَنْ ظَهْرِ غَنَى وَمَنْ يَسْتَعْفِفْ يُعِفَّهُ اللَّهُ وَمَنْ يَسْتَغْنِ يُغْنِهِ اللَّهُ °

“Tangan diatas lebih baik dari pada tangan dibawah, mulailah orang yang wajib kamu nafakhi, sebaik-baik sedekah dari orang yang tidak mampu (diluar kecukupan), barang siapa yang memelihara diri (tidak meminta-minta) maka Allah akan memeliharanya, barang siapa yang mencari kecukupan maka akan dicukupi oleh Allah.”

Islam tidak memperbolehkan meminta-minta, melainkan mendorong muslim untuk mau berusaha dengan keras agar dapat menjadi tangan di atas, yaitu orang yang mampu membantu dan memberi sesuatu pada orang lain dari hasil jeri payahnya. Seorang muslim dapat memberi ke sesama jika dirinya berkecukupan, seseorang dikatakan berkecukupan apabila dirinya telah memiliki penghasilan lebih. Penghasilan yang lebih dapat

dicapai dengan berusaha keras dan baik, karenanya dalam bekerja harus disertai etos kerja tinggi.

Dalam Hadist tersebut dijelaskan bahwa islam mencela orang yang mampu untuk bekerja dan memiliki badan yang sehat tetapi tidak mau berusaha keras. Seorang muslim harus dapat memanfaatkan karunia yang diberikan Allah yang berupa kekuatan dan kemampuan diri untuk bekal hidup layak di dunia-akhirat. Etos kerja yang tinggi, merupakan cerminan diri seorang muslim (Diana, 2012:202).

Hidup tanpa ibadah akan sia-sia, sama halnya dengan kerja tanpa diimbangi ibadah akan percuma, seperti pesan yang disampaikan oleh Rasulullah Saw:

إِعْمَلْ لِدُنْيَاكَ كَأَنَّكَ تَعِيشُ أَبَدًا وَاعْمَلْ لِآخِرَتِكَ كَأَنَّكَ تَمُوتُ غَدًا ۝

“Bekerjalah untuk kepentingan duniamu seolah-olah engkau hidup selama-lamanya; dan bekerjalah untuk kepentingan akhiratmu seolah-olah engkau akan mati esok”. (H.R Ibnu Asakir)

Dalam hadist di atas, bekerja tentu penting untuk kelangsungan hidup, namun ibadah kepada Allah Swt juga tidak kalah penting. Bekerja tanpa diimbangi ibadah akan sia-sia di hadapan Allah Swt. Sebab pemberi pintu rezeki hanya Allah Swt, bekerja keras dapat mengembangkan potensi diri, baik berupa bakat, pengetahuan. Ketrampilan dan juga dapat membentuk pribadi yang bertanggung jawab dan disiplin. Walaupun bekerja sekeras apapun namun tidak ada rasa syukur kepada Allah maka akan terasa

percuma hasil yang didapat. jadi bekerja selalu di imbangi dengan ibadah tentunya akan lebih baik. Hasilnya pun akan lebih baik bagi perusahaan.

2.2.4 Hubungan Antarvariabel

a. Hubungan budaya organisasi dengan kinerja karyawan

Menurut Pabundu (2010:131) terdapat beberapa unsur hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan, yaitu:

- 1) Hakikat hubungan dengan lingkungan, menyangkut dengan sikap penyalarsan diri, proaktif dan sikap reaktif. Dimana dalam hubungan dengan lingkungan ini terkait dengan lingkungan eksternal dan internal. Dimana pegawai mencakup kepuasan pegawai, kepuasan pegawai.
- 2) Hakikat orientasi waktu, orientasi perusahaan dalam menyikapi waktu masa lalu, sekarang dan masa datang. Terkait waktu untuk memenuhi kepuasan pegawai, perputaran pegawai, perberdayaan individu di perusahaan.
- 3) Hakikat sifat manusia, pandangan organisasi atau perusahaan terhadap sifat manusia dipandang baik atau tidak, dipercaya atau tidak. Hal ini bisa dilihat dari sistem pengawasan dan insentif. Pegawai atau karyawan perlu diberi pembelajaran dan pelatihan untuk pengenalan dan penghayatan budaya organisasi.
- 4) Hakikat aktivitas manusia, berhubungan dengan lingkungan dan universalitas yang menunjukkan aktivitas individu dan proses pengembangan dalam organisasi. Mendorong karyawan untuk

meningkatkan kemampuan melalui pelatihan dan pengembangan karier.

- 5) Hakikat hubungan manusia, merupakan pencerminan gabungan hakikat manusia, lingkungan eksternal, serta hakikat realitas dan kebenaran. Memberi motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan karier.
- 6) Hakikat kebenaran, terkait bagaimana perusahaan mengumpulkan informasi untuk membuat keputusan apakah dari keluarga atau dari pihak lain. Memotivasi dan memberdayakan individu perusahaan.
- 7) Hakikat universalisme atau partikularisme, terkait cara memandang atau memperlakukan karyawan. Proses belajar dan pengembangan karyawan apakah digunakan kriteria objektif atau tidak.

b. Hubungan komitmen organisasional dengan kinerja karyawan

Kinerja adalah suatu ukuran tertentu untuk mengindikasikan hasil capaian suatu pihak terhadap tugas organisasional. Menurut Yuwalliantin (2006, dalam Hardianti, 2011:22) dalam skripsinya yang berjudul *“Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan”* (Studi PT. Bitratex Industries Semarang) mengungkapkan komitmen dianggap penting bagi organisasi karena:

- 1) Pengaruhnya pada turn over.
- 2) Hubungannya dengan kinerja yang mengasumsikan bahwa individu yang memiliki komitmen cenderung mengembangkan upaya yang lebih besar pada pekerjaan. Komitmen terhadap organisasi artinya

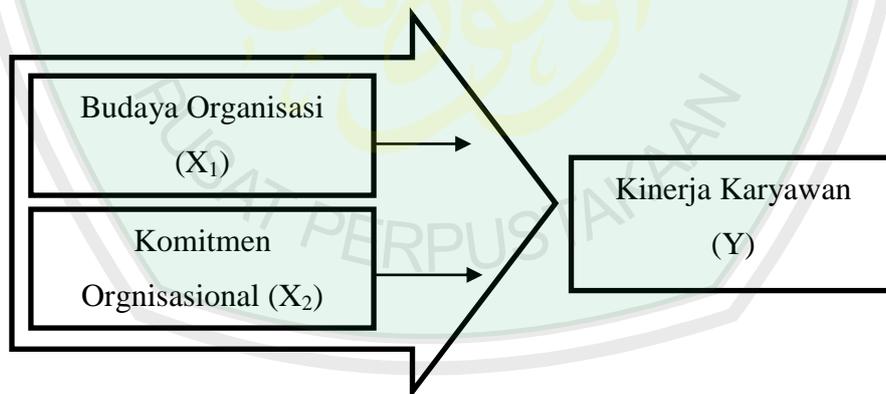
lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaan dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi.

2.3 Model Konsep



Gambar 2.2
Model Konsep Penelitian

2.4 Model Hipotesis



Gambar 2.3
Model Hipotesis

Keterangan:

- = Pengaruh secara parsial
 ⇨ = Pengaruh secara simultan

2.5 Hipotesis

Berdasarkan pada model hipotesis diatas, maka dapat diambil hipotesis penelitian ini adalah:

1. Diduga Budaya Organisasi (X1) dan Komitmen Organisasional (X2) yang dilaksanakan oleh Perusahaan Daerah Air Minum kota Malang berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y).
2. Diduga budaya organisasi (X1) dan komitmen organisasional (X2) yang dilaksanakan oleh Perusahaan Daerah Air Minum kota Malang berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y).
3. Diduga variabel budaya organisasi (X1) berpengaruh kuat atau dominan terhadap kinerja karyawan (Y).