

BAB II

Tinjauan Pustaka dan Kerangka Teori

A. Penelitian Terdahulu

Menurut pengamatan penulis bahwasanya judul analisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan (studi komparatif pada karyawan BMT Bina Ummah dan BMT Al Ikhlas) belum ada yang meneliti sebelumnya. Namun, setelah penulis mencari hasil penelitian yang berkaitan dengan judul di atas ditemukan pada beberapa jurnal, skripsi dan tesis yang hampir sama dengan skripsi ini.

Penelitian Nurjanah (2008) dalam skripsi yang berjudul "*Analisis Budaya Organisasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bank DKI Syariah Cabang Wahid Hasyim Jakarta Pusat)*". Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer melalui penyebaran kuisioner pada karyawan Bank DKI Syariah Cabang Wahid Hasyim Jakarta Pusat, dan menggunakan data sekunder melalui metode dokumentasi, data-data laporan keuangan dan profil perusahaan Bank DKI Syariah Cabang Wahid Hasim Jakarta Pusat. Teknik analisis data menggunakan statistik deskriptif dengan bantuan SPSS. 15.0 dan metode analisa korelasi *rank spearman*. Dari hasil perhitungan *rank spearman* menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan dengan nilai $r = 0,668$. Nilai koefisien determinasi sebesar 44,6% menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif

dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan yaitu sebesar 44,6% dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian Margareth (2012) skripsi yang berjudul "*Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Kasus Pada Divisi Network Management PT Indosat, Tbk.)*". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja karyawan PT Indosat, Tbk. Dengan menggunakan pendekatan variabel motivasi. Penelitian ini dilakukan terhadap perspektif kinerja karyawan. Perspektif kinerja karyawan diukur dengan info jumlah turnover karyawan dari tahun 2009 hingga tahun 2011 dan perspektif pengembangan perusahaan kinerja karyawan dengan melihat dari segi motivasi kerja yang memiliki dimensi kepuasan kerja, budaya organisasi dan pola kepemimpinan. Penelitian ini merupakan studi kasus dengan menggunakan metode analisis kuantitatif deskriptif. Pengolahan data menggunakan alat bantu statistik SPSS dengan model analisis *regresi linear* sederhana dan analisis korelasi. Sampel yang digunakan sebanyak 35 responden dari keseluruhan populasi. Hasil penelitian menjelaskan bahwa Motivasi kerja yang terdiri dari kepuasan kerja, Budaya organisasi dan pola kepemimpinan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai r 0,404. Nilai koefisien determinasi sebesar 40,4% menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan yaitu sebesar 40,4% dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Jurnal dari Winanti (2005) dengan judul "*Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT ATRI*

DISTRIBUTION". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi yang diterapkan, motivasi dan kinerja karyawan dan mengukur seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah *Descriptive dan Explanatory Survey* terhadap karyawan yang berada pada perusahaan PT. Atri Distribution. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik survey menggunakan instrumen kuesioner dan wawancara dengan menggunakan sample sebanyak 57 orang. Metode analisis yang digunakan adalah *Regresi Berganda (Multipel Regresion)*. Kesimpulan penelitian ini adalah, budaya organisasi dan motivasi secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai r 0,609. Nilai koefisien determinasi sebesar 37,03% menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan yaitu sebesar 37,03% dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian Lubis (2008) dalam bentuk tesis dengan judul "*Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan*". Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. Populasi penelitian ini adalah semua karyawan yang ada di PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan yang berjumlah 155 orang. Adapun teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling* (sampel pertimbangan) karena yang akan diteliti kinerjanya adalah karyawan pelaksana yang telah mengikuti pelatihan

Metode pengumpulan data dilakukan dengan angket dan studi dokumentasi. Model analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan menggunakan software SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Nilai koefisien determinasi r diperoleh sebesar 88,1% hal ini berarti bahwa kemampuan variabel independen yaitu pelatihan dan motivasi kerja menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen yakni kinerja karyawan sebesar 88,1% sedangkan sisanya merupakan variabel yang tidak terungkap.

Skripsi Priharyanto (2012) yang berjudul "*Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Regional IV Jawa Tengah – Daerah Istimewa Yogyakarta)*". Penelitian ini dilakukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Metode yang digunakan berupa metode survei melalui penyebaran kuesioner. Dari populasi sejumlah 1548 orang, dengan menggunakan teknik sampel convenience, diperoleh jumlah sampel sebanyak 94 orang. Analisis regresi digunakan sebagai analisis kuantitatif. Hasil regresi menunjukkan adanya pengaruh dari Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai 0.442 melalui penjumlahan koefisien beta yang distandarkan. Hasil perhitungan koefisien determinasi total menunjukkan bahwa 44,2% perubahan variabel dependen mampu dijelaskan oleh variabel independen. Sedangkan sisanya sebesar 55.8% dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model penelitian. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan

adanya pengaruh secara positif dan signifikan dari Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, Motivasi memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

B. Kerangka Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*) (Bangun, 2012: 231).

Sedangkan definisi karyawan dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia diartikan orang yang bekerja pada suatu lembaga, kantor, atau perusahaan yang mendapat gaji atau upah (Fajri dan Senja, 273).

Di dalam Al-Quran surat At-Taubah ayat 105 diterangkan hal yang berkaitan dengan kinerja atau anjuran untuk bekerja sebagai berikut:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّوكَ إِلَىٰ عِلِّيِّينَ

الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾ التوبة: ١٠٥

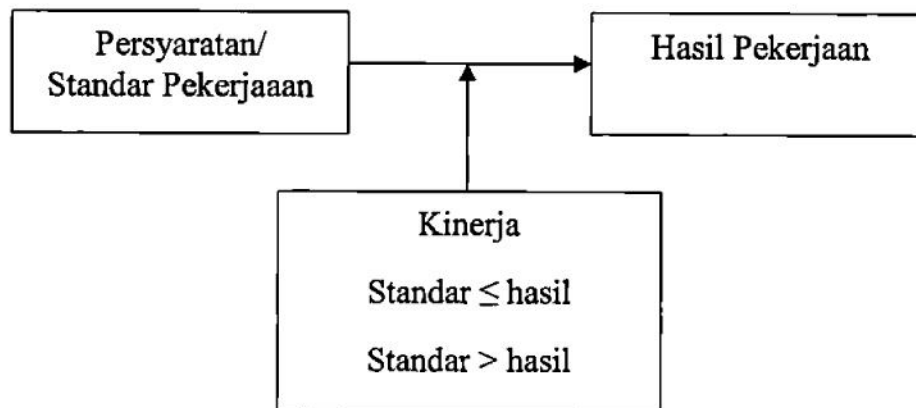
Dan katakanlah, bekerjalah kamu maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang mengetahui yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan” (At-Taubah: 105)

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Anwar Prabu Mangkunegara, 2013: 67).

Kinerja menurut Mc Clelland (1967) menentukan beberapa karakteristik kinerja yaitu: bertanggung jawab dalam pemecahan masalah, menetapkan tujuan, ada umpan balik dan dapat diandalkan. Untuk menilai kinerja individu dalam organisasi, Ravianto (1986) menetapkan beberapa kriteria yaitu: kompetensi individu tentang pekerjaan, kemampuan individu dalam membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya, pengetahuan individu tentang standar mutu pekerjaan, produktivitas individu (kualitas dan kuantitas kinerja), kompetensi teknik atas pekerjaannya, ketergantungan kepada orang lain, kemampuan berkomunikasi, kemampuan bekerjasama, kedisiplinan dan kemampuan menyampaikan gagasannya dalam rapat, kemampuan mengelola pekerjaan serta kepemimpinannya (Torang, 2013: 74).

Kinerja pegawai atau karyawan didefinisikan sebagai kemampuan pegawai atau karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai atau karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan

tugas yang dibebankan kepadanya (Sinambela, 2012: 5). Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2010: 548).



Gambar 2.1. Alur Kinerja
(Sumber: Wilson Bangun, 2012: 231)

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan yang dimaksud kinerja karyawan adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu

b. 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. 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 rizki dan berkah dan hasil pekerjaan yang baik adalah yang dikerjakan dengan penuh tanggung jawab dan sesuai dengan ajaran-ajaran Rasulullah SAW.

Setiap manusia pada saatnya nanti akan dimintai pertanggung jawabannya atas semua hal yang pernah dilakukan selama hidupnya. Kinerja seseorang dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan juga akan demikian, seperti Firman Allah dalam Al-Qur'an Surat An-Nahl ayat 93 berikut:

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَٰكِن يُضِلُّ مَن يَشَاءُ وَيَهْدِي مَن يَشَاءُ وَلَسُّعَلْنَ
عَمَّا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٩٣﴾

"Dan jika Allah menghendaki niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Dia menyesatkan siapa yang Dia kehendaki dan member petunjuk kepada siapa yang Dia kehendaki. Tetapi kamu pasti akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan"

Kinerja suatu organisasi baik instansi pemerintah maupun perusahaan dapat diketahui melalui kegiatan fungsi manajemen yang keempat, yaitu kontrol (pengawasan) atau yang biasa disebut juga monitoring dan evaluasi. Dalam manajemen berbasis syariah kualitas kerja organisasi itu ditentukan oleh kualitas pengawasan. Rasulullah SAW dan para khalifah penerus pemerintahan Rasul senantiasa melakukan pengawasan dan audit terhadap kinerja pegawainya. Rasul selalu mengaudit kinerja kepala pemerintahan tingkat provinsi dan terlebih lebih

jabatan yang terkait dengan keuangan Negara seperti para petugas pengumpul zakat (Abdullah, 2012: 331).

Kinerja pada akhirnya akan bermuara pada pemberian imbalan yang pantas dan sesuai dengan apa yang telah dihasilkan oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Penilaian bukanlah satu-satunya aspek yang dapat meningkatkan produktifitas karyawan, karna imbalan atau gaji yang sesuai dengan setiap jenis pekerjaannya juga dapat mempengaruhi setiap kinerja yang dimiliki oleh karyawan. Seperti halnya yang diterangkan dalam sebuah hadits riwayat Ibnu Majjah bagaimana kewajiban untuk memberikan hak berupa gaji kepada karyawan dengan segera.

عَنِ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَآلِهِ وَسَلَّمَ : أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ. (رواه ابن ماجه)

Sahabat Ibu Umar ra berkata, bahwa Rasulullah saw telah bersabda: "*Berikanlah ongkos karyawan (buruh) sebelum kering keringatnya.*" (HR. Ibnu Majah)

c. Aspek-aspek Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil studi Lazer dan Wikstrom terhadap formulir penilaian kinerja, faktor yang paling umum muncul adalah pengetahuan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreatifitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, kecerdasan (*inteligensi*), pemecahan masalah, pendelegasian,

sikap, usaha, motivasi dan organisasi. Dari aspek-aspek yang dinilai tersebut dapat dikelompokkan seperti berikut (Rivai, 2010: 563):

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi. Menurut Gibson, kinerja karyawan dipengaruhi oleh enam faktor yaitu, harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan, persepsi terhadap tugas, imbalan internal dan eksternal, persepsi tingkat imbalan dan kepuasan kerja (Sinambela, 2013: 11)

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan secara psikologis pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan, dan dalam Wibowo (2013: 81) juga diterangkan bahwa budaya akan memberikan pengaruh terhadap kinerja yang baik dalam suatu organisasi.

. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja (Mangkunegara, 2013: 67).

Menurut Keith Davis (1964: 484) dalam Mangkunegara (2013: 67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang dirumuskan seperti berikut ini:

- 1) *Human Performance* = *Ability + Motivation*
- 2) *Motivation* = *Attitude + Situation*
- 3) *Ability* = *Knowledge + Skill*

2. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisai 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 manajer perusahaan. Jones (2001) mendefinisikan kultur/budaya organisasi sebagai sekumpulan nilai dan norma hasil berbagi yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan orang di luar organisasi (Irham Fahmi, 2013: 47).

Kilman et al., (1988) dalam Sutrisno (2010: 2) mengemukakan Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah berlaku lama, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang perorang di dalam organisasi. Dengan demikian, menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi tersebut.

Budaya organisasi merupakan gaya dan cara hidup suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh anggota organisasi. Horrison dan Stokes

(1992: 1) mengemukakan budaya organisasi adalah pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota suatu organisasi, yang mempengaruhi perilaku semua individu dan kelompok didalam organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi, seperti bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuatnya, bagaimana imbalan dibagikan, bagaimana orang diperlakukan, dan bagaimana organisasi memberi respon kepada lingkungannya (Ernawan, 2011: 74).

Robbins (2003: 292) mengemukakan pendapat bahwasanya budaya organisasi terbentuk melalui tiga tahapan proses, yaitu (Ernawan, 2011: 77):


1. Bermula dari filosofi yang ditetapkan oleh pendiri organisasi seperti tradisi, kepercayaan, dan ideologi.
2. Proses seleksi anggota organisasi untuk mencari kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan filosofi organisasi.
3. Proses sosialisasi sistem nilai perusahaan berjalan baik, maka akan terbentuk budaya organisasi.

Kilman dan Serpa (1986: 42) mengemukakan bahwa budaya dapat mempengaruhi kinerja dan perilaku organisasi. Pengaruh budaya terhadap organisasi/perusahaan dapat dibedakan atas tiga aspek yaitu (Erni P


1. Pengaruh mengarahkan, berarti budaya akan mengarahkan organisasi mengikuti suatu arah/tujuan tertentu. Budaya akan mempengaruhi perilaku dalam pencapaian tujuan organisasi.
2. Pengaruh merambat, derajat dimana budaya budaya sudah meresap dan menjadikan wawasan bersama diantara anggota organisasi.
3. Pengaruh menguatkan, derajat dimana budaya sudah mengakar kuat pada setiap anggota organisasi, budaya dilaksanakan tanpa adanya paksaan/arahan.

b. Budaya Organisasi Dalam Perspektif Islam

Secara spesifik, Islam memerintahkan pada umatnya untuk memelihara budaya kerja. Dalam Al Quran terdapat ayat dan hadits yang menyampaikan keharusan berbudaya kerja. Misalnya sebuah ayat Al Quran surat Al-Mu'minin yang memberikan penjelasan yang berkaitan dengan bagaimana sifat-sifat kaum mukmin yang diharapkan untuk senantiasa produktif dalam berkarya dan berbudaya kerja. Diantaranya yang terdapat pada ayat 3 dan 8 sebagai berikut :


 وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ

“Dan orang yang menjauhkan diri dari (perbuatan dan perkataan) yang tiada berguna”


 وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ

“Dan (sungguh beruntung) orang yang memelihara amanat-amanat

Jadi sesuai dengan ayat-ayat diatas orang yang mukmin, dia anjurkan senantiasa mengisi waktu hidupnya secara produktif, kapanpun dan dimanapun mereka berada. Demikian halnya ketika di lingkungan suatu pekerjaan maka mereka diperintahkan untuk selalu berfikir dan beraktivitas secara produktif. Dengan cara demikian maka akan menjamin suatu target kerja dan kinerja (produktivitas) akan dijamin mencapai tujuan. Dengan cara berfikir demikian maka SDM yang bersikap malas, acuh tak acuh dan sifat tercela lainnya dalam Islam justru dinilai kontraproduktif dan menciptakan organisasi dan perusahaan yang tidak berbudaya.

Demikian halnya, karyawan yang memelihara dan menjalankan amanah yang telah disanggupi untuk dilaksanakannya merupakan bagian dari sebuah budaya kerja produktif. Hal ini sangat beralasan, sebab jika dicermati banyak target pekerjaan yang tidak tercapai disebabkan para karyawan tidak amanah begitu juga sebaliknya. Inilah kiranya budaya organisasi sangat memiliki manfaat yang demikian besar dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan.

Karakteristik budaya organisasi Islam yang dapat meningkatkan kinerja organisasi adalah sebagai berikut (Hakim, 2011: 156-158):

1. Bekerja merupakan "ibadah"
2. Bekerja dengan azas manfaat dan *maslahat*
3. Bekerja dengan mengoptimalkan kemampuan akal
4. Bekerja penuh keuletakan dan optimistik

5. Bekerja dengan mensyaratkan adanya sikap *tawazun* (keberimbangan)
6. Bekerja dengan memperhatikan unsure *kehalalan* dan menghindari unsur *haram* (yang dilarang syariah)

c. Karakteristik Budaya Organisasi

Luthans (1992: 563) mengemukakan beberapa karakteristik budaya organisasi sebagai berikut (Ernawan, 2011: 81):

1. Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipatuhi

Dapat dijadikan pedoman dalam hubungan antara anggota organisasi, komunikasi, terminologi, dan upacara-upacara.

2. Norma-norma

Berupa aturan-aturan tidak tertulis yang menentukan bagaimana cara bekerja.

3. Nilai-nilai yang dominan

Mengandung konsep yang jelas tentang hal-hal yang diinginkan atau diharapkan oleh anggota organisasi, seperti konsep nilai tentang kualitas, efisiensi tinggi, absensi rendah, dan sebagainya.

4. Filosofi

Berkaitan dengan kebijaksanaan organisasi, menyangkut cara memperlakukan anggota organisasi dan nihakanihak yang

5. Aturan-aturan

Yang berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi.

6. Iklim organisasi

Menggambarkan lingkungan fisik organisasi, perilaku hubungan antar anggota, juga hubungan organisasi dengan pihak-pihak luar organisasi.

Menurut Robbin (1996: 289) terdapat 6 karakteristik primer dan hakikat budaya organisasi, yaitu (Ernawan, 2011: 82):

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian pada kerincian. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian pada rincian.
3. Orientasi pada hasil. Sejauhmana manajemen memfokuskan pada hasil, berdasarkan teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi tim. Sejauhmana kegiatan kerja di organisasi di sekitar tim, bukannya individu-individu.
5. Keagresifan. Sejauhmana anggota-anggota itu agresif dan

6. Kemantapan. Sejauhmana kegiatan organisasi dipertahankan status quo sehingga kontras dengan pertumbuhan.

d. Dimensi Budaya Organisasi

Horison dan Stokes (1992: 14-22) membedakan budaya organisasi menjadi empat yang merupakan orientasi budaya yang dipersepsikan oleh para anggotanya, yaitu (Sobirin, 2009: 193):

1. Orientasi pada Kekuasaan (*The Power Orientation*)

Perusahaan yang berorientasi pada kekuasaan didasarkan atas perbedaan akses kepada sumber. Orang-orang yang berkuasa menggunakan sumber-sumber untuk mengendalikan perilaku orang lain. Para anggota organisasi ditumbuhkan motivasinya oleh imbalan dan hukuman, dan oleh keinginan untuk bekerja dengan pimpinan yang kuat. Di dalam perusahaan yang berorientasi pada kekuasaan, kepemimpinan berdasarkan atas kekuatan, keadilan dan kebajikan.

2. Orientasi pada Peran (*The Role Orientation*)

Orientasi pada peran menempatkan sebuah sistem dari struktur dan prosedur untuk menggantikan kekuasaan pemimpin, struktur dan sistem memberikan proteksi terhadap bawahan dan stabilitas organisasi. Nilai dari orientasi pada peran yaitu yang berkaitan dengan nilai-nilai yang mengutamakan pada keterkaitan, rasionalitas dan konsistensi. Keunggulan dari jenis orientasi ini

adalah terciptanya stabilitas, keadilan dan kinerja yang efisien dalam organisasi.

3. Orientasi pada Prestasi (*The Achievement Orientation*)

Organisasi yang berorientasi pada prestasi disebut juga organisasi sejajar, karena tipe ini menggunakan misi untuk menarik dan mengeluarkan energi perorangan dari para anggotanya untuk mengejar tujuan bersama. Organisasi ini menekankan pada motivasi yang tinggi dari pada anggota organisasi untuk menghilangkan ketidakefisienan dari struktur, sistem, dan perencanaan, dalam budaya ini tujuan utama organisasi adalah menarik dan memancing tenaga para anggota untuk mengejar tujuan bersama.

4. Orientasi pada Dukungan (*The Support Orientation*)

Organisasi yang berorientasi pada dukungan menawarkan kepada para anggotanya kepuasan yang berasal dari hubungan, dengan asumsi orang-orang akan memberi kontribusi karena komitmen mereka kepada suatu kelompok atau organisasi karena mereka memiliki rasa memiliki. Ada rasa keinginan para anggotanya untuk berkorban demi kelompok lainnya. Kelemahan tipe ini adalah cenderung menghindari konflik untuk keselarasan organisasi, konsensus ini mungkin dinilai berlebihan karena menghambat kemampuan organisasi untuk bergerak dengan tegas

e. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2001) budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. *Pertama*, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal ini berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya. *Kedua*, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. *Ketiga*, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri sendiri. *Keempat*, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (Sutrisno, 2010: 10).

f. Tipe Budaya Organisasi

Keitner dan Kinicki (2000) mengemukakan bahwa terdapat tiga tipe umum budaya organisasi, yaitu (Ernawan, 2011: 94):

1. Budaya konstruktif, yaitu budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi.

2. Budaya pasif-defensif, yaitu bercirikan keyakinan yang

lain dengan cara yang tidak mengancam keamanannya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.

3. Budaya agresif-defensif, yaitu mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi dan kekuasaan.

3. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *Movere* yang berarti “dorongan atau daya penggerak”. Motivasi hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut (Hasibuan, 2010: 92). Sedangkan dalam Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, motivasi adalah kecenderungan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar melakukan tindakan dengan tujuan tertentu, usaha-usaha yang menyebabkan seseorang atau kelompok orang tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki (Fajri dan Senja, 575).

Di dalam Al-Quran telah diterangkan bahwasanya motivasi juga sangatlah penting seperti yang telah tercantum dalam surat Al-Ba'd surah

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

“Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri” (Ar-Ra’d: 11)

Dari ayat di atas kita bisa mengambil kesimpulan bahwa ternyata motivasi yang paling kuat adalah dari diri seseorang. Motivasi sangat berpengaruh dalam gerak-gerik seseorang dalam setiap tindak-tanduknya. Dapat disimpulkan bahwa motivasi itu sendiri dalam Islam sangat terkait dengan masalah niat. Karena niatpun merupakan sebuah pendorong dalam melakukan sebuah kegiatan.

Seperti dalam sebuah hadits dari Umar bin Khatab tentang niat yang artinya berbunyi seperti berikut:

Dari Umar bin Khathab radhiyallahu ‘anhu, bawasanya Rasulullah bersabda, *“Sesungguhnya setiap amal tergantung niatnya dan bagi setiap orang mendapatkan sesuai yang ia niatkan. Barangsiapa hijrahnya karena Allah dan RasulNya maka hijrahnya sampai pada Allah dan RasulNya. Barangsiapa hijrahnya karena dunia yang ia inginkan atau karena wanita yang ia ingin nikahi maka hijrahnya sampai apa yang ia niatkan.”*

Motivasi itu disebut juga pendorong maka penggerak dan pendorong itu tidak jauh dari naluri baik bersifat negati ataupun positif. Dan sesungguhnya motivasi itu mengarahkan pada suatu tujuan.

Menurut Robbins (2003) dalam Wahjono (2010: 78) motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam

memenuhi beberapa kebutuhan individual. Motivasi adalah energi yang menggerakkan individu untuk berusaha mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Amstrong (1999: 57) dalam Torang (2013: 58) motivasi bersumber dari dua dimensi yaitu: *extrinsic* atau motivasi buatan (sesuatu yang dilakukan untuk memotivasi individu), dan *intrinsic* atau motivasi hakiki (dorongan dari dalam diri individu). Sedangkan motivasi menurut Usman (2009) adalah proses psikis yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi dapat bersumber dari dorongan yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang. Dalam memotivasi karyawan di dalam organisasi, seorang pemimpin berhadapan dengan persoalan yang dapat mempengaruhi setiap karyawan dalam bekerja, yaitu kemauan dan kemampuan. Seorang pemimpin dapat mengatasi lemahnya kemauan seorang karyawan dengan memberikannya motivasi, dan juga dapat mengatasi minimnya kemampuan karyawan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawannya. Selanjutnya Usman mengungkapkan bahwa proses motivasi meliputi siklus yang disingkat AIDA, yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (tertarik), *Desire* (terangsang), dan *Action* (tindakan). Manusia termotivasi karena ada perhatian, perhatian menimbulkan ketertarikan, ketertarikan menimbulkan rangsangan dan rangsangan menimbulkan tindakan atau aksi

b. Motivasi Dalam Perspektif Islam

Motivasi dimiliki oleh setiap manusia, tetapi ada sebagian orang yang lebih giat dalam berbagai hal melebihi yang lainnya. Kebanyakan orang mau bekerja lebih keras jika tidak memenuhi hambatan dalam merealisasikan apa yang diharapkan. Selama dorongan kerja itu kuat maka semakin besar peluang individu untuk lebih konsisten pada tujuan kerja. Dalam motivasi perilaku manusia versi psikologi motivasi terbagi menjadi tiga yaitu: motivasi *jismiyyah* (motivasi psikologi), motivasi *nafsiyyah* (motivasi biologis), dan motivasi *ruhiyyah* (motivasi spiritual) (Asifudin, 2004: 198).

Allah SWT sangat mencintai seorang pekerja yang ketika ia melakukan suatu pekerjaan, ia melakukannya dengan sempurna, jadi dalam pandangan islam menjadi orang beriman termotivasi untuk memperhatikan niat dan juga cara melaksanakan pekerjaannya karena akan mendapat dua imbalan yaitu imbalan dari organisasi dan imbalan akhirat, sesuai dengan firman Allah SWT dalam surat Al-Qasas ayat 77 berikut:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ
 مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي
 الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

"Dan carilah (pahala) negeri akhirat dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu, tetapi janganlah kamu lupakan bagianmu di dunia dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah

kamu berbuat kerusakan di bumi. Sungguh, Allah tidak menyukai orang yang berbuat kerusakan”.

Individu didorong untuk bekerja keras dan mengusahakan kemampuan terbaiknya kemudian berjuang melawan frustrasi dan putus asa. Teori ini memandang kerja sebagai kewajiban setiap orang laki-laki dan perempuan yang memiliki kemampuan, didorong untuk bekerja dan dilarang mencari bantuan orang lain tanpa usaha nyata atau kebutuhan mendesak. Sesuai firman Allah SWT dalam surat Al-Ahqaf ayat 19 berikut:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

“Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan, dan agar Allah mencukupkan balasan perbuatan mereka, dan mereka tiada dirugikan”.

Dalam pandangan islam perusahaan dituntut memberi kesempatan kerja kepada karyawannya yang memiliki kemampuan, kemudian harus membuat kondisi kerja yang baik sehingga pekerja dapat termotivasi untuk bekerja dan mendapat gaji secara adil kemudian memberikan kesejahteraan. Hadits riwayat Ahmad dan Thabrani beserta Al-Bazzar sesuai dengan pernyataan sebelumnya yang berarti sebagai berikut:

Allah suka kepada hamba yang berkarya dan terampil (professional atau ahli). Barangsiapa bersusah-payah mencari nafkah untuk keluarganya maka dia serupa dengan seorang mujahid di jalan Allah Azza wajalla. (HR. Ahmad)

Bangunlah pagi hari untuk mencari rezeki dan kebutuhan-kebutuhanmu. Sesungguhnya pada pagihari terdapat barokah dan keberuntungan (HR. Ath-Thabrani dan Al-Bazzar)

Islam tidak sekedar mengandalkan efek agama pada kesadaran manusia, namun imbalan dan keamanan, sehingga karyawan puas dan termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dengan kemampuan terbaik.

c. Teori-teori tentang Motivasi

Pada dasarnya teori-teori motivasi dapat dibedakan menjadi tiga macam kelompok, yaitu (Handoko, 2009: 255):

1) Teori isi (*Content Theory*)

Teori ini menjelaskan tentang apa motivasi itu dan menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menyebabkan mereka mau bekerja lebih giat. Beberapa hasil penelitian menyebutkan bahwa kebutuhan yang belum terpenuhi merupakan faktor pendukung yang kuat bagi seseorang untuk bersedia bekerja keras. Teori-teori ini diantaranya adalah teori hierarki kebutuhan dari Maslow, teori dua faktor dari Herzberg dan teori kebutuhan berprestasi dari McClelland.

a. Teori kebutuhan menurut Abraham Maslow, pada dasarnya karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhan sebagai berikut (Sutrisno, 2009: 122):

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological*).

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan-kebutuhan untuk menunjang kehidupan manusia seperti makanan, minuman

pakaian dan tempat tinggal. Maslow berpendapat bahwa apabila kebutuhan ini belum terpenuhi secukupnya maka kebutuhan lain tidak akan memotivasi manusia.

2. Kebutuhan rasa aman (*safety*).

Kebutuhan ini adalah kebutuhan untuk terbebas dari bahaya fisik dan rasa takut akan kehilangan pekerjaan, harta benda, makanan dan tempat tinggal.

3. Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*).

Karena manusia adalah makhluk sosial maka mereka membutuhkan pergaulan dengan orang lain untuk diterima sebagai bagian dari yang lain.

4. Kebutuhan harga diri (*esteem*).

Apabila seorang mulai memenuhi kebutuhan untuk bergaul maka mereka cenderung ingin merasa dihargai orang lain. Jenis kebutuhan ini menghasilkan kepuasan seperti kekuasaan, prestise, status dan keyakinan akan diri sendiri.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*).

Maslow memandang hal ini sebagai kebutuhan paling tinggi dalam hierarki kebutuhan. Kebutuhan ini adalah kebutuhan untuk menjadi orang yang dicita-citakan dan dirasakan mampu mewujudkan dan memaksimalkan potensi untuk mencapai

Kebutuhan-kebutuhan tersebut bersifat hierarkis, yaitu suatu kebutuhan akan timbul apabila kebutuhan dasar sebelumnya telah dipenuhi. Setelah kebutuhan fisiologis seperti pakaian, makanan dan perumahan terpenuhi, maka kebutuhan tersebut akan digantikan dengan kebutuhan rasa aman dan seterusnya. Sehingga tingkat kebutuhan seseorang akan berbeda-beda dalam bekerja. Seseorang yang kebutuhan hanya sekedar makan, maka pekerjaan apapun akan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

- b. Frederick Herzberg yang terkenal dengan Teori Model dan Faktor yang membicarakan dua golongan utama kebutuhan menutup kekurangan dan kebutuhan pengembangan. Menurut teori ini ada dua faktor yang dapat mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu (Edy Sutrisno, 2009:131):

- 1) Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) atau disebut juga *faktor hygiene*, yang terdiri dari gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, penyeliaan kelompok kerja.
- 2) Faktor motivasi (*motivation factor*) yang terdiri dari kemajuan, perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi, pekerjaan itu sendiri.

Menurut Herzberg, mencegah atau mengurangi ketidakpuasan dalam keadaan pekerjaan tidak sama dengan memberikan kepuasan positif. Keduanya itu segi-segi motivasi kerja yang berbeda secara kualitatif. Kedua faktor diatas tersebut

harus tersedia agar menjadi dorongan untuk bekerja sama bersama secara efektif dan efisien.

- c. Teori motivasi kebutuhan yang dikemukakan oleh Mc Clelland (1974) dalam Sutrisno (2009: 128) dengan Teori Motivasi Prestasi (*Achievement Motivation Theory*), berpendapat bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial.

McClelland (1974) dalam Sutrisno (2009: 128-129) mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan manusia, yaitu :

1. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*)

Yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi.

2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*)

Yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

3. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*)

Yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Menurut Mc Clelland kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal pegawai akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan.

2) Teori Proses (*Process Theory*)

a. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan, menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya bergantung pada hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan itu. Teori harapan didasarkan atas harapan, nilai dan pertautan.

Teori ini juga menyatakan bahwa orang memilih bagaimana bertindak dari berbagai alternatif tingkah laku berdasarkan harapan yang akan diperolehnya. Model harapan mempunyai sejumlah implikasi nyata bagi manajer mengenai bagaimana memotivasi bawahan. Seperti yang dijelaskan oleh

Nadler dan Lawler (dalam Stone dan Freeman, 1994), implikasi ini meliputi (Edy Sutrisno, 2009: 142):

1. Menentukan imbalan yang dinilai oleh setiap bawahan.
2. Menentukan kinerja yang diinginkan.
3. Mengupayakan agar tingkat kinerja dapat dicapai.
4. Mengaitkan imbalan dengan kinerja.
5. Menganalisis faktor apakah yang mungkin meniadakan efektivitas imbalan.
6. Memastikan bahwa imbalan ini memadai.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menekankan bahwa ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif, bukan atas dasar suka atau tidak suka. Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan penilaian yang objektif dan adil. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat.

Stoner dan Freeman (1994) dalam Sutrisno (209: 143) menjelaskan bahwa kebanyakan pembahasan dan penelitian mengenai teori keadilan berpusat pada yang sebagai imbalan yang

dianggap paling penting di tempat kerja. Seseorang membandingkan imbalan yang mereka terima untuk upayanya dengan imbalan yang orang lain terima. Jika mereka merasa ada ketidakadilan, suatu ketegangan berkembang dalam diri mereka. Mereka mencoba menyelesaikan ketegangan ini dengan menyesuaikan perilaku secara tepat. Sebagai contoh, seorang karyawan yang merasa bahwa dia dibayar lebih rendah daripada seharusnya, mungkin berusaha mengurangi ketidakadilan itu dengan bekerja tidak sepenuh hati. Sebaliknya, karyawan yang dibayar lebih daripada seharusnya, mungkin lebih keras.

3) Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori pengukuhan didasarkan atas hubungan sebab akibat perilaku dengan kompensasi. Misalnya, promosi bergantung pada prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok bergantung pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis, yaitu:

- a. Pengukuhan positif
- b. Pengukuhan negatif

Jadi, prinsipnya pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dan tanggapan apabila diikuti oleh stimulus

yang bersyarat. Demikian juga prinsip hukuman selalu berhubungan dengan berkurangnya frekuensi respon.

d. Metode Motivasi

Metode motivasi ada dua, yaitu (Hasibuan, 2010: 100):

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu/karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tidak langsung merupakan motivasi dalam bentuk fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan sehingga akan lebih produktif.

e. Alat-alat Motivasi

Alat-alat motivasi terbagi menjadi tiga yaitu (Hasibuan, 2010: 99):

1. Materiil Insentif

Alat motivasi yang diberikan itu berupa uang dan atau barang yang mempunyai nilai pasar dan memberikan kebutuhan ekonomis seperti kendaraan, rumah dll

2. Non Materiil Intensif

Alat motivasi yang diberikan itu berupa barang/benda yang tidak ternilai dan hanya memberikan kepuasan/kebanggaan rohani saja seperti medali, piagam, dll.

3. Kombinasi Materiil dan Non Materiil

Alat motivasi yang diberikan itu berupa materiil (uang dan barang) dan non materiil (medali dan piagam) yang dapat memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan/kebanggaan rohani.

f. Jenis-jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi, yaitu (Hasibuan, 2010: 99):

1. Motivasi Positif (Insentif Positif)

Motivasi positif maksudnya bahwa menejer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi ini semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

Motivasi negatif maksudnya bahwa manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang bekerja di bawah standar. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena

mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang akan dapat berakibat kurang baik.

C. Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan sebelumnya, hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

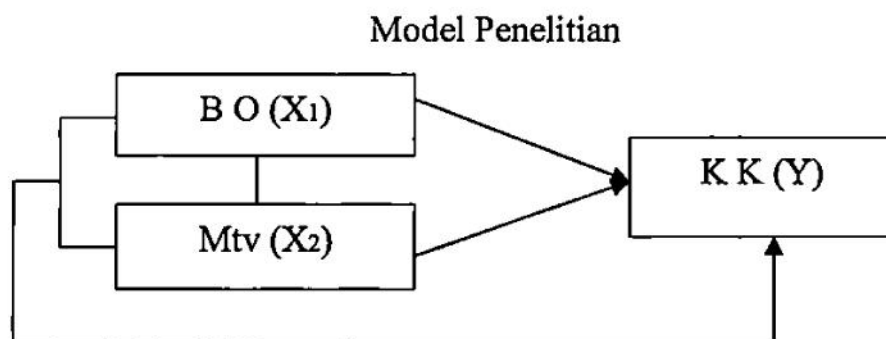
H1 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan BMT Bina Ummah dan BMT Al Ikhlas.

Budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Budaya organisasi yang kuat akan sangat membawa pengaruh terhadap peningkatan keefektifan terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi tertentu. Kilman & Serpa (1986: 42) dalam Ernawan (2013: 79) mengemukakan bahwa budaya dapat mempengaruhi kinerja dan perilaku organisasi. Budaya organisasi akan membawa pengaruh terhadap kinerja setiap karyawan, hal ini dikarenakan setiap sesuatu yang telah menjadi budaya dan kebiasaan dalam suatu organisasi sudah pasti akan membentuk dan memberi pengaruh terhadap kinerja masing-masing karyawan dalam lembaga atau organisasi demi tercapainya segala tujuan dari lembaga atau organisasi tersebut.

H2 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan BMT Bina Ummah

Motivasi mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Motivasi adalah energi yang menggerakkan individu untuk berusaha mencapai tujuan yang diharapkan, dan juga sebagai salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja (Hariandja, 2002: 320). Motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi.

H3 : Budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan



Gambar 2.2 Model Penelitian

Sumber: Dikembangkan dalam penelitian (Sugiyono, 2012: 44)