

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI

#### 2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini peneliti menyampaikan teori-teori yang mendukung tentang analisis budaya organisasi. Teori diperoleh melalui buku-buku ilmiah, laporan penelitian sebelumnya, karangan-karangan ilmiah, peraturan-peraturan, dan sumber-sumber tertulis maupun media elektronik. Sehingga dapat menjadi sebuah acuan dasar teori untuk objek yang akan diteliti.

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari Bahasa Inggris (*management*) yang berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengurus atau tata laksana. Sehingga manajemen dapat diartikan bagaimana cara mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengertian manajemen yang lebih jelas berikut dikemukakan pengertian menurut beberapa para ahli antara lain :

Sedangkan John D. Millet dalam buku Siswanto (2013:1) berpendapat :

“Suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan”.

Lain halnya dengan Gary Deasler yang diterjemahkan oleh Edy Sutrisno (2011:6) adalah :

*“The policies and practices involved in carrying out “people” or human resource aspects of a management position including recruiting, screening training, rewarding and appraising”.* Artinya, Suatu kebijakan dan praktik menentukan “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2010) :

“Manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Manajemen juga berupaya untuk menjadi efektif, dengan menyelesaikan tugas-tugas demi terwujudnya sasaran-sasaran organisasi.”

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses koordinasi meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya organisasi dalam pelaksanaan merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian terhadap sumber daya manusia perusahaan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

### **2.1.2 Perilaku Organisasi**

Manusia adalah faktor utama yang sangat penting dalam setiap organisasi apapun bentuknya. Ketika manusia memasuki dunia organisasi maka itulah awal perilaku manusia yang berada dalam organisasi itu. Oleh karena persoalan-persoalan manusia senantiasa berkembang berdasarkan situasi dan kondisi dan semakin sulit dikendalikan, maka persoalan-persoalan organisasi dan khususnya persoalan perilaku organisasi semakin hari semakin berkembang sehingga setiap

individu diharapkan mampu mengikuti perubahan yang terjadi dalam perilaku organisasi.

Agar diperoleh pengertian perilaku organisasi yang lebih jelas berikut dikemukakan pengertian perilaku organisasi :

James L. Gibson, John. M. Ivancevich, James. H. Donnelly Jr. (1986) menyebutkan bahwa yang dimaksud perilaku organisasi adalah studi tentang perilaku manusia, sikapnya dan hasil karyanya dalam lingkungan keorganisasian.

Mullins (2005) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai studi dan pemahaman tentang perilaku individu dan kelompok dan pola struktur dalam rangka untuk membantu meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi.

Tetapi Stephen Robbins dalam Wahjono Imam (2010:35 ) mengemukakan :

“Cara berfikir yang meneliti dampak perilaku dari individu, kelompok, dan struktur organisasi yang bertujuan untuk meraih pengetahuan dalam mengembangkan efektifitas organisasi”.

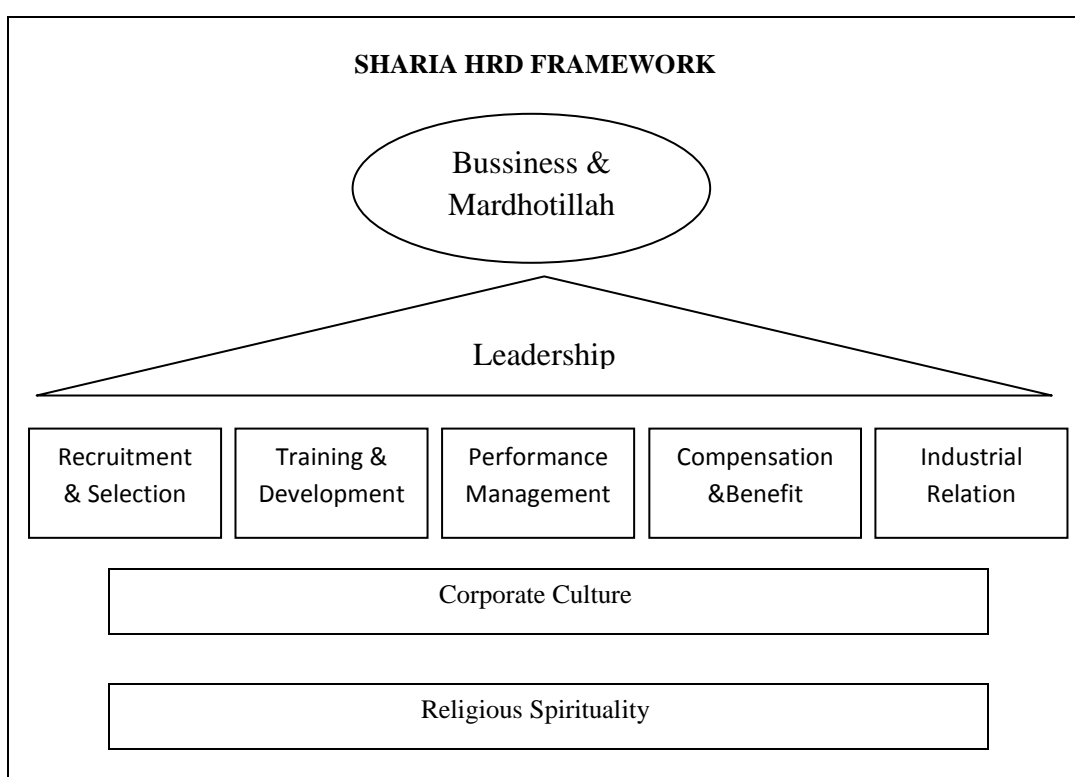
Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah suatu studi yang mempelajari tingkah laku manusia dimulai dari tingkah laku secara individu, kelompok dan tingkah laku ketika berorganisasi, serta pengaruh perilaku individu terhadap kegiatan organisasi dimana mereka melakukan atau bergabung dalam organisasi tersebut.

### **2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dari sebuah organisasi. Unsur utama manajemen sumber daya manusia juga menyangkut

desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan, pengembangan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusia.

**Gambar 2.1.2 Skema *Sharia HRD Framework***



Sumber : Prof. Dr. K. H. Didin Hafifuddin, M.S (2014)

Dari skema tersebut dapat dilihat bahwa *Religious Spirituality* (Tauhid) merupakan fondasi utama bangunan manajemen SDM Syariah. Fondasi selanjutnya adalah *syariah corporate culture* yang merupakan pengejawantahan dari tauhid. Dinding-dinding bangunan tersebut adalah fungsi-fungsi manajemen SDM yang dioperasikan dalam perusahaan untuk mendukung tujuan perusahaan. Atap bangunan adalah *leadership* yang berfungsi mengharmonisasi seluruh aspek-

aspek dalam bangunan yang tujuan akhirnya adalah meningkatkan bisnis yang diridhai Allah Swt.

Mathis dan Jackson (2012:5) dan Hasibuan (2012:23) berpendapat, manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan

Bohlander dan Snell (2010:4) berpendapat :

“Manajemen sumber daya manusia (MSDM) yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.”

Malayu S.P Hasibuan (2010:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia dengan menerapkan fungsi manajemen dalam aktivitas operasional untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.4 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sesuai dengan pengertian manajemen sumber daya manusia yang telah dirumuskan sebelumnya, maka kegiatan-kegiatan pengolahan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan kedalam beberapa

fungsi, maka tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan produktivitas yang telah ditetapkan. Adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut Melayu S. P. Hasibuan (2011:250) adalah sebagai berikut :

- 1) Menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan;
- 2) Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan;
- 3) Menghindari terjadinya kesalahpahaman dalam manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas;
- 4) Mempermudah koordinasi sehingga produktivitas kerja meningkat; dan
- 5) Menghindari kekurangan-kekurangan atau kelebihan pegawai.

Di samping fungsi-fungsi pokok, manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi-fungsi operasional. Di dalam merumuskan fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia terdapat perbedaan antara beberapa ahli. Perbedaan tersebut terjadi karena adanya perbedaan dalam memandang tingkat kepentingan (*urgensi*) dari kegiatan-kegiatan pokok dalam pengolahan sumber daya manusia yang diangkatnya sebagai fungsi operasional manajemen sumber daya manusia. Berikut adalah beberapa fungsi operasional manajemen sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Edwin B. Filippo dalam T. Handoko (2010 : 5) sebagai berikut :

#### 1. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan-kegiatan dalam ruang lingkup pengadaan sumber daya manusia dilakukan dengan tujuan untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan akan

sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Fungsi Pengadaan (*procurement*), yang didalamnya meliputi sub fungsi antara lain sebagai berikut :

a) Fungsi Manajerial

- 1) Perencanaan sumber daya manusia merupakan penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif, serta cara memenuhi kebutuhan tenaga kerja;
- 2) Penarikan calon tenaga kerja merupakan usaha menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia;
- 3) Seleksi merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dapat dikumpulkan melalui proses penarikan calon tenaga kerja;
- 4) Penempatan merupakan menempatkan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditentukan; dan
- 5) Pembekalan merupakan memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih tentang diskripsi jabatan, kondisi kerja, dan peraturan organisasi.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kegiatan-kegiatan dalam ruang lingkup pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi. Fungsi Pengembangan yang didalamnya meliputi :

a) Fungsi Operasional

1) Pelatihan dan Pengembangan

Meningkatkan kemampuan dan keterampilan seorang tenaga kerja, sehingga mampu menyesuaikan atau mengikuti perkembangan kebutuhan organisasi.

2) Pengembangan Karir

Kegiatan-kegiatan yang menyangkut pengembangan karir seorang tenaga kerja, baik dalam bentuk kenaikan jabatan maupun mutasi jabatan.

3) Kompensasi

Usaha pemberian balas jasa atau kompensasi atas prestasi yang telah diberikan oleh seorang tenaga kerja.

4) Integrasi

Usaha menciptakan kondisi integrasi atau persamaan kepentingan antara tenaga kerja dengan organisasi, yang menyangkut masalah motivasi, kepemimpinan, komunikasi, konflik, dan konseling.

5) Hubungan Perburuhan

Dimulai dengan pembahasan masalah perjanjian kerja, perjanjian perburuhan, kesepakatan kerja bersama, sampai penyelesaian perselisihan perburuhan.

6) Pemutusan Hubungan Kerja

Menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja seperti : masa kontrak kerja habis, pensiun, mengalami kecelakaan (cacat) dan lain-lain.



### 2.1.5 Pengertian Budaya Organisasi

Secara umum, individu dilatarbelakangi oleh budaya yang mempengaruhi perilaku mereka. Budaya menuntut individu untuk berperilaku dan memberi petunjuk pada mereka apa saja yang harus diikuti dan dipelajari. Bagaimana karyawan berperilaku dan apa yang seharusnya mereka lakukan banyak dipengaruhi oleh budaya yang dianut oleh organisasi tersebut, atau diistilahkan sebagai budaya organisasi. Terdapat beberapa definisi budaya perusahaan atau budaya organisasi yang dikemukakan beberapa ahli seperti berikut ini :

Stoner AF. James oleh Alexander Sindoro (2006 : 186) mendefinisikan : Kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.”

Mondy and Noe (2002 : 320) dialih bahasakan oleh Sofyan mendefinisikan budaya perusahaan sebagai berikut : “Suatu sistem kepercayaan yang ada di dalam organisasi bagaimana berinteraksi dengan struktur formal untuk berperilaku sesuai dengan norma.

Schermerhorn (2008 : 300) dialih bahasakan oleh Sofyan mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut : “Sistem nilai dan kepercayaan bagaimana berperilaku di dalam organisasi”.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah diuraikan di atas maka dapat diambil beberapa kesimpulan mengenai budaya perusahaan sebagai berikut :

Sekumpulan nilai dan kepercayaan yang membantu karyawan untuk membantu mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan yang berhubungan dengan struktur formal dan informal di dalam lingkungan perusahaan.

#### **2.1.6 Fungsi Budaya Organisasi**

Stephen P. Robbins berpendapat dalam fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

- 1) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- 4) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Fungsi utama budaya organisasi sebagai proses integrasi internal dimana budaya organisasi berfungsi sebagai pemersatu, sebagai proses adaptasi eksternal yaitu budaya organisasi berfungsi sebagai sarana untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan luar organisasi. Fungsi budaya organisasi secara internal dapat memberikan identitas organisasi kepada anggotanya, memudahkan komitmen kolektif, mendukung stabilitas sistem (hubungan) sosial antar personal,

memudahkan anggota memahami tujuan organisasi. Budaya organisasi yang menciptakan inovasi diharapkan tumbuh baik untuk menstimulasi pegawai, dan mendorong ke arah ide-ide bagus. Melalui program pelatihan, sistem reward, dan komunikasi, organisasi terus berusaha untuk mendemokratisasikan inovasi.

### **2.1.7 Sumber-sumber Budaya Organisasi**

Menurut Tosi, Rizzo, Carrol seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:264), budaya organisasi dipengaruhi beberapa faktor :

1. Pengaruh umum dari luar yang luas mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
2. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada dimasyarakat keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.
3. Faktor-faktor yang spesifik dari organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian-penyelesaian yang berhasil.

### **2.1.8 Elemen Budaya Organisasi**

Menurut Schein, seperti yang dikutip oleh James A. F. Stoner, at all dalam bukunya *Management I*. Budaya ada dalam tiga tingkat, yaitu :

- a. *Artifact*, adalah hal-hal yang dilihat, didengar, diraba dan dirasa kalau seseorang berhubungan dengan sekelompok baru dengan budaya yang tidak

dikenalnya. Artifact termasuk produk, jasa dan bahkan tingkah laku kegiatan kelompok.

- b. *Espoused Value* (Nilai-nilai yang didukung), adalah alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.
- c. *Basic Assumption* (Asumsi Dasar), adalah keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

### **2.1.9 Dimensi Budaya Organisasi**

Riset mengemukakan bahwa ada tujuh dimensi yang secara keseluruhan mengungkap hakikat budaya sebuah organisasi,

- a. Inovasi dan pengambilan resiko. Tingkat dimana para karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian pada detail. Tingkat dimana para karyawan diharapkan untuk menampilkan ketepatan, analisis dan perhatiann terhadap detail.
- c. Orientasi hasil. Tingkat dimana para manajer memusatkan perhatian pada hasil-hasil bukannya pada teknik-teknik dan proses-proses yang digunakan untuk mencapai hasil-hasil itu.
- d. Orientasi manusia. Tingkat di mana keputusan-keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap manusia didalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim. Tingkat di mana kegiatan-kegiatan kerja disusun sekitar tim-tim bukan individu.

- f. Agresivitas. Tingkat dimana orang bersifat agresif dan bersaing bukannya ramah dan bekerja sama.
- g. Stabilitas. Tingkat dimana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan usaha mempertahankan status quo bukan pertumbuhan.

Selain tujuh dimensi budaya yang disebutkan Stephen P. Robbins dalam buku *Management I* ada dua dimensi yang mempengaruhi pembentukan budaya organisasi, yaitu :

1) Sistem imbalan

Sistem imbalan ada dua macam yaitu :

- a) Imbalan langsung, yaitu imbalan yang langsung dirasakan karyawan biasanya dalam bentuk tunai. Contoh : gaji pokok, tunjangan hari raya keagamaan, bonus yang didasarkan atas tingkat keuntungan yang diperoleh perusahaan.
- b) Imbalan tidak langsung, yaitu imbalan diluar gaji, contoh : gaji disaat cuti, bantuan kena musibah, iuran jamsostek yang ditanggung perusahaan, premi asuransi yang ditanggung perusahaan dan fasilitas seperti transportasi dan kesehatan.

2) Jaminan Sosial

Bagian dari imbalan tidak langsung atau imbalan ekstrinsik (*extrinsic rewards*) yaitu *rewards external to the job* (imbalan diluar pekerjaan) yang diberikan perusahaan kepada karyawan seperti jaminan jamsostek, kematian, hari tua, uang pensiun, proses kemudahan pemberian pembiayaan, dll.

Jaminan sosial menjadi salah satu faktor penentu pembentukan budaya organisasi.

#### **2.1.10 Fase – Fase Perkembangan Budaya Organisasi**

a. Fase kelahiran

Dalam fase ini pendiri organisasi meletakkan fondasi budaya organisasi berupa tujuan, visi, misi, norma-norma, produk, nilai, bentuk organisasi, dan sebagainya.

b. Fase Pertumbuhan

Pada fase pertumbuhan, struktur organisasi tumbuh sejajar dengan meningkatnya aktivitas organisasi. Organisasi merekrut lebih banyak profesional dan kepada mereka diberlakukan sosialisasi budaya organisasi. Peraturan, kebijakan prosedur kerja, dan teknologi dikembangkan secara tertulis.

c. Fase Dewasa

Dalam fase ini organisasi sudah mapan dan mempunyai budaya organisasi yang stabil yang menjadi pedoman perilaku anggotanya dan aktivitas organisasi mencapai tujuannya.

d. Fase Fluktuasi

Pada fase ini terjadi gejolak dalam organisasi. Ada sejumlah faktor yang mungkin menyebabkan gejolak.

- 1) Pemimpin organisasi yang menjadi motor penggerak perkembangan organisasi tidak berfungsi karena sakit, atau meninggal. Terjadi pergantian kepemimpinan dalam organisasi.
  - 2) Organisasi (perusahaan) diakuisisi atau merger dengan organisasi lain.
  - 3) Terjadi persaingan ketat terhadap produk organisasi dan organisasi ditinggalkan oleh sebagian pelanggannya.
  - 4) Terjadi konflik destruktif di antara anggota organisasi sehingga kesehatan organisasi menurun.
  - 5) Produk organisasi ketinggalan zaman karena adanya produk baru yang lebih baik atau muncul produk pengganti.
- e. Fase kematian

Pada masa ini, organisasi yang berbudaya lemah tidak mampu bertahan ketika mengalami fluktuasi karena persaingan, konflik, dan tidak mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan eksternalnya sehingga sakit dan akhirnya mati (bangkrut).

#### **2.1.11 Jenis-jenis Budaya Organisasi**

Deal and Kenney, mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat jenis budaya :

- a) *The thought person, macho culuture* (Budaya keras atau budaya macho),  
Budaya organisasi ini ditandai oleh individu-individu yang terbiasa mengambil resiko tinggi dalam rangka mengharapkan keuntungan yang cepat tanpa memikirkan mereka salah satu benar. Dalam budaya organisasi tipe ini

kerja tim tidaklah penting, artinya nilai kerjasama tidak menjadi sesuatu yang dianggap penting dan tidak ada kesempatan untuk belajar dari kesalahan. Contoh dari perusahaan yang menggunakan budaya ini adalah industri hiburan.

b) *Work-hard/play hard culture* (Budaya kerja keras/bermain keras)

Budaya organisasi ini memotivasi karyawan untuk mengambil resiko rendah dan mengharapkan pengembalian yang cepat. Budaya organisasi ini memotivasi karyawan untuk mengambil resiko rendah dan mengharapkan pengembalian yang cepat. Budaya organisasi ini menekankan diri pada senang-senang dan tindakan. Budaya organisasi ini lebih mengutamakan penjualan. Contoh perusahaan yang menggunakan budaya ini adalah real state

c) *Bet-your company culture*

Budaya ini ada dilingkungan di mana resiko tinggi dan keputusan diambil sebelum diketahui. Contoh perusahaan yang menerapkan budaya ini adalah pesawat terbang.

d) *Process culture* (Budaya proses)

Budaya resiko rendah dengan pengembalian rendah; karyawan hanya fokus kepada bagaimana sesuatu dilakukan daripada hasil. Contoh perusahaan dengan budaya ini adalah perusahaan perbankan.

### 2.1.12 Norma Dan Nilai Dalam Organisasi

Norma adalah peraturan, tatanan, ketentuan, standar, gaya, dan pola perilaku yang menentukan perilaku yang dianggap pantas dan tidak dalam merespon



sesuatu. Norma dalam organisasi mengatur perilaku organisasi. Norma dalam organisasi tentang dalam kode etik perusahaan. Kode etik (*code of ethic*) adalah pernyataan formal tertulis mengenai nilai-nilai, kepercayaan, filsafat organisasi, apa yang diharapkan dan apa yang dihindari, serta apa yang dilarang dilakukan oleh anggota organisasi.

Sedangkan nilai adalah suatu kepercayaan permanen mengenai apa yang tepat dan tidak tepat yang mengarahkan tindakan dan perilaku seseorang. Nilai tersebut terdiri dari :

a. Nilai Organisasi (*Value of Organization*)

Nilai dalam organisasi menjadi pedoman perilaku anggota organisasi dalam mencapai suatu tujuan bersama. Nilai organisasi ini tertuang dalam visi dan misi perusahaan. Visi adalah pernyataan mengenai organisasi akan menjadi apa atau suatu keyakinan akan suatu kondisi mendatang. Sedangkan misi adalah gambaran apa yang akan dilakukan organisasi untuk mencapai visi. Jika proses implementasi visi dan misi terlaksana dengan baik maka organisasi akan sukses besar.

b. Nilai Karyawan (*Value Of Employee*)

Disamping nilai organisasi ada juga nilai karyawan. Nilai karyawan adalah suatu kepercayaan permanen mengenai apa yang tepat dan tidak tepat serta mengarahkan tindakan dan perilaku karyawan terhadap organisasi atau sesuatu yang dianggap penting oleh karyawan. Pada saat karyawan memasuki suatu organisasi, mereka datang dengan kepentingan khusus atau yang sering disebut dengan nilai-nilai pribadi.

c. Nilai Religi (*Value Of Religion*)

Dalam perbankan syariah nilai religi (*Value Of Religion*). Subtansi dalam nilai religi adalah nilai-nilai iman dan ketauhidan. Ekstensi nilai-nilai religi ini sangat penting dalam Bank Syariah. Nilai religi inilah yang membedakan identitas Bank Syariah dengan Bank Konvensional. Ketika Bank Syariah dilandasi dengan nilai-nilai ketauhidan maka diharapkan Bank Syariah akan terhindar dari unsur-unsur *gharar*, *masyir* dan *riba* karena menyadari adanya pengawasan dari Allah SWT. Nilai Islam yang berpedoman pada kitab suci Al-Qur'an mencakup seluruh persoalan hidup dan kehidupan. Al-Qur'an adalah pedoman bagi penyelesaian berbagai problem hidup dan apabila dihayati serta diamalkan akan menjadikan pikiran, rasa dan karsa mengarah kepada realitas keimanan. Agama Islam membicarakan masalah mendasar untuk kehidupan manusia yaitu ahlak. Ajaran agama Islam mencakup tiga aspek yang mendasar sebagai kewajiban dan tujuan hidup manusia di dunia. Ketiga aspek itu adalah aqidah, ahlak, dan ibadah.

1) *Aqidah*

Aqidah berasal dari kata *aqada* artinya ikatan dua utas tali dalam satu buhul hingga menjadi tersambung. *Aqada* berarti pula janji, karena janji merupakan ikatan kesepakatan antara dua orang yang mengadakan perjanjian. Aqidah Islam di dalam Al-Qur'an disebut iman yakni bukan hanya berarti percaya melainkan keyakinan yang mendorong seseorang muslim untuk berbuat. Seseorang dinyatakan iman bukan hanya percaya terhadap sesuatu, melainkan kepercayaan itu mendorongnya untuk mengucapkan dan melakukan sesuatu

sesuai dengan keyakinannya, karena itu iman bukan hanya dipercayai atau diucapkan, melainkan menyatu secara utuh dalam diri seseorang yang dibuktikan dalam perbuatan.

## 2) Akhlak

Secara etimologi (arti bahasa), akhlak berasal dari kata *khalaqa* yang kata asalnya *khulqun*, yang berarti perangai, tabiat, adat atau *khalqun* yang berarti kejadian, buatan, ciptaan. Jadi secara etimologi akhlaq itu berarti perangai, adat, tabiat, atau sistem perilaku yang dibuat. Akhlak atau sistem perilaku ini terjadi melalui satu konsep atau seperangkat pengertian tentang apa dan bagaimana sebaiknya akhlak itu bisa terwujud. Kaidah atau norma yang merupakan ketentuan ini timbul dari satu sistem nilai yang terdapat pada Al-Qur'an atau Sunnah yang telah dirumuskan melalui wahyu Ilahi maupun yang disusun oleh manusia sebagai kesimpulan dan hukum-hukum yang terdapat dalam alam semesta yang diciptakan Allah SWT.

## 3) Ibadah

Secara umum ibadah berarti mencakup semua perilaku dalam suatu aspek kehidupan yang sesuai dengan ketentuan Allah SWT, yang dilakukan dengan ikhlas semata-mata untuk mendapat ridha-Nya. Ibadah merupakan kegiatan manusia, baik yang bersifat *ubudiyah* maupun yang bersifat mu'amalah adalah dikerjakan dalam rangka penyembahan kepada Allah SWT dan mencari ridho-Nya.

Dalam rangka membangun dan menciptakan budaya perusahaan yang islami, berikut hal-hal yang selayaknya menjadi jati diri perusahaan dan melekat dalam setiap kepribadian karyawan yang memegang prinsip-prinsip syariah Islam :

1. Kepribadian karyawan dalam hubungan dengan Allah Swt.

Karyawan memiliki akidah yang lurus, yaitu sesuai dengan Al-Qur'an dan As-Sunnah yang mewarnai setiap aktivitas kerjanya Langkah-langkahnya dalam menjalankan bisnis islami harus senantiasa berujung kepada ridha Allah. Sehari-hari karyawan taat dalam beribadah, shalat tepat waktu, dan mendirikan shalat fardu berjamaah baik dirumah maupun kantor. Dengan demikian terciptalah pandangan (*image*) bahwa bekerja dilembaga syariah identik dengan kumpulan pribadi-pribadi yang taat dalam beribadah.

2. Kepribadian karyawan dalam hubungan sesama manusia

Orang-orang yang berkecimpung dalam institusi syariah hendaknya dapat menjadi teladan bagi saudara-saudaranya yang berada diluar institusi syariah. Islam mengajarkan kepada umatnya untuk bermasyarakat dan tidak eksklusif. Islam mengharamkan seorang muslim baerlaku kasar kepada kawannya, memutuskan hubungan, dan menjauhinya.

3. Berdoa sebelum dan sesudah kerja

Setiap pagi sebelum memulai pekerjaan, manajer, dan karyawan perusahaan selalu berdoa bersama, begitu juga ketika jam kerja usai diakhiri dengan doa bersama.

4. Berdoa sebelum dan sesudah rapat

Setiap akan memulai dan mengakhiri rapat-rapat perusahaan, mulai dari pemegang saham, komisaris, manajemen, dan karyawan, mereka senantiasa membaca doa. Minimal dibuka dengan basmallah atau ummul kitab (Al-Fatihah) dan diakhiri minimal dengan hamdalah atau doa akhir majelis atau surat Al-Ashr.

#### 5. Budaya Salam

Dalam aktivitas kerja sehari-hari ketika seorang karyawan salam (“assalamualaikum”) baik saat bertemu atau bertemu atau ketika memasuki ruangan, maka dijawab “wa alaikum salam”. Menelepon keluar atau menjawab telepon yang masuk, baik oleh mesin penjawab otomatis maupun oleh karyawan, selalu diawali dengan ucapan salam. Salam menjadi jati diri perusahaan.

#### 6. Sikap ramah dan melayani

Karyawan senantiasa bersikap ramah dan melayani baik kepada *internal customer* (sesama karyawan) maupun *external customer* (nasabah atau mitra bisnis). Sikap ramah dan melayani adalah salah satu prinsip bisnis islami. Rasulullah mengatakan “*saidul kaum khadimuhum*” (pengusaha itu adalah pelayanan bagi *customer-nya*). Untuk mencairkan suasana, sikap yang hendaknya dibiasakan adalah sikap *tabssum* (tersenyum). Dengan tersenyum kita bisa memperlihatkan cinta, kasih sayang, dan orang lain pun akan merasa lebih dihargai.

#### 7. Berbusana islami

Karyawan senantiasa tampil bersih, rapi, dan anggun dalam melakukan aktivitas sehari-hari. Karyawati mengenakan busana sebagaimana diisyaratkan oleh syariah: (1) menutupi atau menyelubungi seluruh badan, (2) busana tidak boleh ketat yang dapat membentuk tubuhnya, (3) busana wanita tidak boleh menyerupai busana laki-laki. Sedangkan para karyawan menggunakan busana yang mencirikan nuansa islami, misalnya dengan kerah shanghai atau mirip baju koko. Bagi eksekutif atau kalangan direksi, menggunakan baju kerah shanghai dengan jas.

8. Lingkungan kerja yang bersih, sehat, dan islami

Suasana ruangan dan lingkungan di perusahaan selalu bersih, sehat, dan islami. Kebersihan tidak hanya terlihat pada fisik ruangan yang selalu dikelola secara teratur oleh petugas kebersihan, namun juga dijaga secara bersama oleh karyawan. Suasana ruangan yang islami juga menjadi identitas perusahaan. Misalnya dengan memasang gambar-gambar kaligrafi di dinding dan mengaplikasikan warna cat yang bernuansa islami.

9. Ceramah diniyah rutin atau berkala

Di perusahaan diselenggarakan ceramah dan diskusi keislaman setiap minggu, manajemen tidak merasa rugi meskipun kegiatan tersebut menyita jam kerja. Mereka yakin bahwa kegiatan tersebut sangat bermanfaat bagi peningkatan ilmu agama dan mental karyawan yang pada gilirannya juga berdampak pada peningkatan kinerja dan berkah ilahi.

### 2.1.13 Pengertian Kinerja

Mengenai kinerja, telah banyak dijelaskan oleh para ahli manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi dengan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda, namun kesemuanya itu mengandung makna yang sama dan saling melengkapi. Kinerja merupakan terjemahan Bahasa Inggris dari kata *performance*, dimana apabila dalam bahasa Indonesia memiliki berbagai pengertian, diantaranya adalah penampilan kerja, prestasi kerja, atau juga unjuk kerja. Sedarmayanti (2001 : 52) mengungkapkan *performance* diterjemahkan menjadi kinerja, yang juga prestasi kerja.

*Bernardine dan Russel (2003 : 379) menjelaskan bahwa :*

*“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period.”* Ini diartikan bahwa *performance* atau kinerja merupakan catatan hasil kerja/kegiatan tertentu selama periode tertentu, sehingga kinerja dalam hal ini dapat dikatakan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Lebih lanjut Bernardine & Russel (2003 : 383) mengungkapkan 6(enam) kriteria utama prestasi kerja yang dapat dinilai sebagai berikut:

1. Kualitas

Tingkat dimana proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan suatu kegiatan dengan cara yang ideal/sesuai atau menyelesaikan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan;

2. Kuantitas

Besaran yang dihasilkan, dalam bentuk nilai doillar, sejumlah unit, atau sejumlah kegiatan yang bisa diselesaikan ;

3. Ketepatan waktu: tingkatan dimana kegiatan diselesaikan, atau hasil yang diselesaikan, dengan waktu lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain ;
4. Efektivitas biaya: tingkatan dimana penggunaan sumber-sumber organisasi (antara lain SDM, uang, teknologi, materi) dimaksimalkan untuk mendapat target yang tertinggi atau sebaliknya, efektifitasnya berkurang, penggunaan sumber-sumber organisasi dikurangi ;
5. Kebutuhan pengawasan: tingkatan dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya tanpa memerlukan bantuan pengawas atau sebaliknya untuk menghindari kesalahan atau mendapatkan hasil yang tidak diinginkan ;
6. Pengaruh Interpersonal: tingkatan dimana pegawai menunjukkan perasaan harga diri, *goodwill*, dan kerjasama diantara rekan sekerja dan bawahan.

#### **2.1.14 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan Davis (2002 : 15) yang merumuskan :

1. *Human Performance* : *Ability* x *Motivation*
2. *Motivation* : *Attitude* x *Situation*
3. *Ability* : *Knowledge* x *Skill*
4. *Organizational results: Potential performance* x *resource opportunity*

- a. Faktor Kemampuan.



Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realitas (*knowledge x skill*). Artinya, pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan tugasnya sehari-hari, maka ia akan mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man and the right job*).

b. Faktor Motivasi.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Steers dalam Riani (2011:100) berpendapat, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja
2. Kejelasan dan penerimaan atau penjelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku.

Sedangkan menurut Mc Cormick dan Tiffin dalam Riani (2011:100) menjelaskan bahwa terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

a. Variabel Individu

Variabel ini terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian, dan sikap.

b. Variabel Situasional

Variabel situasional menyangkut dua faktor yaitu:

1. Faktor sosial dari organisasi meliputi: kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah, serta lingkungan sosial
2. Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran, dan temperatur.

### **2.1.15 Indikator Kinerja**

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi, kontribusi yang dapat diberikan karyawan terhadap organisasinya. Menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja karyawan dapat dinilai dari :

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

### 3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

### 4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik

### 5. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah

## **2.1.16 Masalah-Masalah Dalam Penilaian Kinerja**

Dalam melakukan penilaian prestasi seseorang karyawan dapat terjadi kendala-kendala. Proses penilaian harus dilakukan secara obyektif. Berikut ini merupakan hal-hal yang dapat menjadi kendala dalam melakukan penilaian prestasi kinerja menurut Hasibuan (2012:100) dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia*:

### 1. *Hallo Efect*

*Halo Effect* merupakan kesalahan yang dilakukan oleh penilai karena umumnya penilai cenderung akan memberikan prestasi baik bagi orang yang dikenalnya dan demikian pula sebaliknya. *Halo Effect* ini mengakibatkan indeks prestasi karyawan bersangkutan tidak memberikan gambaran nyata dari karyawan tersebut.

2. *Leniency*

Kesalahan yang dilakukan penilai cenderung untuk memberikan nilai yang terlalu tinggi terhadap karyawan yang dinilai.

3. *Strictness*

Kesalahan penilai cenderung untuk memberikan nilai yang terlalu rendah terhadap karyawan yang dinilai.

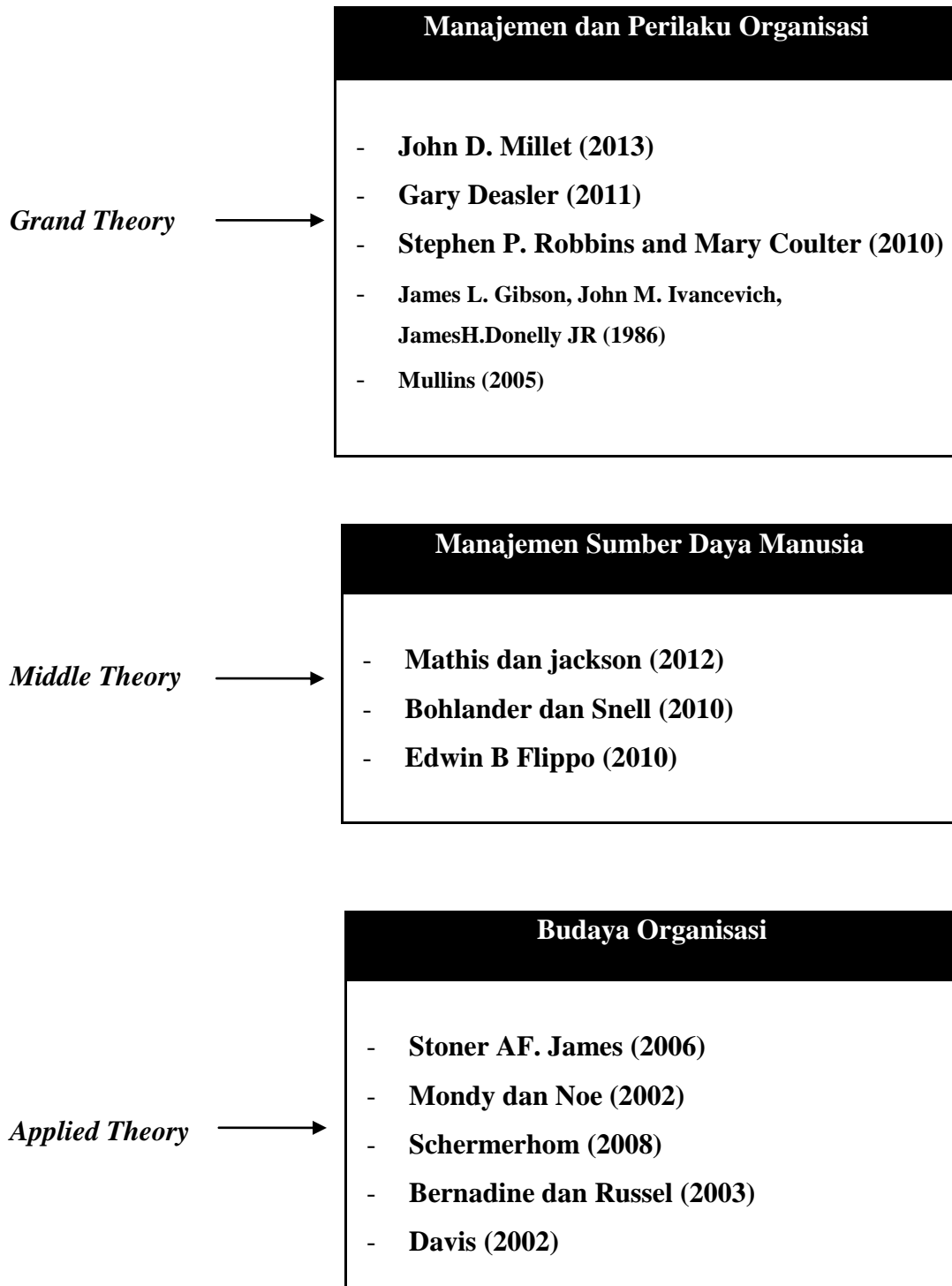
4. *Central Tendency*

Penilai cenderung untuk memberikan rata-rata

5. *Personal Bias*

Penilaian terjadi akibat adanya prasangka-prasangka sebelumnya yang positif maupun negatif.

### 2.1.17 Landasan Teori Keseluruhan



## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Untuk memperkaya perspektif penelitian ini maka selain dari kajian teori yang telah dijelaskan dilakukan juga *review* terhadap beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian didasarkan atas kesamaan objek penelitian yakni pelaksanaan budaya organisasi dalam bank syariah untuk mengoptimalkan kinerja karyawan.

### **2.2.1 Penelitian Sofiari Ananda**

Penelitian pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Sofiari Ananda, Penerapan Simbol Budaya Organisasi dan Efektivitas Organisasi (Studi Deskriptif Kualitatif tentang Penerapan Simbol Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi Pers Mahasiswa Suara USU) pada tahun 2014. Tujuan penelitian ini adalah melihat apakah diterapkannya simbol budaya organisasi menggambarkan efektivitas borganisasi Pers Mahasiswa SUARA USU atau tidak. Penelitian ini memusatkan penyelidikan terhadap cara manusia memaknai cara kehidupan sosial mereka, serta bagaimana cara manusia mengekspresikan pemahaman mereka. Penulis menyatakan bahwa penerapan simbol-simbol budaya SUARA USU kepada seluruh anggota dapat menjadikan organisasi menjadi lebih efektif.

Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya. Perbedaannya terletak pada fokus dan objek penelitian. Objek penelitian yang dilakukan pada penelitian terdahulu yaitu pada organisasi Pers Mahasiswa, sedangkan peneliti melakukan penelitian pada bank syari'ah. Fokus penelitian terdahulu lebih memfokuskan budaya organisasi terhadap efektifitas

organisasi.

### **2.2.2 Penelitian Fathimatuzzahro**

Penelitian kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Fathimatuzzahro yang berjudul *Penerapan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di BMT BISMILLAH Sukorejo* pada tahun 2015. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan budaya organisasi terhadap kinerja didalam perusahaan. Penulis menyatakan bahwa efisiensi dapat dicapai jika pekerjaan dibagi-bagi sehingga setiap orang mempunyai tugas tertentu. Dilakukan dengan alasan supaya tugas-tugas yang terlalu besar dapat lebih mudah ditangani, dan memungkinkan orang untuk bekerja dengan efisien sehingga dapat mencapai prestasi setinggi-tingginya. Penerapan budaya organisasi di BMT Bismillah Sukorejo, yaitu meliputi kepemimpinan, perilaku, dan aturan-aturan nilai-nilai budaya organisasi dan faktor yang melandasi penerapan budaya di BMT.

Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya. Perbedaannya terletak pada objek penelitian yang dilakukan pada perusahaan asuransi syariah sedangkan objek penelitian yang dilakukan peneliti di perusahaan bank syari'ah.

### **2.2.3 Penelitian Lutvie Maas Irfansyah**

Penelitian kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Lutvie Maas Irfansyah, yang berjudul *Implementasi Nilai-nilai Islam Pada Budaya Organisasi di CV. Rabbani Asysa Bandung Jawa Barat* pada tahun 2014. Tujuan penelitian

terdahulu ini menjelaskan dan untuk mengetahui nilai-nilai Islam pada budaya organisasi dan bagaimana implementasinya pada perusahaan. Nilai-nilai Islam terdapat pada elemen budaya organisasi yaitu artefak, nilai, dan asumsi dasar.

Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya. Perbedaannya terletak pada pendekatan dan fokus kajian. Penelitian terdahulu melakukan pendekatan manajemen dakwah (menitik beratkan pada sejauh mana manajemen dapat mengubah perilaku manusia), sedang peneliti yang penulis susun saat ini melakukan pendekatan manajemen syari'ah (menekankan pada sejauh mana manajemen dapat membentuk organisasi yang efektif sesuai Al-Qur'an dan Hadist).

#### **2.2.4 Penelitian Fadhilah Rahmatika**

Penelitian keempat adalah penelitian yang dilakukan oleh Fadhilah Rahmatika yang berjudul *Penerapan MSDM Berbasis Nilai-Nilai Islam pada Bank BNI Syari'ah Semarang* pada tahun 2014. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan MSDM pada bank BNI Syari'ah, apakah sudah sesuai dengan nilai-nilai Islam, dengan melihat dari praktik-praktik manajemen yang dilakukan Bank Syari'ah. Penulis menyatakan bahwa secara garis besar nilai-nilai Islami tetap diperhatikan dan diterapkan dalam praktik MSDM di BNI Syari'ah. Aspek Islami ditunjukkan dengan memasukkan beberapa kriteria-kriteria, tes, atau materi pada beberapa praktik manajemen. Kemudian sisi spriritualitas juga dilihat dari keikutsertaan karyawan pada beberapa kegiatan religi yang diadakan, hal ini mencerminkan sisi ke-Islaman dari seseorang.



Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya. Perbedaannya terletak pada pendekatan dan fokus kajian. Penelitian terdahulu melakukan pendekatan manajemen dakwah (menitik beratkan pada sejauh mana manajemen dapat mengubah perilaku manusia), sedang peneliti yang penulis susun saat ini melakukan pendekatan manajemen syari'ah (menekankan pada sejauh mana manajemen dapat membentuk organisasi yang efektif sesuai Al-Qur'an dan Hadist). Selain itu penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif dan pendekatan yang digunakan oleh peneliti adalah kualitatif.

#### **2.2.5 Penelitian Junaidah Hashim**

Penelitian kelima adalah penelitian yang dilakukan oleh Junaidah Hashim yang berjudul *Penerapan Manajemen Islam dalam Suatu Organisasi (Studi Internasional Islamic University Malaysia)* Penelitian ini bertujuan untuk menguji praktik penerapan manajemen Islam di perusahaan atau menguji praktik penerapan manajemen Islam Malaysia, mengingat Malaysia merupakan negara dengan dasar Islam. Menjelaskan bahwa diantara pengusaha atau organisasi Islam yang diteliti di Malaysia adalah adanya kepedulian yang besar terhadap manajemen Islam dan menerapkannya pada perusahaannya secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya. Perbedaannya terletak pada proses manajemen dan dasar negara. Penelitian terdahulu melakukan pendekatan proses manajemen sumber daya manusia berbasis Islam. Sedang peneliti yang penulis susun saat ini yaitu Agama Islam tidak digunakan sebagai dasar negara meskipun di Indonesia mayoritas

beragama Islam, namun perusahaan yang penulis teliti telah melakukan pendekatan proses manajemen sumber daya manusia berbasis Syari'ah.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Dalam menjalankan perusahaan perbankan yang menjunjung prinsip syariah, setiap perusahaan perbankan dituntut untuk memegang teguh prinsip budaya dan kinerja perusahaan sesuai dengan ajaran Islam. Hal ini sangat berkaitan dengan etika personal yang tertanam dalam setiap diri karyawan yang tidak terlepas dari adanya etika perusahaan yang menjadi kesatuan yang terinternalisasi menjadi perilaku organisasi yang selanjutnya mempengaruhi budaya perusahaan.

Bank Pembangunan Daerah (BPD) sebagai perusahaan yang membantu dalam pergerakan roda ekonomi khususnya wilayah Jawa Barat, Bank bjb syariah merupakan salah satu bank yang berbasis syariah yang dimana hukum yang melandasi segala proses aktivitasnya berdasarkan Al-Qur'an dan As-sunnah. Ajaran agama islam menciptakan suatu budaya yang baik merupakan suatu kewajiban dalam bermuamalah, dimana tujuan dari budaya tersebut untuk mengajak kepada hal-hal yang baik yang dalam prosesnya saling nasehat menasehati dalam kebaikan agar dapat mentaati kepada kebenaran. Bank Jabar Banten sedang berfokus pada peningkatan kontribusinya dalam pembangunan daerah. Sesuai dengan misinya antara lain menggerakkan laju keuangan daerah, melaksanakan penyimpanan daerah dan menjadi salah satu sumber pendapatan

asli daerah khususnya Jawa Barat dan Banten. Dalam rangka mengikuti perkembangan perekonomian dan perbankan.

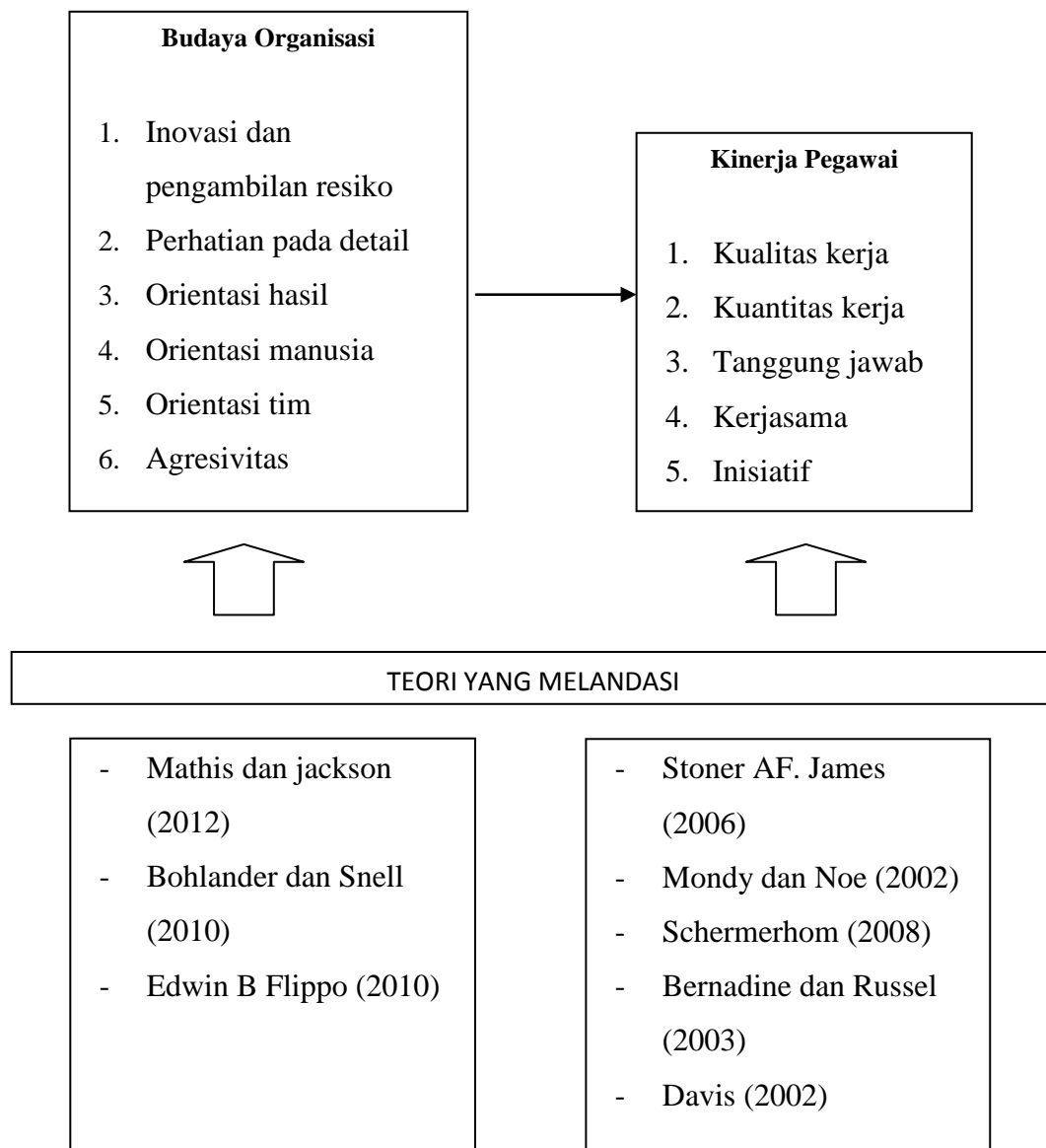
Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, perilaku pemimpin, orientasi tim, karakteristik tersebut terdapat dalam sebuah organisasi atau perusahaan mereka. Persepsi karyawan mengenai kenyataan terhadap budaya organisasinya menjadi dasar karyawan berperilaku. Dari persepsi tersebut memunculkan suatu tanggapan berupa dukungan pada karakteristik organisasi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan”.

Dalam organisasi perusahaan spritual yang kuat budaya organisasi akan mengubah pola pikir, sikap dan hubungan kerja dalam semangat kebersamaan, transparansi dan sinergi. Dalam organisasi, implementasinya akan mendukung prinsip pengelolaan usaha yang sehat dan usaha yang dijalankan serta dapat meningkatkan *spiritmasalah* yang menjadi budaya bank bjb syariah.

Fokus penelitian ini pada akhirnya ialah mengamati perubahan dari budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Jabar Banten Syariah. Permasalahan ini tentu adalah permasalahan yang menyangkut sikap, etika, kedisiplinan dan komunikasi karyawan pada perusahaan. Kondisi yang diharapkan tentunya adalah penerapan budaya organisasi perusahaan dapat diterapkan oleh semua karyawan sehingga akan berpengaruh positif terhadap dan

meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan operasionalisasi perusahaan. Sebaliknya, kondisi yang tidak diharapkan adalah ketidakmampuan karyawan untuk beradaptasi pada penerapan budaya organisasi yang akan membuat kinerja karyawan dan perusahaan tidak mengalami peningkatan.

Banyak faktor yang patut diduga menjadi faktor penghambat dari penerapan budaya organisasi perusahaan tersebut bisa berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri atau berasal dari lingkungan. Dalam penelitian ini “faktor perilaku” itu diasumsikan terutama dari sikap, komunikasi, kedisiplinan, interaksi antar sesama karyawan. Budaya organisasi dapat merubah sikap dan perilaku karyawan itu sendiri dalam mendorong capaian kerjanya dalam perusahaan. Kegagalan yang paling mencolok dari sistem penilaian kinerja adalah karena sistem yang sangat sederhana tidak mengakui realitas pekerjaan dan budaya organisasi. Seharusnya, penilaian kinerja dikaitkan dengan budaya organisasi sehingga dapat digunakan sebagai alat untuk mengungkapkan seberapa baik karyawan berkinerja sesuai dengan budaya organisasi. Sistem penilaian kinerja dapat membantu menemukan dan merumuskan aspek-aspek penting dari budaya dengan spesifikasi perilaku dan kompetensi yang dieprhikan untuk menyumbang keberhasilan organisasi, unit, kelompok, atau posisi. Jadi, sistem penilaian yang baik seharusnya digunakan sebagai alat untuk mengungkapkan, mempengaruhi dan memperkuat budaya organisasi. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, secara keseluruhan kerangka berfikir atau paradigma penelitian seperti pada gambar 2.3 sebagai berikut :



**Gambar 2.3**  
**Paradigma Penelitian**

#### 2.4 Proposisi Penelitian

Dengan fokus penelitian dan kerangka pemikiran yang ditetapkan maka proposisi dari penelitian ini adalah “*Analisis budaya organisasi dalam mengoptimalkan kinerja karyawan*”.