

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pelatihan Kerja

1. Pengertian Pelatihan Kerja

Pelatihan kerja menurut Sofyandi adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien.¹⁵ Menurut pasal 1 ayat 9 Undang-undang no.13 tahun 2013 tentang ketenagakerjaan, pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.¹⁶ Pelatihan terdiri atas serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang. Pelatihan berkenaan dengan perolehan keahlian atau pengetahuan tertentu. Program pelatihan berusaha mengajarkan bagaimana menunaikan aktivitas atau pekerjaan tertentu.

Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana peserta dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berhubungan dengan pekerjaan. Melalui pelatihan dilakukan segenap upaya untuk meningkatkan keterampilan

¹⁵ Herman Sofyandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi pertama* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), 113.

¹⁶ Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan

dan kinerja seseorang. Menurut pasal 9 Undang-undang ketenagakerjaan tahun 2003, pelatihan kerja diselenggarakan dan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktifitas dan kesejahteraan.

Menurut Sudarmanto, “pelatihan merupakan usaha yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan”.¹⁷ Kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dipandang penting atau berpengaruh langsung terhadap produktivitas kerja karyawan. Pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah tentu harus memiliki sasaran yang jelas, memuat hasil yang ingin dicapai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Demikian pula dengan program pelatihan kerja. Hasil yang hendak dicapai hendaknya dirumuskan dengan jelas agar langkah-langkah persiapan dan pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang ditentukan. Sasaran pelatihan yang dapat dirumuskan dengan jelas akan dijadikan sebagai acuan penting dalam menentukan materi yang akan diberikan, cara dan sarana yang diperlukan. Tujuan pelatihan kerja antara lain¹⁸:

- a. Memperbaiki kinerja
- b. Memutakhirkan keahlian yang sejalan dengan kemajuan teknologi
- c. Kompeten dalam pekerjaan

¹⁷ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi dan Implementasi dalam Organisasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 83.

¹⁸ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia “edisi III”* (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 2006), 277.

- d. Membantu memecahkan masalah operasional
- e. Manfaat Pelatihan

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat yang diperoleh dari program pelatihan kerja antara lain:

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktifitas
- b. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan
- c. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
- d. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja
- e. Membantu meningkatkan dan mengembangkan pribadi

Program pelatihan kerja yang dilaksanakan harus mampu mengurangi bahkan meniadakan kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan kemampuan yang diperlukan organisasi. Dengan demikian pelatihan kerja dapat dikatakan merupakan tanggungjawab bersama antara manajemen puncak, divisi sumber daya manusia, penyelia langsung dan karyawan. Setiap organisasi, perlu mengadakan program pelatihan karyawan untuk kemajuan organisasi.¹⁹

Perlu diselenggarakan program pelatihan kerja, diantaranya karena :

- a. Karyawan baru
- b. Karyawan yang ditempatkan pada pekerjaan lama
- c. Kurang persiapan dalam mengangkat karyawan baru

¹⁹ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Bandung: PT Refika Aditama, 2010), 166-167.

- d. Fasilitas yang baru diberikan dalam kegiatan tertentu
- e. Penemuan atau alat dan cara baru
- f. Pengawas, administrator
- g. Hubungan dengan kantor lain dan dengan masyarakat
- h. Karyawan ingin menambah pengetahuan, keterampilan dan merubah sikap

Menurut Hasibuan dalam melaksanakan pelatihan ini ada beberapa faktor yang berperan dalam keberhasilan pelatihan. Efektivitas pelatihan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya:

- a. Instruktur, yaitu seseorang atau tim yang memberikan pelatihan kepada karyawan guna memperoleh pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan sesuai sasaran yang diinginkan perusahaan.
- b. Peserta
- c. Materi pelatihan, ditentukan oleh tujuan yang harus dicapai sehingga penetapannya harus sistematis.
- d. Metode pelatihan, agar tercapai efektivitas dan efisiensi pelatihan maka metode pelatihan harus berorientasi pada kebutuhan pekerjaan.
- e. Sarana pelatihan

2. Jenis Pelatihan

Jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan di dalam organisasi/ perusahaan diantara lain :

- a. Pelatihan keahlian (*skill training*) merupakan pelatihan yang diadakan dengan tujuan agar peserta mampu menguasai sebuah *skill*

atau keterampilan baru yang berhubungan dengan pekerjaannya. Keahlian yang diajarkan dalam pelatihan biasanya diberikan kepada karyawan yang dianggap belum menguasai atau masih kurang nilainya disebut keahlian tertentu. Misalnya: pelatihan manajemen, pelatihan kepemimpinan, dan lain-lain

- b. Pelatihan ulang (*retraining*) adalah pelatihan sumber daya manusia yang diberikan kepada karyawan untuk menghadapi tuntutan kerja yang semakin berkembang. Teknologi, ilmu pengetahuan dan dunia yang semakin berkembang memaksa semua orang untuk terus maju dan menyesuaikan diri tidak terkecuali karyawan perusahaan. Mereka harus selalu menyesuaikan diri dengan kemajuan jaman dan inovasi terbaru sehingga mereka memiliki kompetensi yang tidak kalah dengan perusahaan lainnya. Contohnya : pelatihan penggunaan komputer bagi karyawan yang selama ini menggunakan mesin tik untuk membuat dokumen perusahaan, penggunaan aplikasi kerja perusahaan, dll
- c. Pelatihan lintas fungsional (*Cross Functional Training*) adalah pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dari pekerjaan yang ditugaskan.²⁰ Pelatihan ini sangat bermanfaat bagi semua karyawan sehingga mereka mampu memahami cara kerja organisasi perusahaan secara lebih luas tidak hanya berfokus pada tugas kerjanya saja. Contohnya: meminta staff

²⁰ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia "edisi III"*, 279.

bagian keuangan untuk membantu tugas staff HRD dalam menyeleksi karyawan baru

- d. Pelatihan kreativitas (*Creativity Training*) merupakan sebuah pelatihan SDM yang bertolak belakang dari anggapan bahwa kreatifitas sebenarnya bukan bakat melainkan sebuah *skill* yang bisa dipelajari. Dalam perusahaan sendiri, ada berbagai posisi dan jabatan yang membutuhkan kreatifitas tinggi diantaranya adalah marketing, manajer, promosi, supervisor dan lainnya. Mereka dituntut untuk bisa kreatif dalam memimpin anak buahnya serta bisa kreatif menelurkan ide-ide baru yang segar dan inovatif untuk kepentingan perusahaan. Pelatihan kreatifitas harus ditunjang dengan kebebasan berpendapat dan mengeluarkan gagasan selama gagasan dan pendapat tersebut rasional, penuh perhitungan dan sudah dikalkulasi untung ruginya bagi perusahaan.
- e. Pelatihan tim. Dalam sebuah perusahaan karyawan tidak hanya dituntut untuk bekerja sendiri namun juga bekerja secara tim dalam sebuah divisi, bagian dan bahkan dituntut untuk bisa bekerja dalam keseluruhan tim organisasi perusahaan. Pelatihan SDM yang satu ini ditujukan bagi sekelompok karyawan agar mereka bisa terbiasa bekerja dalam tim, mampu menempatkan diri dalam sebuah tim dan mampu bekerja sama dengan anggota tim yang lain sehingga pekerjaan dan tujuan bisa diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif.

3. Pelatihan Kerja menurut Islam

Dalam sejarah Islam, sejak zaman jahiliyah telah ada pengambilan budak sebagai buruh, pembantu atau pekerja, walaupun setelah zaman Islam perbudakan mulai dikurangi. Ketika Islam datang, Rasulullah membawa sejumlah prinsip etika dan melakukan perubahan dalam memperlakukan pekerja dalam pekerjaan dan pendidikannya.²¹ Allah berfirman dalam QS Al-Jumu'ah (62) ayat 2 yang berbunyi :

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ ٢

Artinya : Dialah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul di antara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan mereka dan mengajarkan mereka Kitab dan Hikmah (As Sunnah). Dan sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata

Dalam ayat tersebut dijelaskan bahwa nabi Muhammad diutus oleh Allah dengan kebenaran yang dibawa kepada kaum yang belum tahu membaca dan menulis pada waktu itu. Rasulullah yang mengajarkan Al-Qur'an dan As-Sunah kepada mereka agar mereka menjadi kaum yang lebih baik dan jauh dari kesesatan.

Dalam pandangan Islam pendidikan dan pelatihan juga dapat meningkatkan kemampuan karyawan. Karyawan yang berpendidikan dan terlatih mampu bekerja lebih baik. Hal ini tertuang dalam firman Allah SWt QS. Al-Baqarah ayat 269 :

²¹ Rian Nazarudin," <http://repository.radenintan.ac.id/3276/1/skripsi.pdf>". diakses 17 Mei 2020.

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا
وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ٢٦٩

Artinya : Allah menganugerahkan al hikmah (kefahaman yang dalam tentang Al Quran dan As Sunnah) kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan barangsiapa yang dianugerahi hikmah, ia benar-benar telah dianugerahi karunia yang banyak. Dan hanya orang-orang yang berakallah yang dapat mengambil pelajaran (dari firman Allah)

Dari ayat tersebut, pendidikan dan pelatihan dianggap sebagai kebajikan dimana sifat-sifat tersebut menyamai harta dan kekayaan yang banyak. Lebih lanjut Allah SWT menegaskan pentingnya pendidikan dan pelatihan tersebut dalam QS. AL-Zumar ayat 9 yang berbunyi :

أَمْ مَنْ هُوَ قَنِيْتُ ءَأَنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ٩

Artinya : (Apakah kamu hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadat di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang ia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran.

Dalam ayat tersebut Allah SWT menyampaikan bahwa hasil pekerjaan dan kemampuan pekerja yang terlatih tidak akan sama dengan hasil pekerjaan dari orang-orang yang terlatih.

4. Indikator Pelatihan Kerja

Siagian berpendapat bahwa pelaksanaan pelatihan kerja dimaksudkan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, keterampilan yang baik, kemampuan dan sikap yang baik

untuk mengisi jabatan pekerjaan yang tersedia dengan produktivitas kerja yang tinggi, yang mampu menghasilkan hasil kerja yang baik. Kebutuhan untuk setiap pekerja sangat beragam, untuk itu pelatihan kerja perlu dipersiapkan dan dilaksanakan sesuai dengan bidang pekerjaannya, dengan demikian pekerja yang dihadapi akan dapat dikerjakan dengan lancar sesuai dengan prosedur yang benar.²²

a. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan hasil proses dari usaha manusia. Dalam peristiwa ini yang mengetahui (subjek) memiliki yang diketahui (objek) di dalam dirinya sendiri sedemikian aktif sehingga yang mengetahui itu menyusun yang diketahui pada dirinya sendiri dalam kesatuan aktif. Sehingga dengan adanya pengetahuan yang cukup akan membantu pekerjaan yang dilakukan cepat selesai dan dengan hasil yang baik.

b. Kemampuan Berpikir

Kemampuan berpikir merupakan kegiatan penalaran yang reflektif, kritis dan kreatif yang berorientasi pada suatu proses intelektual yang melibatkan pembentukan konsep (*conceptualizing*), aplikasi, analisis, menilai informasi yang terkumpul (*sintesis*) atau dihasilkan melalui pengamatan, pengalaman, refleksi, komunikasi sebagai landasan kepada suatu keyakinan (kepercayaan) dan tindakan.

²² Safitri Indriyani, "Pengaruh Pelatihan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Paradise Island Furniture" (Skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2015), 25-27.

c. Sikap

Sikap (*attitude*) adalah sebagai pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu.

d. Kecakapan

Kecakapan adalah suatu keterampilan yang memungkinkan seseorang untuk mendapatkan suatu pekerjaan atau untuk dapat tetap bekerja, meliputi *personal skills*, *interpersonal skills*, *attitudes*, *habits* dan *behaviors*. Kecakapan yang dimiliki seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya akan berpengaruh pada hasil yang didapatkannya nanti.

B. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya organisasi

Budaya organisasi secara harfiah terdiri dari dua kata, yaitu budaya dan organisasi. Budaya dalam bahasa Inggris dikenal *culture* yang artinya mengolah atau mengerjakan sesuatu yang kemudian berkembang sebagai cara manusia mengaktualisasi rasa (*value*), karsa (*creativity*) dan karya-karyanya (*performance*).²³ Menurut Koentjaraningrat, budaya diartikan sebagai keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri

²³ Adam Ibrahim Indrawijaya, *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi* (Bandung: PT Refika Aditama, 2010), 195.

manusia dengan cara belajar. Dari pengertian tersebut mengandung makna bahwa :

- a. Adanya pola nilai, sikap tingkah laku termasuk bahasa, hasil karsa dan karya
- b. Budaya berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai dan lingkungannya yang melahirkan makna dan pandangan hidup, yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku.
- c. Budaya merupakan hasil pengalaman hidup, kebiasaan-kebiasaan serta proses seleksi terhadap norma-norma yang ada dalam cara dirinya berinteraksi sosial atau menempatkan dirinya di tengah-tengah lingkungan tertentu.
- d. Dalam proses budaya terdapat proses saling mempengaruhi dan saling ketergantungan.

Menurut Jacques budaya perusahaan atau budaya organisasi adalah cara berpikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi dan para anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerimanya sebageian agar mereka diterima sebagai bagian dari organisasi/perusahaan.²⁴ Menurut pandangan Victor Tan budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values* dan pola perilaku mempengaruhi kinerja.²⁵ Budaya dapat menyesuaikan serta mendorong keterlibatan karyawan dapat memperjelas tujuan dan arah strategi

²⁴ Umar Nimran, *PerilakuOranisasi* (Surabaya: Citra Media, 2009),120

²⁵ Wibowo, *Manajemen Perubahan*,379

organisasi serta yang selalu menguraikan dan mengajarkan nilai-nilai dan keyakinan organisasi, dapat membantu organisasi mencapai pertumbuhan penjualan, pengembalian modal, keuntungan, mutu dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi.

Dalam budaya organisasi/perusahaan terdapat nilai inti yang merupakan dasar filosofis organisasi yang menjadi karakter organisasi.²⁶ Sebagai suatu pola dan model yang terdiri atas kepercayaan dan nilai-nilai yang memberikan arti bagi anggota suatu organisasi dan aturan bagi anggota untuk berperilaku di organisasi. Menurut Davis setiap organisasi memiliki makna tersendiri terhadap kata budaya itu sendiri, antara lain identitas, ideologi, etos, pola eksistensi, aturan, pusat kepentingan, filosofi tujuan, spirit, sumber informasi, gaya, visi dan cara.²⁷ Implementasi budaya organisasi perlu didukung oleh semua sumber daya manusia yang terlibat langsung untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Jenis-jenis Budaya Organisasi

Jenis-jenis budaya organisasi dapat ditentukan berdasarkan proses informasi dan tujuannya, sebagai berikut penjelasannya :

- a. Berdasarkan proses informasi, Robbert E. Quinn dan Michael R. McGrath membagi budaya organisasi berdasarkan proses informasi,²⁸ sebagai berikut :

²⁶ Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja* (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2013),6.

²⁷ *Ibid.*,8.

²⁸ *Ibid.*,9.

- 1) Budaya rasional : proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarah) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisien, produktivitas dan keunrungan atau dampak)
 - 2) Budaya ideologi : proses informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, dukungan sumber daya dan pertumbuhan)
 - 3) Budaya konsensus : proses informasi kolektif (diskusi, partisipasi dan konsensus) diasumsikan sebagai sarana tujuan kohesi (iklim, moral dan kerja sama kelompok)
 - 4) Budaya hierarkis : proses informasi formal (dokumen, kompotasi dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol dan koordinasi)
- b. Berdasarkan tujuannya, Talizuduhu Ndraha membagi budaya organisasi berdasarkan tujuannya²⁹, yaitu:
- 1) Budaya organisasi perusahaan
 - 2) Budaya organisasi publik
 - 3) Budaya organisasi sosial
3. Karakteristik Budaya Organisasi

²⁹ Moh PabundunTika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), 8-9.

Robbins mengemukakan tujuh (7) karakteristik prima budaya organisasi³⁰, sebagai berikut :

- a. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*); sejauh mana para karyawan didorong untuk inovasi dan pengambilan resiko
- b. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*); sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan posisi kecermatan, analisis dan perhatian pada perincian
- c. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*); sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, bukan pada teknis dan proses dalam mencapai hasil itu
- d. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*); sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi itu
- e. Berorientasi tim (*team orientation*); sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukan individu
- f. Agresif (*aggressiveness*); sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif
- g. Stabil (*stability*), sejauh mana keinginan organisasi menekankan diterapkannya *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan

Sehubungan dengan karakteristik tersebut, setiap karakteristik itu bergerak pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Dengan menilai

³⁰ Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, 8-9.

organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini akan diperoleh gambaran majemuk budaya organisai.

4. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai pedoman untuk mengontrol perilaku anggota organisasi, pastinya memiliki fungsi yang bermanfaat bagi organisasi. Budaya organisasi berguna untuk membangun desain system pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajer dan karyawan mau melaksanakan perencanaan strategis *programming, budgeting, controlling, monitoring, evaluasi* dan lainnya. Fungsi budaya organisasi menurut Stepen P. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* diantaranya :

- a. Berperan menetapkan batasan
- b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi
- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang
- d. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e. Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

5. Manfaat Budaya Organisasi

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

Budaya organisasi akan meningkatkan motivasi staf dengan memberi mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan dan nilai-nilai dan mendorong berpikir positif tentang organisasi. Dengan demikian organisasi dapat memaksimalkan potensi stafnya dan memenangkan kompetisi. Dengan budaya organisasi dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Namun budaya organisasi harus selalu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan. Budaya organisasi yang statis suatu saat akan menjadi tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersifat dinamis sebagai respon terhadap perubahan lingkungan.³¹

6. Proses Terbentuknya Budaya Organisasi

³¹ Ibid.,15-16.

Budaya organisasi tidak muncul seketika sewaktu organisasi itu terbentuk, tetapi melalui berbagai tahapan dan proses yang panjang. Secara teoritis proses terbentuknya budaya organisasi melalui beberapa teori, menurut Schein³² antara lain melalui :

- a. Teori *sociodynamic*. Teori ini mendasarkan pada pengamatan secara detail mengenai kelompok pelatihan, kelompok tetapi dan kelompok kerja yang mempunyai proses interpersonal dan emosional guna membantu menjelaskan apa yang dimaksud dengan *share* terhadap pandangan yang sama dari suatu masalah dan mengembangkan *share* tersebut. Setiap individu merasakan bahwa ia termasuk anggota kelompok organisasi menyelesaikan kembali konflik inti kepentingan kelompok dan kepentingan individu dan menghilangkan identitas personel dengan keinginan secara otonomi atau bebas dari kelompok di mana bisa tersisih atau kehilangan sebagai anggota kelompok.
- b. Teori kepemimpinan. Teori ini proses pembentukan budaya organisasi menekankan hubungan pemimpin dengan kelompok anggota organisasi dan pengaruh gaya pemimpin terhadap formasi kelompok anggota organisasi yang relevan dengan menitikberatkan pada proses pembentukan budaya organisasi.
- c. Teori pembelajaran sosial. Teori ini menyatakan bahwa budaya organisasi diciptakan oleh pemimpin dan salah satu fungsi pemimpin

³² Ibid.,21-23.

yang sangat menentukan adalah kreasi, manajemen dan jika perlu bisa merusak budaya. Budaya organisasi banyak ditentukan oleh pendiri organisasi, dimana tindakan pendiri organisasi menjadi inti budaya awal organisasi. Proses pembentukan budaya ini bisa cepat dan bisa berangsur-angsur.

7. Budaya Organisasi menurut Islam

Budaya organisasi yang dimaksud dalam pandangan Islam adalah budaya organisasi yang dibangun dari nilai-nilai ajaran Islam melalui Al-Qur'an dan Rasul-Nya. Sehingga disebut budaya organisasi yang Islami. Dengan demikian budaya organisasi yang Islami adalah suatu sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama, yang berinteraksi dengan individu-individu di dalam organisasi, struktur organisasi dan sistem pengawasan didalam organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai atau prinsip-prinsip ajaran Islam. Budaya organisasi yang Islami memiliki peran penting untuk menghasilkan norma-norma perilaku individu yang diharapkan di dalam organisasi.

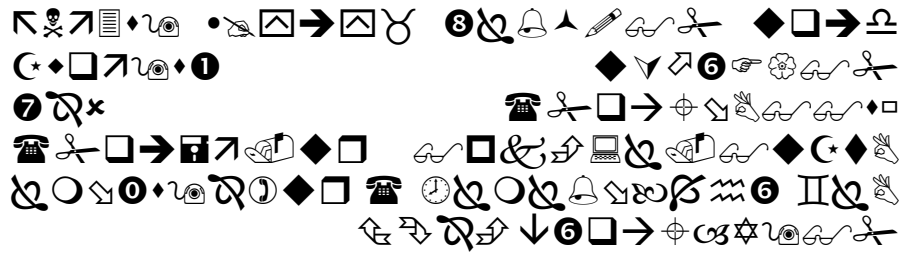
Islam memberikan pandangan bahwa setiap individu memiliki kewajiban moral untuk berusaha semaksimal mungkin melaksanakan semua aturan (*syariah*) Islam di segala aspek kehidupan, termasuk dalam aktifitas usaha dan ekonomi, lebih khusus pada urusan budaya organisasi. Budaya organisasi yang merupakan bagian dari ekonomi dan bisnis islam, tidak lepas dari konsep-konsep Islam yang harus dilaksanakan dalam bidang tersebut. Konsep dasar yang menjadi landasan ekonomi

Islam dapat dijadikan landasan budaya organisasi. Budaya organisasi yang Islami tersebut antara lain didasarkan pada tiga konsep fundamental, yaitu *tauhid* (keimanan), *khalifah* (kepemimpinan) dan *a'dalah* (keadilan).³³

Budaya organisasi Islam yang diimplementasikan dengan baik dan benar dalam sebuah organisasi perusahaan akan memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Adapun karakteristik budaya organisasi Islam yang dapat meningkatkan kinerja organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Bekerja dan berusaha merupakan ibadah.
- b. Bekerja dengan azaz manfaat dan maslahat. Aktivitas usaha bukan semata-mata karena profit ekonomis yang diperolehnya, tetapi juga seberapa besar manfaat keuntungan tersebut untuk kemaslahatan masyarakat.
- c. Bekerja dengan mengoptimalkan kemampuan akal. Seorang pekerja muslim harus menggunakan kemampuan akal fikirannya (kecerdasannya), profesionalitas didalam mengelola sumber daya.
- d. Bekerja dengan penuh keyakinan dan optimistik. Apapun yang diusahakan sesuai dengan ajaran Islam sehingga hal itu tidak akan membuat hidupnya menjadi kesulitan. Sebagaimana firman Allah surat Al-Mulk ayat 15:

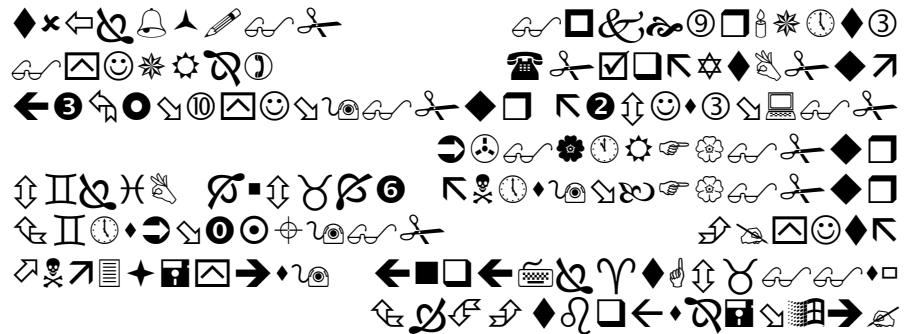
³³ Syamsul Rijal, "<http://repositori.uin-alauddin.ac.id/13493/1/SYAMSUL%20RIJAL%20I.pdf>". diakses 17 Mei 2020.



Artinya : Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.

- e. Bekerja dengan mensyaratkan adanya sikap tawazun (keberimbangan). Bekerja dalam Islam juga mensyaratkan adanya sikap tawazun (keberimbangan) antara dua kepentingan, yakni kepentingan umum dan kepentingan khusus. Bekerja dapat menjadi haram jika aktivitas yang dihasilkan ternyata hanya akan mendatangkan dampak membahayakan masyarakat. Mengingat adanya pihak-pihak yang dirugikan dari aktivitas tersebut. Oleh sebab itu harta tidak akan berubah menjadi alat perusak kehidupan masyarakat, dan menghancurkan generasi yang dilahirkan. Akan tetapi akan berfungsi sebagai sebuah energi yang memancarkan, tumbuh dan berkembang, sebuah kekuatan yang mengandung berbagai kebajikan dan karunia.
- f. Bekerja dengan memperhatikan unsur kehalalan dan menghindari unsur haram. Seorang pekerja muslim menghindari praktek pekerjaan yang mengandung unsur haram antara lain keuangan mengandung riba, kebijakan terhadap tenaga kerja yang tidak adil

dan pemasaran yang menipu.³⁴ Sebagaimana Firman Allah dalam surat Al-Maidah ayat 90 :



Artinya : Hai orang-orang yang beriman, Sesungguhnya (meminum) khamar, berjudi, (berkorban untuk) berhala, mengundi nasib dengan panah, adalah Termasuk perbuatan syaitan. Maka jauhilah perbuatan-perbuatan itu agar kamu mendapat keberuntungan.

- g. Bekerja merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manusia sebagai khalifah. Seorang muslim harus menyadari bahwa diciptakan manusia adalah sebagai *khalifah fil ardh'i* (pemimpin di muka bumi) yang harus mampu mengarahkan amal perbuatan manusia yang mampu menciptakan kebaikan dan kemaslahatan di muka bumi ini.

8. Indikator Budaya Organisasi

Indikator budaya organisasi menurut Victor Tan adalah sebagai berikut ³⁵:

- a. *Individual initiative* (Inisiatif perseorangan), yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

³⁴ Luman Hakim, "Budaya Organisasi Islami sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja" (Jurnal Iqtishadia vol9 no 1: Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2016),191-197.

³⁵ Wibowo, *Manajemen Perubahan*,349.

- b. *Risk tolerance* (toleransi terhadap resiko), yaitu suatu tingkatan dimana pekerja didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.
- c. *Control* (pengawasan) yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja
- d. *Management Support* (dukungan manajemen) yaitu tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.
- e. *Communication pattern* (pola komunikasi) yaitu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hierarki formal.

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Dalam kamus bahasa Indonesia, kinerja berarti sesuatu yang dicapai atau kemampuan kerja.³⁶ Menurut beberapa ahli manajemen kinerja telah dirumuskan oleh antara lain sebagai berikut³⁷ :

- a. Stoner, dalam bukunya *Management* mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan dan peranan.
- b. Prawito Suntoro, mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

³⁶ Kamus Besar Bahasa Indonesia

³⁷ Moh PabundunTika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, 121.

- c. Bangun mengartikan kinerja karyawan sebagai hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingkan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.³⁸
- d. Menurut Hasibuan mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu.³⁹
- e. Menurut Robbins, kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal.

Berdasarkan hal-hal diatas, definisi kinerja adalah sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksudkan disini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggungjawab dalam suatu organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/ prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan ektern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan/ kelompok terdiri dari kecerdasan,

³⁸ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2012),99.

³⁹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia cetakan 9* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007),94.

keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja dan sebagainya. Sedangkan pengaruh eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perusahaan lokasi kerja dan kondisi pasar.

Suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh seorang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya. Dengan meningkatkan kinerja karyawan maka akan menimbulkan dampak positif terhadap produktifitas perusahaan, keadaan ini merupakan suatu aktifitas perusahaan yang akan ditingkatkan agar dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik.

2. Sumber-sumber Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson adalah suatu proses yang dilakukan untuk mengevaluasi seberapa baik karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Penilaian tersebut dilakukan sebagai salah satu sumber masukan dalam menilai kinerja sehingga dapat dilakukan adanya perbaikan yang berkelanjutan. Berbagai penilaian kinerja tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Penilaian atasan, penilaian atasan ini mengacu pada pimpinan yang menilai langsung terhadap bawahan. Banyak perusahaan yang

menganggap bahwa atasan lebih mengetahui tentang pekerjaan dan kinerja bawahannya dari pada siapapun.

- b. Penilaian diri sendiri, Penggunaan penilaian diri sendiri ini mengenai tentang bawahan yang berpartisipasi dalam proses evaluasi yang mungkin akan lebih terlibat dan punya komitmen terhadap tujuan.
- c. Penilaian rekan sejawat atau anggota tim, Penggunaan penilaian anggota tim meningkat pada saat memasuki abad ke-21 ditinjau dari fokus korporasi Amerika mengenai partisipasi karyawan, kerjasama tim dan pemberian wewenang. Salah satu alasannya adalah bahwa penilaian rekan sejawat dapat dijadikan sebagai alat prediksi kinerja masa mendatang yang bermanfaat.
- d. Penilaian ke atas atau terbalik, penilaian yang dilakukan oleh karyawan untuk menilai manajemen organisasi dan bagaimana opini karyawan tentang manajemen organisasi.
- e. Penilaian pelanggan adalah penilaian yang dilakukan oleh pelanggan untuk menilai kinerja karyawan dan pimpinan organisasi melalui kualitas pelayanan yang diberikan.⁴⁰

3. Tujuan Penilaian Kinerja

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu: 1) manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk

⁴⁰ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 32.

membuat keputusan di bidang masa yang akan datang; dan 2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.⁴¹ Berdasarkan uraian di atas, tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk memberikan kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
- c. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- d. Untuk pembeda antara karyawan satu dengan yang lain.
- e. Meningkatkan motivasi kerja
- f. Meningkatkan etos kerja.
- g. Sebagai alat ukur untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karier selanjutnya.
- h. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.⁴²

4. Manfaat Penilaian Kinerja

⁴¹ Veihzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Prusahaan: dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2004), 311.

⁴² *Ibid.*, 318.

Penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat sebagai perencanaan kebijakan organisasi sebagai hasil kinerja seorang karyawan. Manfaat penilaian kinerja sebagai berikut:

- a. Peningkatan yang terjadi pada prestasi kerja perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
- b. Merangsang minat dan pengembangan pribadi dengan tujuan untuk meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi mereka.
- c. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal yang ada kaitannya. Dengan demikian, jalur komunikasi dan dialog akan terbuka sehingga diharapkan bahwa proses penilaian kinerja karyawan akan mengeratkan hubungan antara atasan dengan bawahan.⁴³

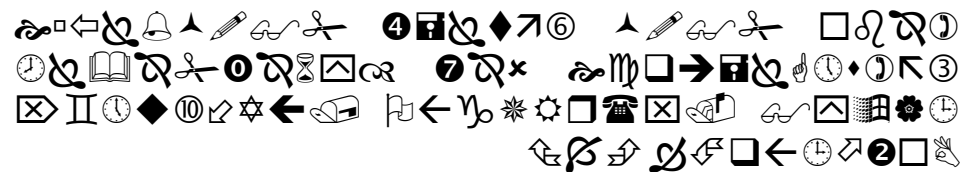
5. Kinerja Karyawan menurut Islam

Kinerja dalam prespektif Islam memiliki cakupan yang lebih komprehensif, karena yang dinilai tidak sekedar pencapaian kinerja untuk kepentingan dunia, tetapi juga kepentingan akhirat. Kinerja tidak hanya dikerjakan dengan cara yang baik, tetapi juga dengan cara yang benar. Menurut pandangan Islam kerja merupakan sesuatu yang digariskan bagi manusia. Dengan bekerja manusia mampu memperoleh kebahagiaan di dunia dan akhirat. Agama juga menjadikan kerja sebagai sarana

⁴³ Husein Umar, *Desain Penelitian MSDM Dan Perilaku Karyawan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), 209-210.

pendekatan diri kepada Allah SWT. Amat jelas bahwa kerja mempunyai makna eksistensial dalam menunjukkan kehidupan orang Islam. Karena keberhasilan atau gagalnya dan tinggi atau rendahnya kualitas hidup seseorang ditentukan oleh amal dan kerjanya.⁴⁴

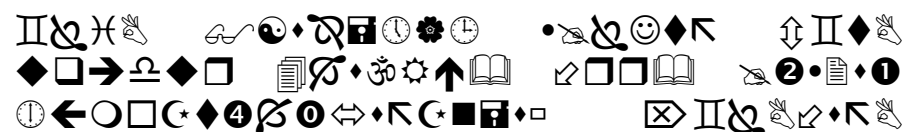
Di dalam Al-Quran juga membahas tentang kinerja karyawan yang baik, seperti dijelaskan di dalam Surat al-Shaff ayat 4 :



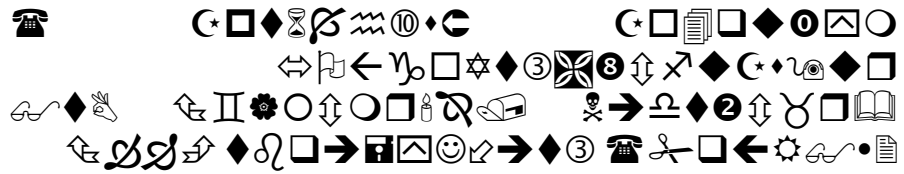
Artinya : Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.

Ayat ini berisi tentang bagaimana Allah memberikan petunjuk kepada kaum-Nya untuk berperang dengan barisan yang teratur, dengan orang-orang yang masuk (bekerja dalam) organisasi tertentu. “dalam barisan yang teratur” dapat dijelaskan bahwa ketika masuk di dalam sebuah barisan (organisasi) haruslah melakukan sesuatu yang dengannya diperoleh keteraturan untuk mencapai tujuan, standar-standar kinerja organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga organisasi tersebut menjadi kuat.

Kinerja karyawan dalam Al-Qur’an Surat An-Nahl ayat 97 :



⁴⁴ Syamsul Rijal, “<http://repositori.uin-alauddin.ac.id/13493/1/SYAMSUL%20RIJAL%20I.pdf>”. diakses 17 Mei 2020.



Artinya : Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.

Maksud dalam ayat tersebut adalah di dalam dunia kerja seorang karyawan/pegawai harus bekerja dengan baik dan ikhlas, supaya mendapatkan balasan yang baik pula sesuai dengan kinerja yang telah mereka lakukan.⁴⁵

Menurut Isa Abduh dan Ahmad Ismail Yahya, ada 3 cara untuk mewujudkan kinerja yang baik, yaitu

- a. Kerja yang dilandasi taqwa
- b. Iklim dan suasana kerja yang tenang dan kondusif
- c. Didukung oleh ilmu pengetahuan terkait dengan bidang pekerjaan dan bersangkutan selalu berusaha menambah ilmunya.

6. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins, indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam ⁴⁶ yaitu :

⁴⁵ Pusat Perpustakaan UIN Maulana Malik Ibrahim. http://etheses.uin-malang.ac.id/1468/6/10510121_Bab_2.pdf diakses tanggal 23 November 2019.

⁴⁶ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia, 2006), 260

- a. Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan
- b. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan
- c. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktifitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain
- d. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya
- e. Kemandirian, merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
- f. Komitmen kerja, merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor