

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya

Kata budaya berasal dari bahasa Sanskerta yaitu *buddhayah* yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi*. Kata ini sering diucapkan dalam bahasa Indonesia *budi* yang berarti hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. (Sandi Suwardi Hasan, 2016: 14).

Budaya (*culture*) berasal dari bahasa Latin yaitu *colore*, yang berarti mengerjakan tanah, mengolah, memelihara ladang, pengertian yang semula agraris ini lebih lanjut diterapkan dalam hal-hal bersifat rohani dan ada juga yang mengartikannya sebagai *way of life*, yaitu cara hidup tertentu yang memancarkan identitas tertentu suatu bangsa (Faisal Badroen, et.al. 2007: 179).

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), budaya adalah pikiran, akal budi, sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan dan sukar diubah, serta keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan yang menjadi pedoman tingkah lakunya (Departemen Pendidikan Nasional RI, 2008: 214).

Budaya adalah hasil karya cipta manusia yang dihasilkan dan telah dipakai sebagai bahagian dari tata kehidupan sehari-hari. Suatu budaya yang dipakai dan diterapkan dalam kehidupan selama periode waktu yang lama akan

mempengaruhi pola pembentukan dari suatu masyarakat (Irham Fahmi, 2013: 110).

2. Pengertian Organisasi

Organisasi berasal dari kata *organ* dalam bahasa Yunani yang berarti alat. Organisasi sebagai sebuah wadah yang memiliki multi peran dan didirikan dengan tujuan mampu memberikan serta mewujudkan keinginan berbagai pihak (para *stakeholders*) dan tak terkecuali kepuasan bagi pemiliknya (Irham Fahmi, 2012: 31).

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) organisasi adalah kesatuan (susunan dsb) yang terdiri atas bagian-bagian (orang dsb) dalam perkumpulan dsb untuk tujuan tertentu serta kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama (Departemen Pendidikan Nasional RI, 2008: 988).

Organisasi adalah kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang saling tergantung satu dengan yang lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama dengan memanfaatkan berbagai sumber daya (Edy Sutrisno, 2009: 149).

Organisasi bisnis perusahaan adalah suatu lembaga/organisasi/institusi yang didirikan sesuai aturan hukum yang berlaku, dan adanya orang-orang yang usahanya dikoordinasikan, terdiri dari sub sistem yang saling berhubungan, bekerja bersama-sama, sesuai dengan peran dan wewenangnya dalam mencapai tujuan (Agus Arijanto, 2012: 146).

3. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi atau kultur organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Stephen P. Robbins dan Timothy, 2008: 256)

Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan *manager* perusahaan (Irham Fahmi, 2013: 114).

Budaya organisasi adalah cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi dan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi. Keyakinan bersama, *core values* dan pola perilaku memengaruhi kinerja organisasi. Keyakinan adalah semua asumsi dan persepsi tentang sesuatu, orang dan organisasi secara keseluruhan, dan diterima sebagai sesuatu yang benar dan sah. *Core values* adalah nilai-nilai dominan yang diterima di seluruh organisasi. Pola perilaku adalah cara orang bertindak terhadap orang lainnya (Ismail Nawawi, 2013: 229-230).

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi *eksternal* dan integrasi *internal* (Anwar Prabu Mangkunegara, 2010: 113).

Budaya organisasi adalah nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku

dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Nilai adalah apa yang diyakini bagi orang-orang dalam berperilaku dalam organisasi. Norma adalah aturan yang tidak tertulis dalam mengatur perilaku seseorang (Moehiono, 2014: 337).

Budaya organisasi adalah suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi (Edy Sutrisno, 2010: 2).

4. Pembentukan Budaya Organisasi

Unsur-unsur yang dapat dijadikan landasan bagi terbentuknya budaya organisasi antara lain:

- a. Pendirian, yaitu bersifat abstrak. Ia terlihat melalui sikap. Pendirian dapat diukur berdasarkan keteguhan atau kekuatannya teguh (kuat) sampai kepada goyah (lemah). Sikap diukur dengan tolak positif, negatif, tetap, atau berubah.
- b. Sikap, yaitu kecenderungan jiwa terhadap sesuatu. Ia menunjukkan arah, potensi, dan dorongan menuju sesuatu itu. Sikap adalah operasionalisasi dan aktualisasi dan pendirian.
- c. Perilaku (*behavior*), yaitu operasionalisasi dari aktualisasi sikap seseorang atau sekelompok dalam atau terhadap suatu (situasi dan kondisi) lingkungan

(masyarakat, alam, teknologi dan organisasi), yang kemudian diperagakan.

(Faisal Badroen, et.al., 2007: 181-182).

Sedangkan menurut Robbins dan Timothy, budaya organisasi dapat dibangun melalui beberapa bentuk sebagai berikut:

- a. Penceritaan kisah, yaitu kisah-kisah tersebut biasanya mengandung narasi tentang para pendiri organisasi, pelanggaran terhadap aturan, kesuksesan dari tidak mampu menjadi kaya raya, pengurangan tenaga kerja, kesalahan masa silam, dan penanganan organisasi.
- b. Ritual, yaitu serangkaian aktivitas berulang yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai dasar dari organisasi sasaran apa yang terpenting, orang mana yang penting, dan orang mana yang bisa dikeluarkan.
- c. Simbol-simbol material, contoh simbol material seperti penataan kantor pusat perusahaan, jenis mobil yang diberikan kepada eksekutif puncak, ruang kantor yang luas, perabotan yang bagus, bonus eksekutif, dan pakaian khusus. Simbol material ini menyampaikan kepada karyawan siapa yang penting, tingkat egalitarianisme yang diinginkan oleh manajemen puncak dan jenis perilaku.
- d. Bahasa, yaitu banyak organisasi dan unit dalam suatu organisasi menggunakan bahasa sebagai sarana untuk mengidentifikasi anggota dari sebuah budaya. Dengan mempelajari bahasa ini, para anggota menegaskan penerimaan mereka terhadap budaya dan membantu melestarikannya. Dari waktu ke waktu, organisasi terus mengembangkan istilah-istilah khas atau jargon untuk menggambarkan perlengkapan, kantor, personalia kunci,

pemasok, pelanggan atau produk yang terkait dengan bisnis (Stephen P. Robbins dan Timothy, 2008: 274-276).

5. Budaya Organisasi dalam Perusahaan Islam

Menurut Muhammad Syakir Sula, budaya organisasi dalam perusahaan Islam adalah kepercayaan dan nilai-nilai Islami yang mewarnai seluruh pola, perilaku, sikap, dan aturan-aturan dalam suatu perusahaan (Abu Fahmi, et.al., 2014: 151).

Menurut Krishna, budaya organisasi atau *corporate culture* dalam perusahaan Islam tidak terlepas dari *value* (nilai) dan falsafah ekonomi Islam. Secara anatomi terbagi dalam tiga elemen dasar, antara lain sebagai berikut:

- a. Elemen pertama adalah *artifacts*, yaitu elemen dasar budaya organisasi yang paling mudah untuk dikenali karena ia dapat dilihat, dapat didengar, dan dapat dirasakan saat berada dalam sebuah lingkungan organisasi. Adapun yang termasuk kedalam *artifacts* atau hal-hal yang bersifat material adalah sebagai berikut:
 - 1) Logo organisasi, yaitu logo organisasi perusahaan yang tidak mengidentifikasikan identitas-identitas non Islam.
 - 2) Pernyataan visi-misi organisasi, yaitu pernyataan visi-misi perusahaan sesuai dengan arahan cita-cita keislaman.
 - 3) Laporan tahunan, yaitu laporan tahunan dibuat berdasar aplikasi transaksi dengan akad syariah, dan dicatat dengan prinsip akuntansi syariah.
 - 4) Produk dan jasa yang ditawarkan, yaitu produk dan jasa yang ditawarkan tidak haram *lizatihi*, maupun *ghairu lizatihi*.

- 5) Brosur iklan tentang organisasi dan penawaran produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, yaitu tidak ada unsur *tadlis gharar, ikhtikar,* dan *bay an najas*.
- 6) Tampilan fisik, yaitu lebih kepada tata cara berpakaian dalam organisasi (formal/informal) dengan menutup aurat, tidak membentuk lekuk tubuh, tidak *tabaruj* dan berlebih-lebihan.
- 7) Pembagian ruangan, yaitu besarnya ruangan diatur sedemikian rupa agar meminimalisasi *ikhtilat-khalwat*.
- 8) Aspek teknologi, yaitu perangkat-perangkat teknologi yang digunakan dalam organisasi yang bersangkutan, misal komputer, telepon, mesin faksimili, mesin fotokopi, dan lain-lain.
- 9) Pola bahasa, yaitu lelucon-lelucon, anekdot, cerita, metafora dan jargon-jargon yang digunakan dalam organisasi.
- 10) Pola perilaku, yaitu termasuk di dalamnya upacara atau tata cara dan perayaan yang tidak berlebih-lebihan, dan tidak bertentangan dengan perayaan yang ditentukan dalam Al-qur'an dan Sunnah.
- 11) Simbol, yaitu kata-kata, kondisi, atau karakteristik seseorang yang signifikan yang mempunyai arti tertentu bagi tiap-tiap individu dan kelompok seperti salam, senyum, sopan dan santun.
- 12) Sistem prosedur dan program, yaitu peraturan, kompensasi promosi, dan penghargaan yang berlaku dalam organisasi (Krishna Adityangga, 2010: 27-28).

b. Elemen kedua adalah *beliefs, values, and attitude*. Menurut Krishna, *beliefs, values, and attitude* adalah kepercayaan, nilai-nilai, dan perilaku yang berlaku dalam organisasi. Nilai-nilai dan kepercayaan merupakan bagian dari sub-struktur kognitif dari sebuah budaya organisasi. Nilai-nilai lebih mengarah pada kode-kode moral dan etika yang menjadi penentu bagi tiap anggota organisasi tentang apa yang sebaiknya dilakukan (tinjauan normatif). Kepercayaan lebih mengarah pada apa yang dipikirkan organisasi berikut seluruh anggotanya benar atau tidak benar. Sedangkan perilaku adalah poin yang menghubungkan antara lain-lain dan kepercayaan berdasarkan perasaan. Perilaku dibangun melalui proses panjang yang memakan waktu yang terkadang lebih dianggap sebagai hasil dari penilaian tertentu dari informasi yang aktual (Krishna Adityangga, 2010: 28).

Adapun nilai-nilai atau etika budaya organisasi dalam perusahaan Islam yang menjadi landasan dalam bekerja antara lain sebagai berikut:

1) Kejujuran

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) jujur berarti lurus hati, tidak berbohong (berkata apa adanya), tidak curang (mengikuti aturan yang berlaku), tulus dan ikhlas (Departemen Pendidikan Nasional RI, 2008: 591).

Manajemen perusahaan dituntut memiliki kejujuran (*shiddiq*) dan selalu menyandarkan ucapan, keyakinan, serta perbuatannya berdasarkan ajaran Islam. Kejujuran ditampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan, baik ketepatan waktu, janji, pelayanan, sikap mau mengakui kelemahan

dan kekurangan untuk diperbaiki secara terus menerus dan sikap menjauhkan diri dari perbuatan dusta dan menipu baik kepada diri sendiri, keluarga maupun segenap *stakeholder* (Abu Fahmi, et.al., 2014: 215).

2) Keamanahan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) amanah berarti sesuatu yang dipercayakan (dititipkan) kepada orang lain, dapat dipercaya dan setia (Departemen Pendidikan Nasional RI, 2008: 47).

Manajemen perusahaan yang amanah berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. Keamanahan ditampilkan dalam bentuk keterbukaan, pelayanan yang optimal, dan upaya berbuat terbaik dalam segala hal khususnya pelayanan kepada *customer*. Adanya salah satu pihak yang berkhianat atas amanah yang dipercayakan dapat berakibat batalnya suatu akad perjanjian (Abu Fahmi, et.al., 2014: 215).

3) Keprofesionalitasan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) profesional berarti bersangkutan dengan profesi dan memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya (Departemen Pendidikan Nasional RI, 2008: 1104).

Manajemen perusahaan dituntut memiliki keprofesionalitasan atau sifat *fathanah* dalam segala aktivitas dengan kecerdasan, mengoptimalkan semua potensi akal yang ada untuk mencapai tujuan dan bertindak secara profesional yang tercermin dalam sifat mengerti, memahami dan

menghayati segala hal yang menjadi tugas dan kewajibannya secara mendalam (Abu Fahmi, et.al., 2014: 216).

4) Keramahan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) ramah berarti baik hati dan menarik budi bahasanya, manis tutur kata dan sikapnya, suka bergaul dan menyenangkan dalam pergaulan (Departemen Pendidikan Nasional RI, 2008: 1136).

Manajemen perusahaan dituntut senantiasa bersikap ramah, baik kepada *internal* (sesama karyawan) maupun *external* (nasabah atau mitra bisnis).

Sikap ramah kepada sesama karyawan dapat memperkuat *team work* dan kekompakan dalam bekerja, sedangkan terhadap nasabah atau mitra bisnis mendatangkan kepercayaan serta loyalitas kepada perusahaan.

Sikap ramah adalah salah satu prinsip bisnis Islami (Abu Fahmi, et.al., 2014: 155).

c. Elemen ketiga adalah asumsi dasar, menurut Krishna yaitu elemen yang merupakan solusi yang mau tidak mau harus diterima sebagai solusi untuk mengidentifikasi masalah yang timbul. Hal ini bisa dilihat pada lima asumsi dasar yang mendasarinya yakni sebagai berikut:

- 1) Hubungan dengan lingkungan, yaitu berprinsip pada keberlangsungan lingkungan yang seimbang.
- 2) Prinsip kebenaran dalam mengambil keputusan organisasi, yaitu prinsip kebenaran bertitik tolak pada empat sumber utama setiap solusi permasalahan yakni *Al-Qur'an*, *Hadits*, *Ijma'* dan *Qiyas*.

- 3) Fungsi kepemimpinan pada organisasi melalui aspek atasan bawahan, yaitu pimpinan didasarkan pada pola Rasulullah Saw dalam memimpin.
- 4) Prinsip pencapaian kinerja optimal, yaitu tujuan utama tidak sekedar *profit* (keuntungan), melainkan *al-falah* (keberuntungan di dunia dan akhirat).
- 5) Hubungan manusia dengan manusia, yaitu berdasarkan prinsip ukhuwah Islamiyah dan profesionalisme kerja (Krishna Adityangga, 2010: 29).

Menurut Krishna, perbedaan karakteristik budaya organisasi perusahaan konvensional dan perusahaan Islam tidak bisa diarahkan pada perbedaan alat, namun lebih pada perbedaan konsep dan filosofinya. Namun, meskipun demikian bukan berarti ekonomi Islam hanya mampu diterapkan pada ranah filosofi konseptual saja, karena konsep dan filosofi ekonomi Islam itu mampu diinternalisasi atau diintegrasikan dalam *tools-tools* yang telah ada di dalam konvensional (Krishna Adityangga, 2010: 29).

6. Manfaat Penerapan Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins, manfaat penerapan budaya organisasi terhadap organisasi secara umum yaitu sebagai berikut:

- a. Budaya berperan sebagai penentu batas-batas, artinya budaya menciptakan perbedaan atau distingsi yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Budaya memuat rasa identitas anggota organisasi, artinya membawa suatu rasa identitas atau jati diri bagi anggota organisasi.

- c. Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar daripada kepentingan individu, artinya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan.
- e. Budaya bertindak sebagai mekanisme *sense-making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan, artinya sebagai penuntun mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan dan motivasi kerja yang baik (Stephen P. Robbins dan Timothy, 2008: 262).

Sedangkan menurut Ismail Nawawi, budaya organisasi menjalankan sejumlah manfaat di dalam sebuah perusahaan, diantaranya yaitu:

- a. Budaya organisasi membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
- b. Budaya organisasi dapat meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi, atau unit dalam organisasi, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.
- c. Budaya organisasi membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan, sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan kontrol.

pertandingan, persaingan maupun perlawanan jika tidak dilakukan pengorganisasian yang kuat (Heru Setiawan, *Jurnal Mau'izhah Akademika*, Vol. 4, No. 1, April 2015: 1007).

Budaya organisasi yang Islami akan sampai pada suatu tingkat, yang memperlihatkan hubungan karyawan dengan pimpinan, dan karyawan satu terhadap karyawan lain, seperti hubungan saudara yang tidak memandang jabatan. Berdasarkan hadits Nabi saw bersabda:

"Seorang mukmin bagi mukmin yang lain adalah ibarat bangunan, masing-masing bagian saling menguatkan" (HR. Bukhari dan Muslim).

Hadits di atas menjelaskan bahwa komitmen seluruh karyawan yang dimulai dari pemimpin puncak hingga karyawan lapisan terbawah merupakan persyaratan mutlak bagi terpeliharanya budaya organisasi di perusahaan. Komitmen tidak sekedar keterkaitan fisik, tetapi juga secara mental. Dengan demikian, terbentuk suatu lingkungan kerja dengan ukhuwah yang sangat tinggi (Abu Fahmi, et.al., 2014: 153).

A. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Kata kinerja berasal dari singkatan kinetika energi kerja yaitu energi manusia jika dikinetikkan atau dipekerjakan akan menghasilkan keluaran kerja. Istilah lain yang sering dipergunakan untuk kinerja adalah *performa*, akan tetapi istilah ini banyak digunakan untuk kinerja mesin. Dalam bahasa Inggris kata padanan untuk kinerja adalah *performance* (Wirawan, 2015: 238).

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja (Departemen Pendidikan Nasional RI, 2008: 700).

Kinerja atau *performance* adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. (Moeheriono, 2014: 95).

Menurut Armstrong dan Baron, kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. (Wibowo, 2016: 7).

Menurut Rivai, kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Abdul Hakim dan Anwar Hadipapo, *Jurnal Ekobis*, Vol. 16, No. 1, Januari 2015: 2).

2. Pengertian Karyawan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) karyawan adalah pegawai, pekerja, orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dsb) dengan mendapat gaji/upah (Departemen Pendidikan Nasional RI, 2008: 629).

Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian. (Malayu S.P Hasibuan, 2009: 12).

Karyawan atau pekerja adalah aset perusahaan, sehingga untuk mampu bersaing dalam sumber daya manusianya diperlukan kualitas SDM yang baik. Kualitas SDM yang baik tentunya SDM tersebut harus memiliki kemampuan dan keahlian yang kompeten atau sering disebut dengan *Human Resources Based On Competency* (Agus Ariyanto, 2012: 149).

3. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai karyawan menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (Juliansyah Noor, 2013: 272).

Kinerja karyawan/*job performance* adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja (Edy Sutrisno, 2009: 151).

Menurut Sentngono, kinerja karyawan atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Abu Fahmi, et.al., 2014: 179).

Menurut Tika, kinerja karyawan adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang

dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Ismail Nawawi, 2013: 214).

Menurut Miner, penilaian kinerja karyawan dapat dinyatakan dalam empat aspek yaitu sebagai berikut:

- a. Kualitas yang dihasilkan, yaitu menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
- b. Kuantitas yang dihasilkan, yaitu berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
- c. Waktu kerja, yaitu menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu karyawan tersebut.
- d. Kerja sama, yaitu menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya (Edy Sutrisno, 2010: 172).

4. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan, adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Lingkungan eksternal organisasi, yaitu faktor yang tidak dapat dikontrol oleh organisasi akan tetapi sangat memengaruhi kinerja karyawan. Faktor lingkungan eksternal antara lain:
 - 1) Faktor ekonomi makro dan mikro organisasi, yaitu jika ekonomi makro dan mikro memburuk dan inflasi meningkat yang berakibat harga barang dan jasa meningkat sedangkan upah karyawan tetap, akan memengaruhi nilai nominal upah karyawan yang merosot daya belinya. Keadaan inilah

yang menyebabkan terjadinya perselisihan hubungan industrial setiap tahun berupa unjuk rasa dan pemogokan.

- 2) Kehidupan politik, yaitu kehidupan politik yang tidak stabil juga memengaruhi kinerja para pekerja. Di negara-negara yang kacau kehidupan politiknya atau politik menjadi panglima menimbulkan konflik politik yang mengganggu produktivitas tenaga kerja.
- 3) Kehidupan sosial budaya masyarakat, yaitu sebagian dalam masyarakat sosial budaya yang maju masih mempunyai pola pikir tradisional yang menghambat produktivitas. Akan tetapi ada sebagian masyarakat yang mempunyai pola pikir kewirausahaan, kreatifitas dan inovasi tinggi. Anggota masyarakat ini selalu berupaya mengembangkan produktivitasnya.
- 4) Agama/spiritualitas, yaitu mulai tahun 1980-an muncul gerakan spiritualitas ditempat kerja. Pengertian spiritualitas dapat berasal dari agama dan bukan agama. Di Indonesia mulai tahun 1990-an mulai terjadi gerakan spiritualitas ditempat kerja. Para da'i dan motivator memberi khotbah dan ceramah di perusahaan-perusahaan dan lembaga pemerintah.
- 5) Kompetitor, yaitu faktor yang mempengaruhi produktivitas suatu organisasi bisnis. Kompetitor mendorong perusahaan untuk memproduksi barang dan jasa lebih banyak dan lebih baik serta lebih murah untuk menciptakan keunggulan komparatif keunggulan diferensial dan keunggulan kompetitif.

b. Faktor Internal Organisasi, yaitu faktor yang berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Faktor-faktor ini adalah apa yang dilakukan organisasi dalam manajemen umum dan manajemen fungsional SDM organisasi karena itu sepenuhnya dikontrol oleh manajemen organisasi. Faktor internal antara lain:

1) Budaya organisasi, yaitu pihak manajemen perusahaan menginternalisasi dan mengajarkan melalui pelatihan isi budaya organisasi kepada para karyawan sehingga mereka memahaminya dan memilikinya, menggunakan sebagai panduan perilakunya dan menerapkannya dalam memproduksi produk dan melayani para konsumennya. Manajer SDM juga mengawasi dan menegakkan pelaksanaan budaya organisasi oleh para karyawan.

2) Iklim organisasi, yaitu persepsi para anggota organisasi mengenai apa yang terjadi secara rutin dalam lingkungan internal organisasi. Tugas manajer adalah menciptakan suatu iklim organisasi yang kondusif yang memungkinkan para karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara maksimal dan menghasilkan kinerja secara maksimal.

c. Faktor karyawan, yaitu faktor yang ada dalam diri karyawan sangat memengaruhi kinerja karyawan. Ada sejumlah perilaku karyawan yang secara langsung memengaruhi kinerja karyawan yang memerlukan perhatian khusus manajer dalam mengembangkan, mempertahankan dan mengukur kinerja karyawan.

- 1) Etos kerja, yaitu sikap yang menekankan kepada kepercayaan individualisme dan kepercayaan bahwa bekerja mempunyai pengaruh positif terhadap individu.
- 2) Disiplin kerja, yaitu perilaku disiplin karyawan yang memenuhi standar perilaku, kode etik, peraturan kerja, prosedur operasi kerja yang ditetapkan oleh organisasi/perusahaan.
- 3) Kepuasan kerja, yaitu persepsi dan sikap karyawan mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Persepsi tersebut dapat positif yang menimbulkan kepuasan kerja dan dapat negatif yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Persepsi positif misalnya kinerja tinggi, motivasi kerja tinggi dan etos kerjanya tinggi. Ketidakpuasan kerja misalnya, masalah kompensasi, jaminan kesehatan, dan jaminan pensiun (Wirawan: 2015: 272-285).

Menurut Irham Fahmi, faktor yang mendasari seorang karyawan berkeinginan terlibat secara serius dalam usaha meningkatkan kinerja (prestasi kerja), yaitu:

- a. Karyawan tersebut merasa perusahaan telah menjalankan peraturan dan ketentuan yang sesuai dengan yang mereka harapkan.
- b. Karyawan merasa dirinya bukan hanya sekedar pekerja namun lebih dari itu, yaitu ia juga merasa dirinya sebagai bahagian penting dari manajemen perusahaan.
- c. Tindakan dan prestasi karyawan selalu dihargai baik secara materil dan non materil.

- d. Pihak manajemen perusahaan dalam memposisikan karyawan tidak dalam konteks hubungan antara atasan dan bawahan, namun bersifat kekeluargaan. Dan pimpinan manajemen perusahaan selalu hadir dalam setiap acara-acara seremonial yang diadakan oleh pihak karyawan perusahaan, seperti acara buka puasa bersama di bulan Ramadhan, Halal Bi Halal, dan berbagai acara kebersamaan lainnya.
- e. Pihak manajemen perusahaan selalu menjelaskan kepada para karyawan bahwa prestasi yang mereka peroleh itu juga semata-mata bukan hanya karena kerja keras dari para karyawan namun juga diperoleh karena faktor dukungan dan doa dari istri dan anak-anak dirumah, atau dengan kata lain rizki yang diperoleh oleh seseorang karyawan adalah rizkinya keluarga juga.
- f. Karyawan merasa perusahaan tempat ia bekerja bisa dijadikan sebagai tempat untuk menggantungkan hidupnya hingga hari tua. Artinya pihak manajemen perusahaan mampu menjamin kehidupan karyawan tersebut beserta keluarganya. Karena seorang karyawan akan bekerja berdasarkan suatu cita-cita dan harapan termasuk harapan dimana ia akan menggantungkan hidupnya di perusahaan (Irham Fahmi, 2012: 230).

5. Tujuan Manajemen Kinerja Karyawan

Untuk mewujudkan tujuan suatu perusahaan agar bisa menerapkan konsep manajemen kinerja yang berkualitas dan profesional yang menjadi tujuan yang menyeluruh dan spesifik dari manajemen kinerja. Dalam hal ini menurut Michael Armstrong, tujuan menyeluruh dari manajemen kinerja karyawan adalah untuk menumbuhkan suatu budaya dimana individu dan

kelompok bertanggung jawab atas kelanjutan peningkatan proses bisnis dan peningkatan keterampilan (Irham Fahmi, 2012: 227).

Menurut Ruky, ada sejumlah tujuan dari manajemen kinerja yang biasanya dapat dicapai organisasi antara lain sebagai berikut:

- a. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas. Peningkatan produktivitas sumber daya manusia secara keseluruhan diusahakan dicapai melalui peningkatan prestasi kerja karyawan secara perorangan (individu).
- c. Merangsang minat pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi mereka.
- d. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
- e. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja karyawan dengan tingkat gajinya atau imbalannya sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.

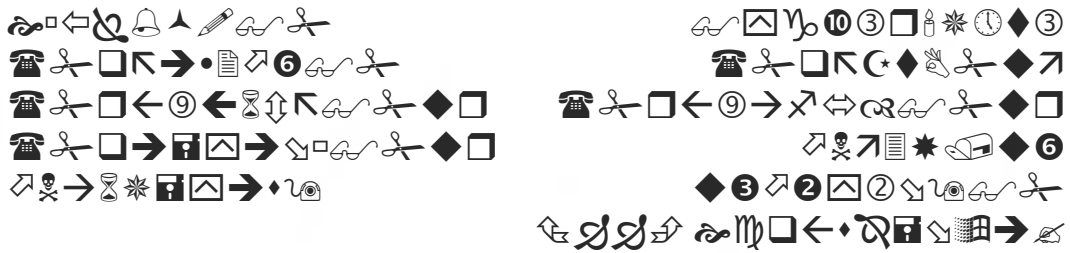
- f. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya dengan pekerjaan (Abu Fahmi, et.al., 2014: 179-180).

Menurut Moeheriono, tujuan dari manajemen kinerja karyawan dari suatu organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Menerjemahkan dari visi dan misi organisasi ke dalam tujuan dan hasil yang jelas, mudah dipahami dan dapat diukur sehingga membantu keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan.
- b. Menyediakan informasi untuk menilai, mengelola, dan meningkatkan keberhasilan kinerja keseluruhan organisasi.
- c. Mengubah paradigma dari orientasi pengendalian dan ketaatan menjadi pendekatan strategik yang berkelanjutan kepada keberhasilan organisasi.
- d. Menyediakan manajemen kinerja yang lengkap dengan memasukkan ukuran-ukuran kualitas, biaya, ketepatan waktu, kepuasan *stakeholders*, dan peningkatan keahlian/kompetensi karyawan (Moeheriono, 2014: 137).

6. Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam

Pekerjaan yang dicintai Allah swt adalah yang berkualitas dan Al-Qur'an sebagai pedoman kerja kebaikan, kerja ibadah, kerja takwa atau amal saleh, serta memandang kerja sebagai kodrat hidup. Al-Qur'an meletakkan prestasi *mujahadah* (kerja keras dan optimal) dalam bekerja pada konteks manfaatnya, yaitu untuk kebaikan manusia sendiri, dan agar nilai guna dari hasil kerjanya semakin bertambah. Sebagaimana dalam Al-Qur'an surat Al-Hajj: 77 Allah SWT berfirman:



Artinya: “Wahai orang-orang yang beriman! rukuklah, sujudlah, dan sembahlah Tuhanmu, dan berbuatlah kebaikan, agar kamu beruntung” (Departemen Agama RI, 2009: 341).

Mujahadah dalam maknanya yang luas seperti didefinisikan oleh ulama adalah “*istifragh ma fil wus’i*”, yakni mengerahkan segenap daya dan kemampuan yang ada dalam merealisasikan setiap pekerjaan yang baik. Tinggal peran manusia sendiri untuk memobilisasi serta mendayagunakan segala sumber daya secara optimal dalam rangka melaksanakan apa yang Allah ridhai. Bermujahadah atau bekerja dengan semangat jihad (*ruhul jihad*) menjadi kewajiban setiap muslim dalam bertawakal sebelum menyerahkan (*tafwidh*) hasil akhirnya pada keputusan Allah SWT (Abu Fahmi, et.al., 2014: 57-67).

Adapun riwayat hadits juga menjelaskan tentang anjuran bekerja, bahwasanya Rasulullah SAW bersabda:

مَا أَكَلَ أَحَدٌ طَعَامًا قَطُّ خَيْرًا مِنْ أَنْ يَأْكُلَ مِنْ عَمَلٍ بِيَدِهِ

Artinya: “Tidaklah lebih baik seseorang memakan makanan daripada ia memakan dari jerih payahnya sendiri” (HR. Bukhori).

Dari riwayat hadits diatas pandangan Islam terhadap kinerja karyawan yaitu adanya anjuran bekerja untuk mengembangkan harta dan menambah sumber penghasilan. Pekerjaan seseorang yang sesuai dengan keterampilan yang dimiliki dikategorikan sebagai produktivitas (Lukman Hakim, *Jurnal Iqtishadia* Vol. 9, No. 1, Maret 2016: 193).

B. Tinjauan Penelitian Relevan

Adapun beberapa tinjauan penelitian relevan yang membahas tentang budaya organisasi dan kinerja karyawan antara lain:

Penelitian yang dilakukan oleh Moch Henry Agung Satriawan (2016) yang berjudul “*Pengaruh Budaya organisasi dan Motivasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Prima Inn Dabo Singkep*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh budaya organisasi dan motivasi diri terhadap kinerja karyawan pada Hotel Prima Inn Dabo Singkep. Metode yang digunakan adalah dengan metode deskriptif kuantitatif dan teknik pengumpulan data dengan observasi dan angket. Hasil penelitian ini menunjukkan nilai R^2 sebesar 0,720, uji f (simultan) sebesar $3,32 < f_{hitung}$ 14,540 dan nilai t_{hitung} sebesar 3,476 lebih besar dari t_{tabel} 2,052 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara budaya organisasi dan motivasi diri terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian dengan penulis lakukan yaitu terdapat pada jumlah variabel bebas serta tempat penelitian yang berbeda, sedangkan persamaan dengan penulis terletak pada jenis penelitian, metode dan teknik pengumpulan data yang digunakan.

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmadi (2015) yang berjudul “*Kinerja Karyawan Dalam Melayani Nasabah Pada PT. Pegadaian Syariah Unit Pandau Permai Cabang Soebrantas Pekanbaru*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kinerja karyawan dalam melayani nasabah pada PT. Pegadaian Syariah Unit Pandau Permai Cabang Soebrantas Pekanbaru. Metode yang digunakan adalah dengan metode deskriptif kuantitatif dan teknik pengumpulan data dengan angket. Hasil penelitian ini menunjukkan kinerja

karyawan memiliki persentase sebesar 81% yang berada pada pengukuran 81% - 100% menunjukkan hasil sangat baik dalam melayani nasabah pada PT. Pegadaian Syariah Unit Pandau Permai Cabang Soebrantas Pekanbaru. Perbedaan penelitian dengan penulis lakukan yaitu terdapat dalam jenis penelitian dan tempat penelitian yang berbeda, sedangkan persamaan dengan penulis terletak pada variabel kinerja karyawan, metode dan teknik pengumpulan data yang digunakan.

C. Variabel Penelitian

Adapun variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Independen

Variabel independen atau variabel bebas (X) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat, adapun variabel bebas dalam penelitian ini yaitu budaya organisasi.

2. Variabel Dependen

Variabel dependen atau variabel terikat (Y) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas, adapun variabel terikat dalam penelitian ini yaitu kinerja karyawan.

D. Konsep Operasional

Adapun konsep operasional dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4: Konsep Operasional

Variabel X	Dimensi	Indikator	Pernyataan
Budaya Organisasi. (Edy Sutrisno, 2010: 2).	<i>Artifacts</i>	1. Logo organisasi.	1
		2. Pernyataan visi misi.	2
		3. Laporan tahunan.	3
		4. Produk & jasa yang ditawarkan.	4
		5. Brosur iklan.	5
		6. Tampilan fisik.	6
		7. Pembagian ruangan.	7
		8. Aspek teknologi.	8
		9. Pola bahasa.	9
		10. Pola perilaku.	10
		11. Simbol.	11
		12. Sistem prosedur dan program.	12
	<i>Beliefs, values, and attitude</i>	1. Kejujuran.	13
		2. Keamanahan.	14
		3. Keprofesionalitasan.	15
4. Keramahan.		16	
Asumsi Dasar	1. Hubungan dengan lingkungan.	17	
	2. Prinsip dalam mengambil keputusan.	18	
	3. Fungsi kepemimpinan.	19	
	4. Prinsip pencapaian kinerja optimal.	20	
	5. Hubungan manusia dengan manusia.	21	
Variabel Y	Dimensi	Indikator	Pernyataan
Kinerja Karyawan (Abu Fahmi, et.al. 2014: 179).	Aspek Kinerja Karyawan	1. Kualitas yang dihasilkan.	22
		2. Kuantitas yang dihasilkan.	23
		3. Waktu kerja.	24
		4. Kerja sama.	25

Sumber: Data Olahan, 2017.

E. Kerangka Konseptual

Berdasarkan variabel penelitian yang telah ditetapkan dapat digambarkan dalam kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:

Gambar 1: Kerangka Konseptual



Sumber: Data Olahan, 2017.

Gambar kerangka konseptual diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.

F. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah penelitian dan landasan teoritis yang ada maka penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

“Terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Silver Silk Tour & Travel Kantor Pusat Pekanbaru”.