

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1 Teori Kinerja

##### 2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang . pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

**Cardy (James dan Nelson, 2009: 195)** mengatakan, *performance management is process of defining, measuring, appraising, providing feedback on, and improving performance*. Dari pengertian ini dapat diuraikan bahwa mengelola kinerja sebaiknya dilakukan secara kolaboratif dan kooperatif antara pegawai, pemimpin, dan organisasi, melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan kompetensi yang disetujui bersama.

Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil individu dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Gibson mendefinisikan kinerja (*performance*) sebagai'. . .is consideret to be a

*multiplicative function of motivation (the force) and ability.*” Kinerja juga diartikan sebagai suatu pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang.

Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan atau aktifitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan. Oleh karena itu kinerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melalui hasil kerja yang telah dan akan dilakukan seseorang.

Berdasarkan pendapat **Wirawan (2009)** bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

### 2.1.2 Konsep-Konsep Kinerja

**McGregor** berpendapat bahwa setiap karyawan mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka karyawan cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya. Hal ini dikemukakan oleh **McGregor (2007: 28)** dengan *Theory X is traditional set of assumption about people. Theory Y implies a more humanistic and supportive approach to managing people.*

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau  
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dari teori tersebut terdapat dua macam sikap dasar dari setiap orang, yaitu:

- a. Sikap dasar yang didasari oleh teori X. Dalam teori ini diasumsikan bahwa pada dasarnya manusia memiliki sifat malas, lebih senang kepadanya diberikan petunjuk-petunjuk praktis saja dari pada diberikan kebebasan berfikir dan memilih atau mengambil keputusan.
- b. Sikap dasar yang didasari oleh teori Y. Berasumsi bahwa manusia pada dasarnya senang bekerja. Bekerja adalah faktor alamiah bagi orang dewasa. Oleh karena itu, sebenarnya dimanapun dan kapanpun setiap orang dewasa akan selalu mencoba untuk bekerja.

### 2.1.3 Faktor-faktor Kinerja

**Luthan (2006)** berpendapat bahwa kinerja tidak hanya di pengaruhi oleh sejumlah usaha yang dilakukan seseorang, tetapi dipengaruhi pula oleh kemampuannya, seperti: pengetahuan, pekerjaan, keahlian, serta bagaimana seseorang merasakan peran yang dibawakannya.

**Robbins (2009: 259)** mengatakan bahwa kinerja seseorang sangat dipengaruhi oleh faktor kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O); yaitu  $performance = f(A \times M \times O)$ , artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan pengendali karyawan itu.

Bila motivasi kerja seseorang rendah, maka kinerja nya akan rendah pula mestipun kemampuannya ada dan baik, serta peluangnya tersedia. Motivasi kerja



seseorang besar tetapi peluang untuk memanfaatkan kemampuan-kemampuannya tidak ada, maka kinerjanya menjadi rendah.

#### 2.1.4 Pengukuran Kinerja

Dalam proses penilaian kinerja, pertanyaan yang sering muncul yaitu “siapa yang seharusnya melakukan penilaian?” berkaitan dengan siapa yang menilai kinerja karyawan, beberapa pendekatan yang lazim ditempuh adalah penilaian oleh atasan langsung, penilaian oleh teman (*peer rating*), dan juga *self-rating* (As’ad, 2000: 46). Sementara itu, Dessler (1998) menyebutkan empat pendekatan penilaian kinerja untuk pegawai bawahan, yaitu penilaian oleh supervisor terdekat/langsung, penilaian oleh teman sekerja, komite penilai, dan penilaian diri (*self-assessment*).

##### a. Penilaian oleh supervisor langsung

Penilaian supervisor merupakan jantung dari seluruh sistem penilaian umumnya. Hal ini disebabkan karena mudah untuk memperoleh hasil penilaian supervisor dan dapat diterima oleh akal sehat. Para supervisor merupakan orang yang tepat untuk mengamati dan menilai prestasi bawahannya. Oleh sebab itu, seluruh sistem penilaian umumnya sangat tergantung pada evaluasi yang dilakukan oleh supervisor. Pada penelitian ini, pendekatan penilaian oleh atasan/supervisor langsung yang akan dilakukan.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### b. Penilaian teman sekerja

Penilaian seseorang pegawai oleh teman kerjanya telah terbukti efektif dalam memperkirakan keberhasilan manajemen dimasa depan. Dari sebuah studi yang diselenggarakan dikalangan pejabat militer, diketahui bahwa penilaian teman sekerja cukup akurat untuk memperkirakan pejabat mana yang dapat dipromosi dan mana yang tidak.

### c. Komite penilai

Banyak perusahaan menggunakan komite untuk menilai para pegawai. Komite ini beranggotakan para supervisor langsung dan tiga atau empat anggota adalah supervisor lain, setiap anggota komite seharusnya mampu menilai prestasi pegawai dengan baik.

### d. Penilaian diri

Beberapa perusahaan telah berpengalaman menerapkan pengharkatan prestasi yang dilakukan oleh pegawai sendiri. Tetapi hal ini umumnya bukanlah pilihan yang direkomendasikan. Masalahnya adalah hampir seluruh studi menunjukkan bahwa para pegawai umumnya menilai diri mereka lebih tinggi dari penilaian supervisor atau teraan sekerja mereka. Oleh karena itu, para supervisor yang meminta pegawai mereka untuk menilai prestasi mereka sendir hendaknya diperingatkan bahwa hasil penilaian diri mungkin jauh berbeda dengan penilaian atasan atau rekan kerja.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 2.1.5 Indikator Kinerja

Indikator kinerja menggambarkan beberapa aspek kinerja yang sangat kritis dari sebuah perusahaan atau organisasi yang akan menentukan sukses tidaknya perusahaan atau organisasi tersebut pada masa kini maupun masa depan.

Dalam mengembangkan indikator kinerja karyawan secara individu ada 5 Indikator **Robbins (2006)**, yaitu:

1. **Kualitas.** Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. **Kuantitas.** Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. **Ketepatan waktu.** Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain
4. **Efektivitas.** Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. **Kemandirian.** Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi komitmen kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pengembangan indikator kinerja harus dirancang untuk mendukung perbaikan kinerja perusahaan atau organisasi secara keseluruhan, bukan hanya berkaitan dengan bagian tertentu. Jadi, bukan saja perbaikan kinerja yang nantinya akan meningkatkan kinerja yang lebih besar dan saling menguatkan antarbagian, tetapi pengembangan hingga implementasi sistem indikator kinerja yang baru dalam perusahaan atau organisasi juga akan dijalankan oleh semua karyawan dengan penuh rasa “handarbeni” ( *sense of belonging* )

### 2.1.6 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Pada dasarnya tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan menurut **Rivai (2009)** meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama bekerja.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, dan insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Meningkatkan motivasi kerja.
6. Meningkatkan etos kerja.
7. Memperkuat hubungan antar karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
8. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

9. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia, karier dan keputusan perencanaan suksesi.

### 2.1.7 Pandangan Islam tentang Kinerja

Kinerja atau prestasi kerja menurut pandangan islam adalah kesuksesan seseorang didalam melaksanakan pekerjaan. Sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya disebut “*level of performance*”. Biasanya orang yang *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif. Dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau berperformance rendah. Firman Allah SWT dalam surat Al-Ahqaaf ayat 19 yaitu:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَيُؤْتِيهِمْ أَعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ١٩

Artinya: *dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.*

Ayat tersebut menerangkan bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.





## 2.2 Budaya Organisasi

### 2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah nilai, norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi, mereka membawa nilai-nilai dan kepercayaan yang telah diajarkan kepada mereka. **Robbins (2008)** berpendapat bahwa budaya organisasi mengacu kesuatu system makna bersama yang dianut oleh anggotanya dan yang membedakan antara suatu organisasi dengan lainnya.

**Pettegrew dan Jongeward (Ivancevich, 2008: 34)** menyatakan bahwa Budaya merupakan simbol, bahasa, ideologi, ritual, dan mitos. Adapun **Ivancevich (2008: 36)** menyatakan bahwa, “ *Organization culture is what the employees perceivve and how this perception creates a pattern of beliefs, values, and expectation.* ”

Pengertian di atas menyuratkan bahwa Budaya Organisasi merupakan apa yang di persepsikan karyawan dan bagaimana persepsi menciptakan pola keyakinan, nilai, dan harapan. Ini artinya bahwa Budaya Organisasi melibatkan harapan, nilai, dan sikap bersama. Hal tersebut memberikan pengaruh pada individu, kelompok dan proses Organisasi.

Dilihat dari unsur perbedaan budaya juga menyangkut ciri khas yang membedakan antara individu yang satu dengan individu yang lain ataupun yang membedakan antara profesi satu dengan profesi yang lain. Seperti perbedaan budaya seseorang pegawai negeri sipil dengan seorang karyawan badan usaha



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

milik daerah. **Robbins dan Judge (2009:585)** berpendapat bahwa,”  
*Organizational culture refers to a systems of shared meaning heald by members that distinguishes the organization from others organizations.”*

Pendapat **Robbin dan Judge** tersebut menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kemantapan sistem sosial, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Selanjutnya **Davis dan Newstroom (2002:91)** menyatakan  
*“Organizational culture is the set of assumption, belief, values, and norms that are shared by organization’s members”*. Pendapat ini menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat, asumsi, keyakinan, dan nilai-nilai yang membantu anggota organisasi untuk mengetahui tindakan-tindakan yang dapat diterima dan tindakan-tindakan yang tidak dapat diterima. Hal ini artinya budaya organisasi berada di bawah ambang kesadaran, karena budaya organisasi melibatkan asumsi yang menjadi jaminan( *taken-for-granted asumption* ) tentang bagaimana seseorang dapat melihat, berfikir, bertindak dan merasakan, serta bereaksi dengan organisasinya.



Selanjutnya, **Kreitner dan Kinicki (2008: 66)** memberikan pengertian bahwa, Organizational culture is “*the set of shared, taken-for-granted implicit assumptions that a group hold and that determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environments*”. Kreitner dan Kinicki menganggap bahwa budaya organisasi merupakan suatu kekuatan yang tidak di sadari, tetapi mudah disebarluaskan, kehadirannya tidak disadari oleh individu tetapi di dipatuhi oleh individu-individu dalam lingkungan organisasi, memberi batasan budaya organisasi sebagai nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas organisasi yang berfungsi sebagai pemberi rasa identitas kepada anggota, mempromosikan komitmen kolektif, meningkatkan stabilitas sistem sosial, serta mengendalikan perilaku para anggota.

**Gibson et al. (2009: 77)** merumuskan: “kultur organisasi mengandung bauran nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, persepsi, norma, kekhasan, dan pola perilaku.” Luthans mengemukakan, budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Budaya juga tercipta karena adanya adopsi dari organisasi lainnya baik nilai, jargon, visi dan misi maupun pola hidup dan citra organisasi yang dimanifestasikan oleh anggotanya. Menurut **Hellriegel, Jackson, dan Slocum (2005: 512)** budaya merupakan “. . . *assumption, value, and norm*”. Tetapi **Greenberg dan A. Barson** memberikan pengertian yang lain bahwa, “

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

*Organizational culture as a cognitive framework consisting of attitudes, values, behavior norm and expectations shared by organization members.”*

Pengertian ini menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah bingkai kognitif yang meliputi sikap, nilai-nilai, norma, perilaku dan harapan-harapan yang di sumbangkan oleh anggota organisasi. Ini artinya dalam pemahaman individu terhadap budaya organisasi harus ditunjukan melalui sikap kerja, nilai-nilai yang di anut ( seperti kejujuran, keadilan ), kepatuhan terhadap peraturan dan kebijakan perusahaan, serta harapan yang tinggi untuk berkontribusi dalam organisasi.

Budaya organisasi adalah apa yang di persepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. **Edgar Schein** mendefenisikan budaya organisasi sebagai: suatu pola dari asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat berjalan menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berfikir, dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Berdasarkan uraian diatas, meskipun konsep budaya organisasi memunculkan persepektif yang beragam, terdapat kesepakatan diantara para ahli budaya dalam hal mendefenisikan budaya organisasi. Intinya bahwa budaya organisasi berkaitan dengan sistem makna bersama yang diyakini oleh anggota organisasi ( *refers to a syistem of shared meaning held by members* ).



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 2.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

**Robbins dan Judge (2009: 294)** mengemukakan fungsi budaya dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri individu seseorang.
4. Budaya untuk meningkatkan kemantapan sistem sosial.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.

### 2.2.3 Faktor-faktor Budaya Organisasi

**Robbins dan Judge (2009: 585-586)** mengajukan tujuh karakteristik yang jika di campur dan dicocokkan akan mengambil esensi dari sebuah budaya organisasi sebagai karakteristik utama yang menjadi pembeda budaya organisasi.

Ketujuh karakteristik atau dimensi budaya organisasi, antara lain:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang didalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.
6. Keagresifan. Berkaitan dengan agresivitas karyawan.
7. Kemantapan. Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik

Masing-masing karakteristik tersebut, berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ketinggi. Karena itu, dengan menilai organisasi berdasarkan tujuh karakteristik tersebut, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya suatu organisasi. Gambaran tersebut menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama para anggota mengenai organisasi, bagaimana urusan diselesaikan, dan cara anggota diharapkan berperilaku.

#### 2.2.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut **Umar (2008)** yang dapat dipakai sebagai acuan esensial dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya organisasi yaitu:

1. Inisiatif individu, keleluasaan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tanggung jawab dan kebebasan.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Toleransi terhadap tindakan yang beresiko, sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
3. Arah, kejelasan tentang saran dan harapan atas prestasi yang ingin dicapai organisasi.
4. Integrasi, upaya organisasi demi terciptanya koordinasi yang baik antar unit organisasi.
5. Dukungan manajemen, para manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan.
6. Komitmen karyawan secara keseluruhan terhadap organisasi.
7. Toleransi terhadap konflik, sejauh mana karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan pendapat secara terbuka.
8. Pola komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

### 2.2.5 Pandangan Islam Terhadap Budaya Organisasi

Islam merupakan agama yang paling sempurna, dimana islam mengatur tata kehidupan manusia dengan baik, baik itu secara individu maupun masyarakat. Islam selalu berseru dan mengajak setiap umat manusia untuk berusaha, bekerja dan beramal dan selalu memberikan manfaat bagi diri sendiri ataupun orang lain.

Allah SWT sangat membenci orang-orang yang bermalas malasan bekerja, karena bermalas-malasan itu adalah perbuatan dari syaiton. Sebuah organisasi yang baik adalah dapat mengakomodasi seluruh kepentingan yang ada dalam organisasi tersebut yang tujuannya membangun organisasi lebih baik. Islam

menanamkan penghargaan terhadap nilai-nilai yang dibentuk dalam suatu kelompok yang bekerja sama membangun hidup. Dalam kelompok terdapat nilai-nilai, kebersamaan, kejujuran, penghargaan pada sesama. Kebersamaan untuk maju membutuhkan kepercayaan, karena manusia dalam penciptaannya merupakan makhluk sosial yang tidak dapat menjalin hidupnya sendirian. Untuk mengembangkan kehidupan yang lebih tinggi manusia harus saling membantu dan bekerja sama. Keberhasilan Rasulullah SAW dalam membangun suasana kerja yang kondusif disebabkan oleh sikap beliau yang sangat penyayang kepada orang lain, sebagaimana dinyatakan dalam Al-Qur'an surat Al-Imran ayat 159 adalah :

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ  
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى  
اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ١٥٩

Artinya: “Maka disebabkan Rahmat dari Allah-lah berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaralah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (Q.S Al-Imran:159).

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2.3 Kepuasan Kerja

### 2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

**Newstrom** mengemukakan bahwa, “*job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employes view their work.*” Kepuasan kerja berarti perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami karyawan ( karyawan dari kata dasar “ karya” berarti pekerja, sering kali disebut pabrik atau kantor besar. Oleh pemerintah Orde Baru, kata ini di gunakan untuk menggantikan istilah buruh yang sejak 1965 di tabukan di Indonesia ).

Karyawan yang baik adalah karyawan yang mampu memberikan kontribusi terhadap perusahaan tempat dia bekerja, tidak hanya terbatas pada tenaga tetapi juga pikiran, ide, *improvement* agar semua yang mereka kerjakan bisa mendapatkan hasil maksimal baik dari segi kualitas, kuantitas, dan efiseinsi waktu. Karyawanpun harus berperan aktif dalam melaksanakan *cost down* sehingga mampu memberikan keuntungan terhadap perusahaan. Dalam hal ini, karyawan adalah ujung tombak dari sebuah perusahaan, sebagus apapun manajemen dari sebuah perusahaan tetapi kalau tidak di tunjang dengan SDM yang baik, maka sebesar apapun modal yang dimiliki perusahaan bila tidak ditunjang oleh SDM yang baik, disiplin dan kaya akan *improvement* maka semua itu akan terbuang percuma tanpa memberikan sedikitpun keuntungan pada perusahaan.

**Robbins (2009: 113)** menggambarkan kepuasan kerja sebagai, “. . . *a positive feeleng about a job, resulting from an evaluation of its characteristics*”.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Apabila dilihat dari pendapat Robbins tersebut terkandung dua dimensi. Pertama, kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan. Kedua, ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya.

Adapun menurut **Ivancevich (2008:12)**, kepuasan karyawan tidak secara otomatis dapat meningkatkan produktivitas, walaupun ketidakpuasan karyawan cenderung menurunkan produktivitas, lebih sering mangkir dan menghasilkan kualitas lebih rendah dari pada karyawan karyawan yang puas. Sementara itu, **Kreitner (2007:170)** mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan'. . .*an effective or emosional response toward various faces of one job.*" Kreitner memandang kepuasan kerja bukanlah sebagai suatu konsep yang satu ( *unitary concept* ), tetapi lebih kepada suatu pengertian bahwa seseorang dapat secara relatif terpuaskan dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak terpuaskan dengan satu atau lebih aspek pekerjaan lainnya. Maksud dari aspek pekerjaan disini ialah upah, peluang promosi, atasan dan teman sekerja yang juga berasal dari faktor lingkungan kerja seperti kebijaksanaan dari prosedur, afiliasi kelompok kerja, dan kondisi kerja.



Pada dasarnya, kepuasan kerja seseorang tergantung kepada selisih antara harapan, kebutuhan atau nilai dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Seseorang dikatakan puas bila tidak ada kesenjangan (*difference*) antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Kepuasan kerja sebagai satu acuan dari orientasi yang efektif seorang karyawan terhadap peranan mereka pada jabatan yang dipegangnya saat ini.

Kepuasan kerja karyawan dalam suatu kelompok kerja atau organisasi pada akhirnya akan digambarkan sebagai tingkat produktivitas (*productivity*) kerja karyawan, tingkat kehadiran/absen, serta keluar dan masuk karyawan yang tinggi (*turn over rates*) dalam suatu kelompok kerja atau organisasi.

Berdasarkan defenisi-defenisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *kepuasan kerja* adalah keadaan dimana seorang pekerja merasa bangga, senang, diperlakukan adil, diakui dan diperhatikan oleh atasan, dihargai, merasa aman karena pekerjaannya dapat menghasilkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan, dan ambisi pribadinya sehingga ia merasa puas secara lahir batin.

### 2.3.2 Konsep Kepuasan Kerja

*Discrepancy theory* (Kreitner, 2008:171), kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja tercapai bila batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi yaitu tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan



kenyataan. Bila yang didapat ternyata lebih besar dari apa yang diharapkan, maka orang akan menjadi semakin puas.

Teory *equity*, dikemukakan pertama kali oleh **Zalesnik** dan dikutip oleh **Locke (Kreitner, 2008: 172)**. Kepuasan dan ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung apakah ia merasakan keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity* diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain. Menurut teori ini, elemen-elemen dari *equity* ada tiga, yaitu: *input-outcomes*, *comparison person* dan *equity-inequity*.

Input adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan. Misalnya: pendidikan, keterampilan, dan jumlah jam kerja. *Outcomes* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai “hasil” dari pekerjaannya. Adapun yang dimaksud dengan *comparison person* ialah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-outcomes* yang dimilikinya.

### 2.3.3 Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan dapat diukur berlandaskan interaksi yang dibutuhkan antara atasan dan bawahan karyawan. Aturan dan kebijakan organisasi sudah menguraikan standar performa yang harus dipenuhi setiap karyawan, kondisi minimal kehidupan dengan pekerjaan karyawan yang ideal dan disukai, apabila aturan dan kebijakan kondisi ini terpenuhi, maka ukuran kepuasan kerja



karyawan cenderung akan terpenuhi, dan begitu sebaliknya, akan terjadi ketidakpuasan karyawan.

Ada dua pendekatan yang sering dipakai untuk mengukur tingkat kepuasan kerja seseorang. “pendekatan yang pertama adalah suatu nilai global tunggal ( *single global rating* ) dan pendekatan yang kedua adalah skor penjumlahan ( *summation score* ) yang tersusun atas sejumlah aspek kerja “ (Robbins, 2009: 149). Pendekatan nilai global tunggal ( *single global rating* ) tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan, yaitu menanyakan sebuah pertanyaan kepada individu yang ingin diukur kepuasannya.

Ukuran-ukuran kepuasan kerja yang lazim digunakan dalam studi kepuasan kerja meliputi: “tipe kerja, rekan sekerja, tunjangan, diperlakukan dengan hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, upah, pengakuan akan kinerja, dan kesempatan untuk maju (Robbins, 2001: 149).

Pada penelitian digunakan pendekatan *global jobsatisfaction* ( kepuasan kerja menyeluruh ). Pendekatan ini digunakan, karena pada penelitian ini lebih ditujukan untuk memahami perasaan menyeluruh karyawan atas pekerjaannya dari pada kepuasan atas aspek-aspek kerja. Skala kepuasan kerja yang digunakan adalah tiga item *global job satisfaction* dari Camman et al., ( 1993 ). Ketiga item ini yaitu: ( 1 ) secara umum, saya senang bekerja di perusahaan ini; ( 2 ) jika semua aspek dipertimbangkan, saya menyukai pekerjaan ini; dan ( 3 ) saya sangat puas dengan pekerjaan ini.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Efek dari kepuasan kerja karyawan terhadap performa karyawan melibatkan para Manajer, yang mana nantinya para Manajer nantinya akan berusaha untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh para Manajer yang telah berhasil mengelola pekerjaannya menunjukkan bahwa implikasi dari kepuasan kerja karyawan berhubungan langsung dengan produktivitas karyawan, tingkat kehadiran ditempat kerja, dan tingkat keluar masuk karyawan ( *turn over* ). Apabila produktivitas kerja tinggi, tidak terdapat absensi, dan *turn over* karyawan rendah, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dalam kelompok dan organisasi terpenuhi.

Ketidakpuasan, **Robbins (2006)** menguraikan bahwa ketidakpuasan karyawan ( *employees dissatisfaction* ) didefinisikan sebagai berikut.

- a. Perilaku yang secara langsung akan meninggalkan organisasi dan berhenti bekerja untuk mencari posisi baru ditempat kerja lain.
- b. Mempertanyakan kepada atasan apa aktivitas yang sesuai dengan kondisi ditempat kerja yang tidak dapat dipenuhi dan melakukan aktivitas untuk mencari pembenaran dengan serikatb pekerja.
- c. Apabila terjadi ketidakpuasan ditempat kerja, karyawan akan bersikap pasif, menunggu sampai terjadi kemungkinan perubahan ditempat kerja (*turnloyalty*).
- d. Karyawan bersikap pasif sampai terjadi keadaan yang semakin buruk, seperti sering tidak masuk kerja, menurunnya upaya kerja, dan meningkatnya tingkat kesalahan dalam bekerja.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Apabila kondisi-kondisi ini sudah mulai tergambar dalam kelompok kerja atau organisasi, maka gambaran ketidakpuasan karyawan sudah dapat dibaca dan dikenali secara jelas, serta harus dicari jalan keluar untuk mengatasinya.

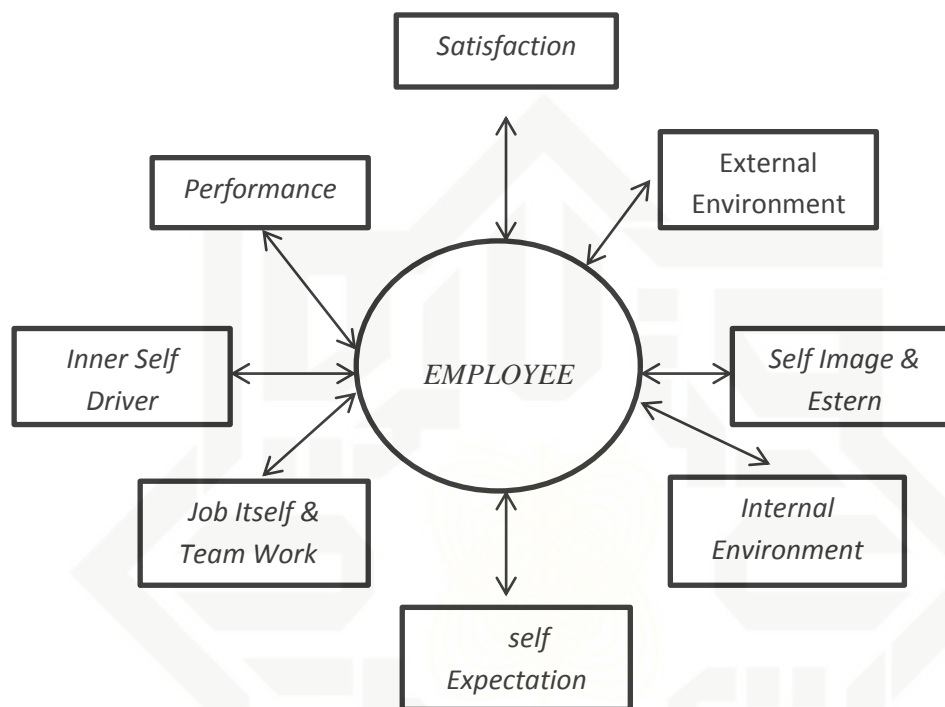
Disamping itu, ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu:

1. Manusia berhak diberlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut persepektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperhatikan indikator emosional atau kesehatan psikologis.
2. Persepektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan. **Buhler** menekankan pendapatnya bahwa upaya organisasi berkelanjutan harus ditempatkan pada kepuasan kerja dan pengaruh ekonomis terhadap perusahaan. Perusahaan yang percaya bahwa karyawan dapat dengan mudah diganti dan tidak berinvestasi dibidang karyawan maka akan menghadapi bahaya. Biasanya berakibat tingginya tingkat *turnover*, diiringi dengan membengkaknya biaya pelatihan, gaji, akan memunculkan perilaku yang sama dikalangan karyawan, yaitu mudah berganti-ganti perusahaan dan dengan demikian kurang loyal.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Selain hal diatas, faktor-faktor berikut ini mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja, yaitu dapat dilihat pada Gambar 2.1



**Gambar 2.1 Reward Performance model of Motivation (faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja)**

### 2.3.4 Pandangan Islam terhadap Kepuasan kerja

Dalam ajaran Agama Islam kepuasan kerja dikaitkan dengan tiga hal yaitu tentang ikhlas, sabar, dan syukur. Ketiga hal tersebut dalam kehidupan kita sehari-hari sangat berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam bekerja. Bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur maka akan menciptakan kepuasan kerja tertentu, namun jika pekerjaan yang diselesaikan tidak dengan rasa ikhlas, sabar dan syukur maka ada kepuasan yang tidak serta merta berkaitan langsung dengan



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pekerjaan yang dikerjakan. Hal ini sesuai dengan Firman Allah SWT dalam Surat Ibrahim:

وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا مُوسَىٰ بِآيَاتِنَا أَنْ أَخْرِجْ قَوْمَكَ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ وَذَكِّرْهُمْ بِآيَاتِنَا إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَةً لِّكُلِّ صَبَّارٍ شَكُورٍ ٥

Artinya: *Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; “sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat\_Ku), maka sesungguhnya azabku sangatlah pedih”.* ( Q.s.Ibrahim:5 )

Dari ayat diatas dijelaskan bahwa apabila kita mensyukuri hasil kerja yang kita dapat dengan ikhlas dan sabar maka Allah akan menambah nikmat hambanya. Namun, jika kita selalu merasa kekurangan atas nikmat yang diperoleh maka Allah akan memberikan terus rasa kekurangan kepada kita. Oleh sebab itu, kita diharuskan untuk bersyukur dan melihat kegelongan bawah serta tidak membandingkan dengan golongan atas.

Kepuasan kerja karyawan sangatlah penting diperhatikan, karena karyawan dapat bekerja secara maksimal apabila kebutuhannya terpenuhi secara baik. Allah dan Rasul\_Nya memerintahkan kepada kita untuk mencintai pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Allah berfirman dalam surat At-taubah ayat 105 yang berbunyi:

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ اَعْمَلِكُمْ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ۝ ۱۰۵

Artinya: Dan Katakanlah: “bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul\_Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaan mu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan\_Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (Q.S At-Taubah ayat 105).

Dengan adanya perintah Allah dan Rasul\_Nya untuk bekerja, maka tidak ada alasan bagi kita untuk bermalas-malasan. Cintailah pekerjaan yang kamu lakukan dengan sepenuh hati dan lakukanlah pekerjaan itu dengan hati yang ikhlas serta janganlah melakukan pekerjaan karena terlalu mengaharapkan imbalan atau pujian orang lain.

## 2.4 Hubungan Antar Variabel

### 2.4.1 Pengaruh antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Luthans (2006) menyatakan pendapatnya bahwa budaya organisasi memberikan arahan dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan sikap dan perilaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi yang disepakati bersama. Budaya yang kuat dapat digunakan sebagai tuntutan yang mengikat setiap karyawan, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi akan menciptakan peningkatan produktivitas dan kinerja.

Robbins (2007) pada dasarnya persepsi karyawan pada suatu organisasi berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang selanjutnya digunakan para

Hak Cipta Ditindungi Undang-Undang

1. Diarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

karyawan sebagai dasar dalam berperilaku. Persepsi yang dimiliki karyawan kemudian memunculkan tanggapan dalam dukungan pada karakteristik organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis pertama yaitu sebagai berikut:

HI: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

## 2.4.2 Hubungan antara Kepuasan Kerja dan kinerja Karyawan

Studi tentang kepuasan kerja (*job satisfaction*) telah dilakukan sejak lama dan jumlahnya cukup banyak, dikaitkan dengan tingkat produktivitas maupun kinerja karyawan, kepuasan kerja merupakan salah satu ukuran dari kualitas kehidupan dalam organisasi dan akan menjadi prediksi yang tidak baik apabila kepuasan kerja tidak menyebabkan peningkatan kinerja. Indikasi kepuasan kerja biasanya dikaitkan dengan tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, dimana kedua hal tersebut dapat memunculkan *cost* yang tinggi dalam organisasi.

Perusahaan sangatlah beralasan secara ekonomi untuk *concern* terhadap kepuasan kerja, karena sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan efektivitas organisasi. Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar **Lawler III (1998)**, meliputi:

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. Kuantitas kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan
- d. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
- e. Perencanaan kerja

Maka dapat diketahui bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Maka dalam penelitian ini diajukan sebagai hipotesis kedua, yaitu:

H2: kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

## 2.5 Penelitian Terdahulu

### 1. Susandi Prihayanto (2010)

“Analisis pengaruh budaya organisasidan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” ( Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, regional IV Jawa Tengah-Daerah Istimewa Yogyakarta ). Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja secara parsial dan simultan, dan kepuasan kerja paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja.

### 2. Nurjanah (2011)

“ Analisis budaya organisasi dan pengaruhnya terhadapkinerja karyawan” (studi kasus bank DKI Syariah cabang Wahid Hasyim Jakarta Pusat). Hasil



menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara analisis budaya organisasi terhadap kinerja.

### 3. Sri Porwani (2010)

” Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan” ( studi kasus PT. Tambang Batuna Bukit Asem (PERSERO) Tanjung Enim ). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan.

### 4. Ni Ketut Laswitarni (2010)

” Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan PT. Delta Satria Dewata Denpasar”. Hasil dari penelitian ini bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 5. Apri Paldi (2016)

“Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Pekanbaru”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2.6 Variabel Penelitian

Adapun yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah:

- Y : Kinerja Karyawan (*Dependent Variable*)
- X1 : Budaya Organisasi (*Independent Variable*)
- X2 : Kepuasan Kerja (*Independent Variable*)

## 2.7 Defenisi dan Konsep Operasional Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang akan didefenisi adalah semi variabel yang terkandung dalam hipotesis, yang bertujuan untuk memudahkan membuat kuisisioner. Adapun konsep operasional variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel. 2.1 Defenisi dan Konsep Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala
Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan <b>Robbins, (2006)</b>	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian <b>Robbins, (2006)</b>	Likert
Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	Budaya Organisasi merupakan system makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dihargai organisasi <b>Robbins dan Judge, (2008)</b>	1. Inovasi dan pengambilan resiko 2. Perhatian terhadap detail 3. Berorientasi kepada hasil 4. Berorientasi kepada orang 5. Berorientasi kepada tim 6. Agresivitas 7. Stabilitas <b>Robbins dan Judge, (2008)</b>	Likert
Kepuasan Kerja (X <sub>2</sub> )	Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyongkong atau tidak menyongkong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisdi kerjanya <b>Mangkunegara, (2009)</b>	1. Kompensasi 2. Kondisi kerja 3. System administrasi dan kebijakan perusahaan 4. Kesempatan untuk berkembang <b>Brahmansari dan Suprayetno, (2008)</b>	Likert

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

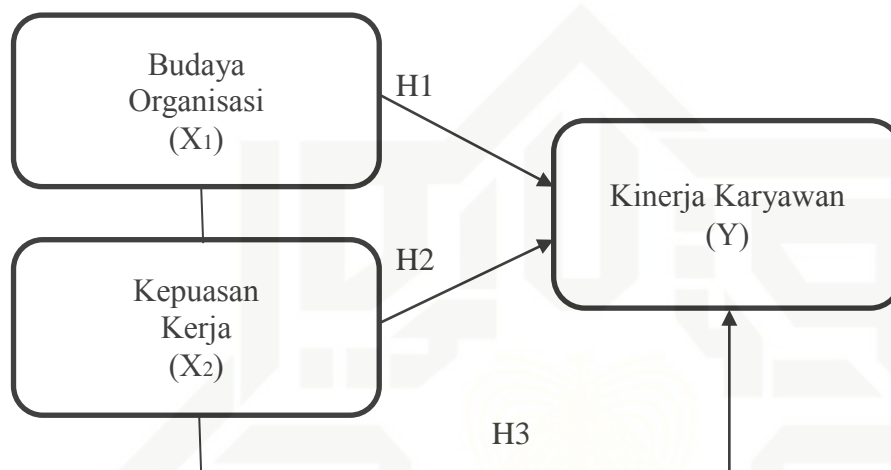
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2.8 Kerangka Pemikiran Penelitian

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.



**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran Penelitian**  
**Pengaruh Budaya Organisasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2)**  
**Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**  
 Sumber : (Robbins 2009)

## 2.9 Hipotesis Penelitian

Hipotesis sebagai kesimpulan penelitian yang belum sempurna, sehingga perlu disempurnakan dengan membuktikan kebenaran hipotesis itu melalui penelitian (**Burhan.B 2011**), hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hipotesis 1

$H_0$  : Diduga Budaya Organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT.Globa Ikhwan Pekanbaru

$H_a$  : diduga Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Global Ikhwan Pekanbaru

Hipotesis 2

$H_0$  : Diduga Kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT.Global Ikhwan Pekanbaru

$H_a$  : diduga Kepuasan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Karyawan PT.Global Ikhwan Pekanbaru.

Hipotesis 3

$H_0$  : Diduga Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT.Global Ikhwan Pekanbaru.

$H_a$  : diduga Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan PT.Global Ikhwan Pekanbaru.