

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Kajian ini berguna untuk memberikan gambaran dan memperjelas kerangka berfikir pembahasan. Disamping itu juga bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Maka dalam kajian pustaka ini peneliti mencantumkan hasil penelitian terdahulu yang relevan mengenai Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan KPP Pratama Kapanren.

1. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi” oleh Prima Nugraha S (2010). Hasil dari penelitian ini adalah diperoleh hasil bahwa budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi berada pada kategori yang sangat tinggi. Sedangkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi pun pada kategori tinggi, hal ini berdasarkan presentase jawaban responden.
2. “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Delta Satria Dewata Denpasar” oleh Ni Ketut Laswitarni (2010). Hasil dari penelitian ini adalah diperoleh hasil bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kepuasan kerja. Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh negatif dan tidak signifikan.

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur” oleh H. Teman Koesmono (2005). Hasil penelitian ini adalah Hasilnya bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.462 dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.387, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0,003 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.506, budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0.680 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.183.
4. “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat” oleh Leo Addy Chandra (2013) diperoleh hasil bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan (korelasi) yang positif terhadap kinerja pegawai Kantor Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat hal tersebut berarti bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin baik kinerja pegawai.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Pendekatan, Penggalian dan Analisis Data	Variabel	Hasil
1.	Prima Nugraha	Pengaruh Budaya	Kuantitatif, Kuisisioner dan	1.Budaya Organisasi (X)	Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan

	S (2010)	Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi	observasi, <i>Koefisien Product Korelasi Moment</i>	2. Kinerja (Y)	maka diperoleh hasil bahwa budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi berada pada kategori yang sangat tinggi. Sedangkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi pun pada kategori tinggi, hal ini berdasarkan presentase jawaban responden.
2.	Ni Ketut Laswitar ni (2010)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Delta Satria Dewata Denpasar	Kuantitatif, kuisisioner, <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	1. Budaya Organisasi (X1) 2. Kepuasan Kerja (X2) 3. Motivasi (X3) 4. Kinerja (Y)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh negatif dan tidak signifikan.
3.	H. Teman Koesmono (2005)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja	Kuantitatif, kuisisioner, <i>Analysis of Moment Structure (AMOS)</i>	1. Budaya Organisasi (X1) 2. Motivasi (Y1) 3. Kepuasan Kerja (Y2) 4. Kinerja	Hasilnya bahwa secara langsung motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.462 dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.387, kepuasan kerja berpengaruh terhadap

		Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur		(Y3)	kinerja sebesar 0,003 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 0.506, budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi sebesar 0.680 dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 1.183.
4.	Leo Addy Chandra (2013)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan Dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat	Kuantitatif, kuisioner, Regresi Linear Berganda	1. Budaya Organisasi (X) 2. Kinerja (Y)	Bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan (korelasi) yang positif terhadap kinerja pegawai Kantor Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat hal tersebut berarti bahwa semakin baik budaya organisasi maka semakin baik kinerja pegawai.

Dari penelitian – penelitian terdahulu dan penelitian yang telah dilakukan ini, terdapat beberapa kesamaan dalam pengambilan variabel – variabelnya. Hal ini dapat dilihat dari variabel yang diambil yaitu Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan. Secara metode penelitian yang digunakan adalah regresi linear berganda. Namun secara umum, perbedaan penelitian ini dengan penelitian – penelitian sebelumnya terletak pada :

- a. Lokasi penelitian; Penelitian ini di lakukan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen.

- b. *Content*; Penelitian ini mengikutkan pembahasan dari sudut pandang Islam terhadap aspek budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Tabel 2.2
Penelitian Sekarang

Nama Peneliti	Judul	Pendekatan, Penggalian dan Analisis Data	Variabel	Hasil
Hilda Nur Azizah	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kepanjen	Kuantitatif, Kuisioner, Regresi Linier Berganda	1. Budaya Organisasi (X) 2. Kinerja Karyawan (Y)	Simultan : $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan nilai $6,848 > 2,74$ Parsial : $t_{hitung} > t_{tabel}$ sebesar $3,196 > 1,994$ dan Berorientasi Kepada Manusia (X_3) berpengaruh secara dominan sebesar 0,346 terhadap Kinerja Karyawan (Y)

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Budaya Organisasi

2.2.1.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi secara harfiah terdiri dari dua kata, yaitu budaya dan organisasi. Kata budaya berasal dari bahasa Sansekerta *budhayana*, bentuk jamak dari *budhi* yang artinya “akal atau segala sesuatu yang berkaitan dengan akal pikiran, nilai – nilai dan sikap mental” (Indrawijaya, 2010:195).

Manusia adalah makhluk yang berbudaya, setiap aktivitasnya mencerminkan sifat kebudayaan yang berintegrasi dengan dirinya, baik cara berfikir, memandang sebuah permasalahan, pengambilan keputusan, dan lain sebagainya.

Menurut pandangan Antropologis, kebudayaan didefinisikan sebagai program mental kolektif dari orang – orang dalam suatu masyarakat yang mengembangkan nilai – nilai, kepercayaan dan pilihan perilaku yang sampai. Kebudayaan adalah perangkat pemahaman penting yang sama – sama dianut oleh para anggota suatu masyarakat yang terdiri dari pola cara berfikir, merasa dan menanggapi.

Pengertian budaya yang diungkap diatas merupakan pengertian budaya atau kebudayaan masyarakat secara umum. Sedangkan pengertian budaya di dalam organisasi atau disingkat budaya organisasi tentunya lebih khusus, yaitu budaya dilingkungan dalam organisasi (Mohyi, 1999:193).

Druicker mendefinisikan budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah – masalah eskternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota – anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah – masalah terkait seperti di atas

Sedangkan Amnui, mendefinisikan “ budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota – anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah – masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal (Tika, 2006:3-4).

Moeljono (2003: 17) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai – nilai dominan yang disebarluaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan.

Menurut Pettigrew (dalam Sobirin, 2009:125) memberikan pengertian budaya organisasi sebagai “*the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for given group at the given tim* – budaya adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu”.

Gibson, Ivanichevich, dan Donnelly berpendapat bahwa budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi (Soetopo, 2010:123).

Budaya sering diartikan sebagai nilai – nilai, simbol – simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota merasa satu keluarga dan menciptakan kondisi anggota tersebut berbeda dengan organisasi lainnya. Hal ini didukung oleh pendapat Robbins (2002:279) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota – anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan, falsafah dan pemahaman yang terpola menjadi asumsi – asumsi dasar yang dikembangkan dan dijadikan dasar dalam

berperilaku, berpikir, membuat aturan – aturan, pengambilan keputusan serta berbagai masalah organisasional lainnya.

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi yang lain. Namun budaya organisasi menunjukkan ciri – ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya.

Robbins (2002: 279) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Innovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
2. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapakan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi Kepada Manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil – hasil pada orang – orang di dalam organisasi.

5. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim – tim tidak hanya pada individu – individu untuk mendukung kerjasama.
6. Agresifitas (*Aggresiveness*), adalah sejauh mana orang – orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik – baiknya.
7. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras pertumbuhan.

Namun dalam penelitian ini variabel yang digunakan hanya difokuskan pada 3 karakteristik saja karena sesuai dengan kondisi pada Kantor Pajak Pratama Kepanjen, karakteristik yang digunakan adalah:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko,
2. perhatian terhadap detail,
3. Berorientasi kepada manusia

2.2.1.2 Tingkatan Budaya Organisasi

Dalam mempelajari budaya organisasi ada beberapa tingkatan organisasi, dari yang terlihat dalam perilaku (puncak) sampai pada yang tersembunyi (dasar). Apabila disusun dalam sebuah skema bertingkat, topic suatu tingkatan budaya tersebut tersusun dari puncak sebagai berikut : artefak, perspektif, nilai, asumsi (Sucipto dan Siswanto, 2008:142).

Schein (dalam Mohyi, 1999:196) mengklasifikan tingkatan budaya organisasi dalam empat tingkat, antara lain :

1. Artefak, merupakan aspek – aspek budaya yang terlihat. Artefak lisan, perilaku dan fisik adalah manifestasi nyata dari budaya organisasi.
2. Perspektif, adalah aturan – aturan dan norma yang dapat diaplikasikan dalam konteks tertentu.
3. Nilai, adalah dasar titik berangka evaluasi yang dipergunakan anggota organisasi untuk menilai organisasi, perbuatan, situasi dan hal – hal lain yang ada dalam organisasi
4. Asumsi, adalah keyakinan yang dimiliki anggota organisasi tentang diri mereka sendiri, tentang orang lain dan tentang hubungan mereka dengan yang lain serta tentang hakekat organisasi mereka.

Istilah budaya organisasi mengacu pada budaya yang berlaku pada sebuah perusahaan atau instansi, karena pada umumnya perusahaan atau instansi adalah dalam bentuk sebuah organisasi. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai – nilai (*values*), keyakinan – keyakinan (*beliefs*), asumsi – asumsi (*assumptions*), norma – norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah – masalah organisasinya (Sutrisno, 2010:2).

Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan sebagaimana dinyatakan oleh Deal & Kennedy

(1982), Miner (1990), Robbins (1990) (dalam Sutrisno, 2010:3), karena menimbulkan antara lain sebagai berikut :

1. Nilai – nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak;
2. Perilaku – perilaku karyawan secara tidak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak;
3. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi;
4. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal – hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan;
5. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi;
6. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat *rewarding*;
7. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan – kegiatan perusahaan;
8. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek: pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya para anggota organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai – nilai budaya;
9. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

2.2.1.3 Dimensi Budaya Organisasi

Robbins berdasarkan pendapat Gordon dan Commings (dalam Sucipto dan Siswanto, 2008:151), mengungkapkan beberapa dimensi yang membedakan tingkatan budaya suatu organisasi.

1. *Inisiatif individual*. Yaitu tingkat kreatifitas inisiatif atau ketidak tergantungan individu dalam mengembangkan tugas – tugasnya dalam organisasi.
2. *Toleransi terhadap tindakan beresiko*. Yaitu sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko.
3. *Direction*. Yaitu arah yang diinginkan organisasi dengan menciptakan atau menentukan tujuan atau sasaran secara jelas dan harapan untuk mencapai prestasi.
4. *Integrasi*. Yaitu tingkatan kerjasama antar unit atau sejauh mana koordinasi yang dilakukan untuk mendorong unit – unit atau bagian – bagian dalam organisasi agar bekerjasama dalam melaksanakan tugas – tugasnya.
5. *Management support*. Yaitu tingkat dukungan dari manajemen dalam arti sejauh mana para manager memberikan motivasi, mengadakan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan.

6. *Control*. Yaitu aturan – aturan dan pengawasan langsung yang dilakukan para pimpinan organisasi dalam mengendalikan perilaku bawahannya.
7. *Identity*. Yaitu tingkat rasa bangga dari setiap individu atau sejauh mana para anggota (karyawan) organisasi yang bersangkutan.
8. *Reward system*. Yaitu tingkat alokasi imbalan (kompenasi) yang diberikan kepada para pegawai (anggota) yang didasarkan pada criteria prestasinya.
9. *Conflik tolerance*. Yaitu sejauh mana tingkat dorongan terhadap pegawai untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. *Communication patterns*. Yaitu pola komunikasi yang ada dalam organisasi atau sejauh mana tingkat komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki.

Sedangkan Hofstede mengelompokkan budaya organisasi ke dalam enam dimensi (Sobirin, 2009:183). Berikut ini dimensi budaya organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Hofstede et.al :

1. *Process oriented vs. Result oriented*
2. *Employee oriented vs. Job oriented*
3. *Parochial vs. Professional*
4. *Open system vs. Close system*
5. *Loose control vs. Tight control*
6. *Normative vs. Pragmatic*

Carmeli (2005:183) berpendapat bahwa budaya organisasi terdiri dari 5 dimensi, yaitu :

1. Tantangan pekerjaan (*Job Challenge*)
2. Komunikasi (*Communication*)
3. Kepercayaan (*Trust*)
4. Inovasi (*Innovation*)
5. Kohesi social (*Social cohesion*)

2.2.1.4 Tujuan Penerapan Budaya Organisasi

Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi dan membangkitkan komitmen terhadap keyakinan dan nilai yang lebih besar dari dirinya sendiri. Budaya organisasi secara umum dimulai oleh pimpinan terlebih dahulu yang mewujudkan dan menerapkan ide – ide dan nilai – nilai khusus sebagai satu visi, filosofi atau strategi bisnis. Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma – norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut (Winardi, 2003:246).

2.2.1.5 Pandangan Budaya Organisasi Dalam Islam

Luthans mendefinisikan budaya organisasi adalah nilai dan norma bersama yang menuntun perilaku para anggota organisasi (Chatab, 2007:226).

Dalam Al – Qur'an telah diterangkan bahwa didunia ini terdiri dari berbagai macam budaya dan Allah memberikan isyarat agar kita melakukan interaksi dan memilah mana budaya yang terbaik dalam berorganisasi. Seperti firman – Nya dalam surat Al–Hujurat ayat 13.

يَتَّيِّبُهَا لِلنَّاسِ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ
لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَمُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki – laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa – bangsa dan bersuku – suku supaya kamu saling kenal – mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling taqwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah maha mengetahui lagi maha mengenal.

Inti atau sumber inspirasi budaya organisasi Islam adalah Al – Qur'an dan sunah Rasulullah SAW yang diikat dalam satu kata yaitu akhlak. Dalam Islam organisasi merupakan suatu kebutuhan interaksi antar manusia dalam sebuah wadah untuk melakukan suatu tujuan yang sama.

Druicker menjelaskan budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah – masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota – anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah – masalah tersebut (Tika 2006: 4). Sebagaimana dijelaskan dalam surat Al – Imran: 159 :

Bagi manusia ada malaikat – malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali – kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

Sebagai seorang khalifah atau pemimpin maka harus bisa menciptakan budaya dan memberi contoh yang baik untuk penerapan budaya organisasi sebagaimana Rasulullah yang dalam dirinya terdapat contoh tauladan yang sampai sekarang masih dianut oleh kaum muslimin, namun banyak juga yang sudah melupakan budaya organisasi Islam dan beralih mengadopsi budaya asing karena mereka menganggap budaya – budaya asing lebih maju dan efektif. Budaya organisasi asing boleh diadopsi dengan catatan tidak menyalahi Islam.

Menurut Didin (dalam Aklama, 2012:43) ada beberapa ciri budaya kerja dalam organisasi, antara lain adalah:

- a) *Al – Shalah* : baik dan bermanfaat
- b) *Al – Itqan* : kemantapan dan perfectness
- c) *Al – Ihsan* : melakukan yang terbaik dan lebih baik lagi
- d) *Al – Mujahadah* : kerja keras dan optimal
- e) *Tanafus dan Ta'awun* : berkompetisi dan tolong menolong
- f) Mencermati nilai waktu, disiplin waktu

Tinjauan ajaran Islam membagi budaya kerja kedalam beberapa indikator antara lain :

1. Adanya kerja keras dan kerjasama

- At–Taubah : 105

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

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.

2. Dalam setiap pekerjaan harus unggul/professional/menjadi khalifah

- An – Nahl : 93

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَٰكِن يُضِلُّ مَن يَشَاءُ وَيَهْدِي مَن
يَشَاءُ وَلَسَطَلْنَا عَلَيْكُم مَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٩٣﴾

Dan kalau Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki – Nya dan memberi petunjuk kepada siapa yang dikehendaki – Nya. Dan Sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan.

- Az – Zumar : 9

أَمَّنْ هُوَ قَدِيتُ آتَاءَ الْبَيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو
رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ فَلْهَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ
إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولَٰئِكَ بِآيَاتِنَا ۗ ﴿٩﴾

(Apakah kamu hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadat di waktu – waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang ia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah: "Adakah sama orang – orang yang mengetahui dengan orang – orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran.

- Al – An'am : 165

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ خَلْقَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ
لِيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ

﴿١٦٥﴾

Dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa – penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan – Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan – Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.

3. Harus mendayagunakan hikmah ilahi

- Al – Baqoroh : 13

وَإِذَا قِيلَ لَهُمْ آمِنُوا كَمَا آمَنَ الْأَنْبِيَاءُ قَالُوا
أَنُؤْمِنُ كَمَا آمَنَ السُّفَهَاءُ أَلَا إِنَّهُمْ هُمُ السُّفَهَاءُ وَلَكِن لَّا

يَعْلَمُونَ ﴿١٣﴾

Apabila dikatakan kepada mereka: "Berimanlah kamu sebagaimana orang – orang lain telah beriman." mereka menjawab: "Akan berimankah kami sebagaimana orang – orang yang bodoh itu telah beriman?" Ingatlah, sesungguhnya merekalah orang – orang yang bodoh; tetapi mereka tidak tahu.

4. Harus jujur, tidak saling menipu, harus bekerjasama saling menguntungkan.
5. Adanya Kelemah lembut atau keramah tamahan namun tegas.
6. Selalu menjaga Kebersihan
7. Ukhuwah (mengedepankan kebersamaan)
8. Menentang permusuhan

2.2.2 Kinerja

2.2.2.1 Pengertian Kinerja

Kerja menurut kamus bahasa Indonesia adalah melakukan sesuatu, sesuatu yang dilakukan. Sedangkan konsep kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energy kerja* yang padananya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering diindonesiakan sebagai performa. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi – fungsi atau indikator – indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009:5)

Pada umumnya kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Prawirosentono (dalam Sutrisno, 2010:170) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing.

Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer atau pengusaha (Soedjono, 2005:25).

Kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat diukur dengan tingkat produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas (Tangkilisan, 2005:178).

Definisi kinerja yang dikemukakan Mangkunegara (2005:9) bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang

dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun kinerja menurut Robbins yang diterjemahkan oleh Harbani Pasolong, “kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Pasolong, 2008:176).

Schermerson, Hunt dan Osborn (dalam Nawawi, 2006:62) mengatakan kinerja adalah kuantitas dan kualitas pencapaian tugas – tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok maupun organisasi.

Definisi lain tentang kinerja diungkapkan oleh Rivai (2009:549) bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyesuaikan tugas atau pekerjaan, sepatutnya memiliki tingkat kemampuan tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai moral dan etika.

2.2.2.2 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan adalah suatu proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (Mangkunegara, 2004:69).

Menurut Hasibuan (2005:87) penilaian prestasi adalah kegiatan manager untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijakan selanjutnya.

Menurut Mangkuprawira (2004:223-229) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang.

Tujuan dari penilaian kinerja atau prestasi kerja karyawan pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ia bekerja
2. Keputusan dalam pemberian imbalan yang sesuai
3. Mendorong pertanggung jawaban karyawan
4. Pengembangan SDM
5. Meningkatkan motivasi kerja
6. Mengembangkan dan meningkatkan kompensasi pekerjaan
7. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja
8. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier, dan keputusan perencanaan seleksi (Porwani 2010:6).

2.2.2.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja (prestasi) merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi kinerja karyawan secara periodik.

Sementara Dharman (2000:154) menjelaskan banyak cara pengukuran yang dapat digunakan seperti penghematan kesalahan dan banyak lagi. Hal ini berkaitan dengan :

a. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standart kerja yang ditetapkan.

b. Kualitas

Kualitas merupakan ketelitian, ketrampilan, dan kesesuaian dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standart kerja yang ditetapkan.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan kemampuan seorang karyawan dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan jangka waktu yang tertentu.

Sedangkan menurut Gomess (dalam Mangkunegara, 2001:67) terdapat beberapa standar yang cara pengukuran atas pelaksanaan kinerja karyawan, yaitu:

- a. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan.
- b. Kualitas yaitu mutu yang dihasilkan.
- c. Ketepatan yaitu waktu yang sesuai direncanakan.

2.2.2.3. Kinerja Dalam Perspektif Islam

Manusia adalah makhluk Tuhan paling sempurna yang diciptakan oleh Allah SWT, dengan segala akal dan pikirannya, manusia harus berusaha mencari solusi hidup yaitu dengan bekerja keras mengharapkan Ridho Allah SWT.

Agama Islam menuntut umatnya untuk bekerja. Dengan bekerja kita akan mendapatkan balasan yang akan kita terima, apabila seseorang memposisikan pekerjaannya dalam dua konteks, yaitu kebaikan dunia dan kebaikan akhirat, maka hal itu disebut rizeki dan berkah dan hasil pekerjaan yang baik adalah yang dikerjakan dengan penuh tanggung jawab dan sesuai dengan ajaran-ajaran Rasulullah SAW. Allah berfirman dalam Al – Qur'an surat An – Nahl ayat 93:

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَلِتَسْأَلَنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٩٣﴾

Dan kalau Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki – Nya dan memberi petunjuk kepada siapa yang dikehendaki – Nya. dan Sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan.

Firman Allah dalam surat An – Nahl 97 :

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya

kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.

Dalam ayat ini ditekankan bahwa laki – laki dan perempuan dalam Islam mendapat pahala yang sama dan bahwa amal saleh harus disertai iman.

2.2.3 Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Kinerja

Robbins (2001:613) berpandangan bahwa budaya organisasi mempengaruhi isi keunggulan bersaing organisasi. Ketika faktor – faktor objektif dipersepsikan sama oleh seluruh karyawan sehingga akan membentuk budaya organisasi. Budaya yang akan dihasilkan nanti dapat menjadi budaya yang kuat dan budaya yang lemah.

Budaya perusahaan yang disosialisasikan dengan komunikasi yang baik dapat menentukan kekuatan menyeluruh perusahaan, kinerja dan daya saing dalam jangka panjang. Stephen P. Robbins menggambarkan hubungan antara komunikasi, budaya perusahaan yang berdampak pada kinerja karyawan (Mangkunegara, 2005:28).

Ulasan mengenai hubungan budaya organisasi/perusahaan telah dikemukakan pula oleh Kotter dan Heskett (1992) dalam bukunya *Corporate Culture an Performance*. Beliau meneliti 207 perusahaan di dunia yang aktivitasnya berada di Amerika Serikat (Tika, 2006:139).

Ada empat kesimpulan yang dikemukakan Kotter dan Heskett dalam buku tersebut, khususnya menyangkut hubungan budaya organisasi/perusahaan dengan kinerja perusahaan, yaitu:

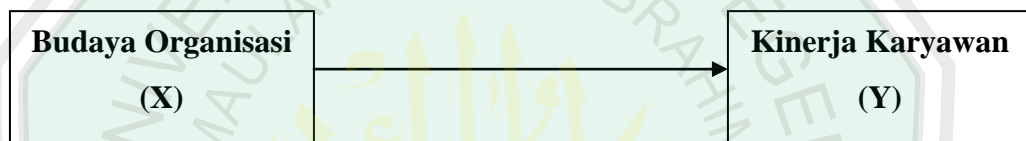
1. Budaya perusahaan dapat mempunyai dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang.
2. Budaya perusahaan mungkin akan menjadi suatu faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam dasawarsa yang akan datang.
3. Budaya perusahaan yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, budaya – budaya tersebut mudah berkembang bahkan dalam perusahaan – perusahaan yang penuh dengan orang – orang yang pandai dan berakal sehat.
4. Walaupun sulit diubah, budaya perusahaan dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja.

Dalam Lako (2004:28) hubungan antar budaya organisasi terhadap kinerja diyakini oleh para ilmuwan perilaku organisasi dan manajemen serta sejumlah peneliti akuntansi. Mereka menyatakan bahwa budaya organisasi diyakini merupakan faktor penentu utama terhadap kesuksesan kinerja suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi untuk mengimplementasikan aspek – aspek atau nilai – nilai budayanya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh

dan berkembang secara berkelanjutan. Pengelolaan secara efektif terhadap budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif.

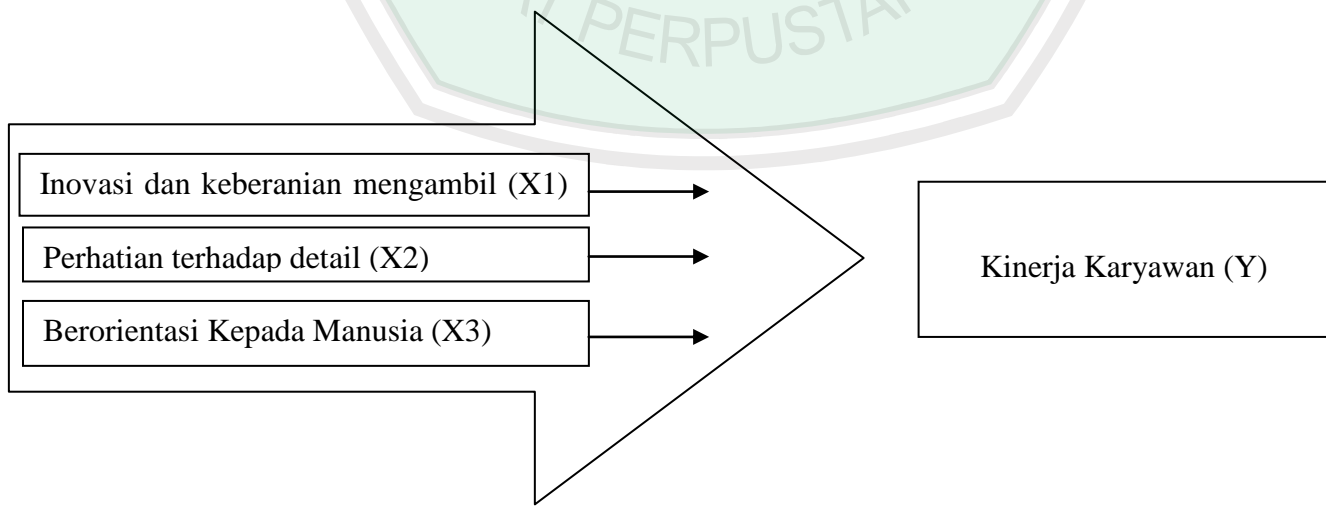
2.3 Model Konsep

Gambar 2.1
Model konsep Pengaruh Variabel *Independent* terhadap *Dependent*



2.4 Model Hipotesis

Gambar 2.2
Model Hipotesis Pengaruh Antar Variabel



Keterangan :

→ = Parsial

⇨ = Simultan

2.5 Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan yang merupakan dugaan atau terkaan tentang apa saja yang kita amati dalam usaha untuk memahaminya (Nasution, 2003:39).

Berdasarkan pada pokok permasalahan dan tujuan penelitian maka hipotesis ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- H1 : Budaya organisasi yang meliputi inovasi dan pengambilan risiko (X_1), perhatian terhadap detail (X_2), dan berorientasi kepada manusia (X_3) berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan (Y) KPP Pratama Kepanjen.
- H2 : Budaya organisasi yang meliputi inovasi dan pengambilan risiko (X_1), perhatian terhadap detail (X_2), dan berorientasi kepada manusia (X_3) berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan (Y) KPP Pratama Kepanjen.
- H3 : Variabel budaya organisasi berorientasi kepada manusia (X_3) memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan (Y) KPP Pratama Kepanjen.