

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Budaya Organisasi

##### 1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.<sup>7</sup>

Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan terwujud menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi etos kerja. Sumber daya yang ada didukung dengan sistem, teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing etos kerja individu yang baik akan menimbulkan hasil kinerja bagi organisasi.

##### 2. Ciri-ciri Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dikatakan lemah atau kuat, tergantung pada variabel-variabel seperti keterpaduan, konsensus nilai, dan komitmen individu terhadap tujuan bersama. Adapun ciri-ciri dari budaya organisasi yang kuat dan budaya organisasi yang lemah adalah sebagai berikut:

---

<sup>7</sup>Moh. Pabundu Tika, M.M, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja perusahaan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara,2008),4

a. Ciri-ciri Budaya Organisasi Kuat

- 1) Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisai.
- 2) Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang didalam perusahaan digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang yang ada didalam perusahaan sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- 3) Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pad slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam perusahaan,.
- 4) Organisasi atau perusahaan memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan perusahaan dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan.
- 5) Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah.
- 6) Memiliki jaringan kultural yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawan.

b. Ciri-ciri budaya organisasi lemah

Menurut Deal dan Kennedy, ciri-ciri budaya lemah adalah:

- 1) Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
- 2) Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada organisasi.

3) Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan organisasi untuk kepentingan kelompok atau untuk kepentingan diri sendiri.<sup>8</sup>

### 3. Terbentuknya Budaya Organisasi

Ada 5 unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Lingkungan usaha, merupakan unsur yang mmenentukan terhadap apa yang harus dilakukan perusahaan agar bisa berhasil.
- b. Nilai-nilai (*Values*), yaitu konsep dasar atau keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi.
- c. Panutan atau keteladanan, yaitu orang-oarang yang menjadi panutan atau teladan pegawai lainnya karena keberhasilannya
- d. Ritual, yaitu acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh organisasi dalam rangka memberikan penghargaan pada pegawainya.
- e. Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer.

### 4. Model Budaya Organisasi Ideal

Budaya yang memiliki kualitas baik diantaranya yaitu sebagai berikut:

- a. Kuat (*strong*), artinya budaya organisasi yang dibangun atau dikembangkan harus mampu meningkat dan mempengaruhi perilaku para individu pelaku organisasi (pemilik, manajemen, dan karyawan) untuk menyelaraskan tujuan individu dan kelompoknya dengan tujuan

---

<sup>8</sup>Pabundu Tika , *Budaya Organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*,(Jakarta: Bumi Aksara, 2006) 110-111

organisasi, serta mampu mendorong para pelaku organisasi untuk memiliki tujuan (*goals*), sasaran (*objectives*), persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, interaksi sosial, dan norma-norma bersama sehingga setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut mampu bekerja dan mengekspresikan potensi yang dimilikinya kearah dan tujuan yang sama.

- b. Dinamis dan adaptif (*dynamic and adaptive*), artinya budaya organisasi yang dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap dinamika lingkungan internal dan eksternal organisasi yang demikian cepat dan kompleks.<sup>9</sup>

#### 5. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki 5 fungsi yaitu sebagai berikut:

- a. Berperan menetapkan batasan berperilaku. Budaya organisasi berperan dalam menentukan perilaku yang harus dilakukan dan perilaku yang harus hindari.
- b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi. Budaya organisasi menuntut agar para anggotanya merasa bangga mengidentifikasi dirinya dengan organisasi.
- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari pegawai. Para pegawai mempunyai rasa memiliki, partisipasi dan rasatanggungjawab atas kemajuan organisasinya.

---

<sup>9</sup>Andreas Lako, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*. (Yogyakarta: Amara Books, 2004), 32



- d. Mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai. Dengan dilebarkannya mekanisme kontrol, didatarkannya struktur, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya pegawai oleh organisasi, maka bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.
- e. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial (*social glue*) yang meningkat semua anggota organisasi secara bersama-sama yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh pegawai. Akhirnya budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai. Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku dan cara melakukan sesuatu tanpa perlu dipertanyakan lagi. Oleh karena berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan dan bukan apa yang akan berlaku.<sup>10</sup>

#### 6. Indikator Budaya Organisasi

Adapun beberapa indikator dari budaya organisasi adalah:

- a. Inisiatif individu, yaitu sejauh mana organisasi menghargai dan membudayakan sikap kebebasan atau independensi yang dimiliki oleh setiap individu dalam mengemukakan pendapat.

---

<sup>10</sup>Ibid, 22

- b. Tanggungjawab, yaitu sejauh mana organisasi membudayakan rasa tanggungjawab pada setiap anggota.
- c. Kebebasan, yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan untuk berkeaktifitas kepada anggota.
- d. Integritas, yaitu sejauh mana organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
- e. Dukungan manajemen, yaitu sejauh mana para manajer/pimpinan dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.
- f. Kontrol, yaitu sejumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
- g. Sistem imbalan, yaitu sejauh mana alokasi imbalan (misal kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai dan bukan berdasarkan sikap pilih kasih, senioritas dan sebagainya.
- h. Toleransi terhadap konflik dan toleransi terhadap tindakan beresiko, yaitu tingkat sejauh mana pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka dan bertindak secara agresif dan inovatif.
- i. Pola komunikasi, yaitu sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>Ibid,10

## B. Etos Kerja

### 1. Pengertian Etos Kerja

Seperti aktivitas keagamaan, etos kerja juga terdiri dari dua kata yaitu etos dan kerja. Etos berasal dari bahasa Yunani (*ethos*) yang memberikan arti sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu<sup>12</sup>. Menurut Greetz, etos adalah sikap yang mendasar terhadap diri dan dunia dipancarkan hidup. Etos adalah aspek *evaluative* yang bersifat menilai lebih khusus, usaha komersial, dianggap sebagai suatu keharusan demi hidup, atau sesuatu yang *imperative* dari diri, atautkah sesuatu yang berkaitan pada identitas diri dalam hal ini adalah suatu yang diberikan oleh agama<sup>13</sup>. Ada pula yang mengartikan etos sebagai kebiasaan atau adat istiadat<sup>14</sup>.

Dalam persepsi masyarakat pada umumnya, etos sering disebut sebagaisemangat. Dengan demikian etos dapat diartikan sebagai norma serta caradirinya dalam memandang dan meyakini sesuatu. Sedangkan kerja merupakan sesuatu yang dibutuhkan oleh manusia untuk memenuhi kebutuhannya, karena pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja yang ada persamaannya dengan hewan yang juga bekerja dengan caranya sendiri. Tentunya lain dalam caranya. Hewan bekerja semata berdasarkan naluriah, tidak ada etos, kode etik atau permainan akal. Tetapi manusia memilikinya<sup>15</sup>. Jadi dapat disimpulkan bahwa kerja adalah aktivitas yang

<sup>12</sup>Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta: Gema Insani Prees, 2002),15.

<sup>13</sup>Taufik Abdullah, *Agama, Etos Kerja dan Perkembangan Ekonomi*, (Jakarta: LP3ES,1988),3.

<sup>14</sup>M. Dawam Rahardjo, *Etika Ekonomi dan Manajemen*, (Yogyakarta: PT. Tiara Wacana,1990),3.

<sup>15</sup>Hamzah Ya'qub, *Etos Kerja Islami*, (Jakarta: CV Pedoman Ilmu Jaya, 1992),1.

memiliki tujuan dan menggunakan akal untuk meringankan beban tenaga yang terbatas.

Dalam pandangan paling modern mengenai kerja, dikatakan bahwa kerja merupakan bagian yang paling mendasar atau esensial dari kehidupan manusia. Sebagai bagian yang paling dasar, dia akan memberikan status dari masyarakat yang ada di lingkungan. Juga bisa mengikat individu lain baik yang bekerja atau tidak. Sehingga kerja akan memberi isi dan makna dari kehidupan manusia yang bersangkutan<sup>16</sup>. Jadi kerja tidak hanya untuk mencari uang namun terlebih untuk mengaktualisasikan dirinya sebagai manusia yang memiliki akal fikiran. Dari sini, tidak semua aktivitas manusia dapat dikategorikan sebagai bentuk pekerjaan. Ada tiga aspek yang harus dipenuhi secara nalar, yaitu:<sup>17</sup>

- a) Bahwa aktivitasnya dilakukan karena ada dorongan tanggung jawab(motivasi).
- b) Bahwa apa yang dilakukan tersebut karena kesengajaan, sesuatu yang direncanakan, karenanya terkandung di dalamnya suatu gabungan antara rasa dan rasio.
- c) Bahwa yang dilakukan itu karena adanya sesuatu arah dan tujuan yang luhur, yang secara dinamis memberikan makna bagi dirinya, bukan hanya sekedar kepuasan biologis statis, tetapi adalah kegilaan untuk mewujudkan apa yang diinginkannya agar dirinya mempunyai arti.

---

<sup>16</sup>Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1992),15.

<sup>17</sup>Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, (Jakarta: Dana Bhakti Wakaf, 1995), 27.



Etos kerja sendiri adalah suatu pandangan dan sikap suatu bangsa atau umat terhadap kerja. Kalau pandangan dan sikap itu melihat kerja suatu yang luhur untuk eksistensi manusia, maka etos kerja itu akan tinggi. Sebaliknya, jika melihat kerja sebagai suatu hal tak berarti bagi manusia, apalagi kalau sama sekali tidak ada pandangan dan sikap dalam kerja, maka etos kerja itu dengan sendirinya lemah<sup>18</sup>. Dan untuk menimbulkan sikap seperti itu, diperlukan adanya motivasi atau dorongan.

Etos berhubungan erat dengan kejiwaan seseorang, disinilah dapat timbul perbedaan cara pandang pada muslim yang memiliki etos kerja yang tinggi dengan muslim yang tidak memiliki etos kerja. Dapat disimpulkan bahwa etos kerja adalah pandangan yang diyakini oleh seseorang dalam mengaktualisasikan dirinya agar eksistensinya sebagai manusia mempunyai makna dan dapat diakui.

## 2. Ciri- ciri Etos Kerja Muslim

Ciri-ciri etos kerja muslim akan tercermin dalam setiap tingkah lakunya dalam menyikapi segala sesuatu. Sangatlah banyak ciri-ciri tersebut, dalam buku *Memberdayakan Etos Kerja Islami* disebutkan ada 25 ciri etos kerja, yakni<sup>19</sup> :

### a. Menghargai waktu

Salah satu esensi dan hakikat dari etos kerja adalah cara seseorang menghayati, memahami, dan merasakan betapa berharganya waktu, waktu merupakan sesuatu yang dianugerahkan Allah SWT secara gratis

<sup>18</sup>Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1992), 29.

<sup>19</sup>Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, (Jakarta: Gema Insani Prees, 2002), 73.

kepada setiap orang. Orang yang memiliki etos kerja tinggi akan segera menyusun tujuan, membuat perencanaan kerja, dan kemudian melakukan evaluasi atas hasil kerjanya dan sadar untuk tidak memboroskan waktu.

b. Memiliki moralitas yang bersih (ikhlas)

Salah satu kompetensi moral yang dimiliki seorang yang berbudaya kerja islami itu adalah nilai keikhlasan, karena ikhlas merupakan bentuk dari cinta kasih sayang, dan pelayanan tanpa ikatan, ikhlas merupakan energi batin yang akan membentengi diri dari segala bentuk yang kotor (*rizsun*).

c. Kejujuran

Bahwasannya di dalam jiwa seseorang yang jujur itu terdapat komponen nilai ruhani yang memantulkan berbagai sikap yang berpihak pada kebenaran dan sikap moral yang terpuji. Perilaku jujur itu perilaku yang diikuti oleh sikap tanggung jawab atas apa yang diperbuatnya tersebut atau integritas. Seseorang tidak cukup hanya memiliki keikhlasan dan kejujuran, tetapi dibutuhkan pula nilai pendorong lainnya, yaitu integritas.

d. Disiplin

Disiplin adalah masalah kebiasaan. Setiap tindakan yang berulang pada waktu dan tempat yang sama. Kebiasaan positif yang harus dipupuk dan terus ditingkatkan dari waktu ke waktu.

e. Orang yang terampil

Pribadi muslim yang kreatif selalu ingin mencoba metode atau gagasan baru dan asli, sehingga diharapkannya hasil kerja dapat dilaksanakan secara efisien, tetapi efektif.

f. Bahagia karena melayani

Melayani atau menolong seseorang merupakan bentuk kesadaran dan kepeduliannya terhadap nilai kemanusiaan. Memberi pelayanan dan pertolongan merupakan investasi yang kelak akan dipetik keuntungannya, tidak hanya ada diakherat, tetapi diduniapun sudah dapat dirasakan.

g. Memperhatikan kesehatan dan gizi

Etos kerja pribadi muslim adalah etos yang sangat erat kaitannya dengan cara dirinya memelihara kebugaran dan kesegaran jasmaninya.

h. Berorientasi pada produktivitas

Sebagai pribadi muslim yang memiliki etos kerja yang tinggi selalu menumbuhkan sikap yang konsekuen dalam bentuk perilaku yang selalu mengarah pada cara kerja yang efisien.

Ke 8 ciri-ciri di atas menunjukkan amal soleh yang dilakukan oleh semua umat muslim yang secara sungguh-sungguh menjalankan tugasnya sebagai hamba Allah SWT. Umat muslim yang mempunyai etos kerja akan memandang bekerja sebagai ibadah dan berprestasi itu indah. Muslim yang berprestasi adalah seorang muslim yang berkualitas. Untuk menentukan

kualitas seorang muslim atau tenaga kerja, dapat digunakan tolak ukur sebagai berikut<sup>20</sup> :

- a. Beriman dan bertakwa kepada Allah SWT. Faktor iman dan takwamerupakan fundamen kepribadian yang dapat menghasilkan pekerjaan yang bertanggung jawab.
- b. Berbudi pekerti luhur. Iman seorang pekerja akan memancarkan budi pekerti luhur termasuk di dalamnya tanggung jawab, lurus dan jujur, *istiqamah*, sabar dan lain-lain sikap dan sifat yang terpuji (*akhlaqul karimah*) yang direalisasikan dalam medan kerjanya.
- c. Sehat jasmani setiap pekerja muslim perlu membina fisiknya melalui berbagai upaya, antara lain memakan makanan yang bergizi baik olahraga, istirahat dan kerja yang seimbang. Kelesuan fisik mempengaruhi semangat kerja.
- d. Sehat rohani. Meliputi kestabilan mental dalam menghadapi tugas pekerjaan memiliki semangat dan gairah kerja yang selalu hidup, antusias dan sebagainya.
- e. Terampil. Salah satu ukuran mutlak untuk menentukan tenaga kerja yang berkualitas adalah ketrampilan (*skill*) dalam bidang tugas yang dihadapinya. Bagaimanapun derajat orang beriman dan berilmu pengetahuan lebih tinggi dan Allah SWT menjanjikan itu.

Manusia memang tiada yang sempurna, namun berusaha untuk menjadi sosok manusia yang sempurna tidaklah dilarang, bahkan

---

<sup>20</sup>Hamzah Ya'qub, *Etos Kerja Islami*, (Jakarta: CV Pedoman Ilmu Jaya, 1992), 101.



dianjurkan. Karena manusia wajib berusaha dan setelah itu bertawakkal kepada Allah SWT. Dan semua usaha yang berlandaskan iman dan etos kerja yang tinggi akan menjadikan menjadikan diri lebih berkualitas.

### 3. Indikator- Indikator Etos Kerja

Untuk mengetahui apakah etos kerja atau semangat kerja karyawan diperusahaan itu tinggi atau rendah adalah sebagai berikut<sup>21</sup>:

- a. Sikap karyawan
  - 1) Fleksibilitas saat bekerja
  - 2) Penyesuaian kerja
- b. Perasaan seorang karyawan.
  - 1) Penguasaan pekerjaan
  - 2) Senang bekerja
- c. Kesiapan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
  - 1) Kepatuhan bekerja
  - 2) Kemauan menyelesaikan pekerjaan
- d. Keseriusan karyawan saat bekerja

Individu atau kelompok dapat dikatakan memiliki etos kerja yang tinggi apabila menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut:

- 1) Memiliki penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia.
- 2) Menempatkan pandangan tentang kerja sebagai suatu hal yang sangat luhur bagi eksistensi manusia.

---

<sup>21</sup>[http://eprints.umk.ac.id/716/4/BAB\\_II.pdf](http://eprints.umk.ac.id/716/4/BAB_II.pdf).diakses pada 29 mei2015

- 3) Kerja dilakukan sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita.
- 4) Kerja dilakukan sebagai bentuk ibadah.