

## BAB II

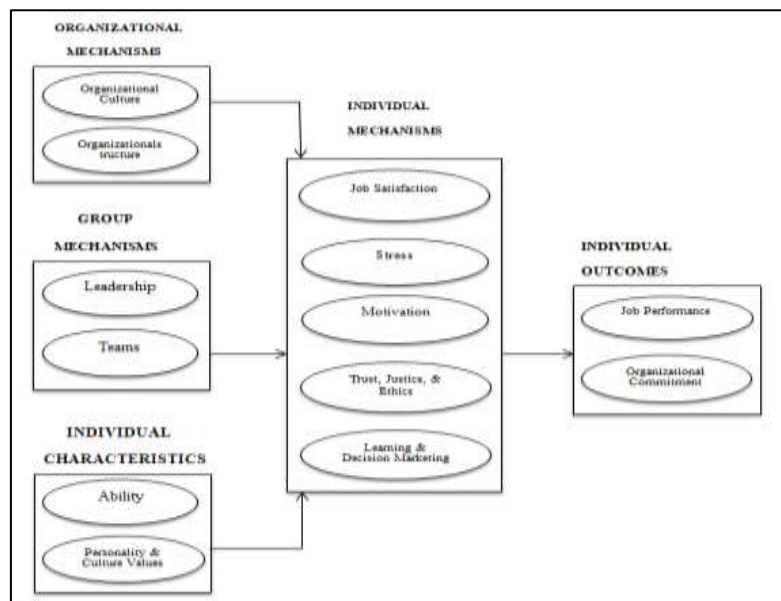
### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. *Integrative Model Of Organizational Behavior*

Studi yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Colquitt (2009) yang menjelaskan tentang *Integrative Model Of Organizational Behavior*, ditunjukkan pada gambar 2.1 yang disusun untuk bidang perilaku organisasi.

**Gambar 2.1**  
***Integrative Model Of Organizational Behavior***



Sumber: Colquitt (2009)

Berdasarkan gambar 2.1 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

**a. Hasil Individu (*Individual Outcomes*)**

Bagian paling kanan dari model berisi dua hasil utama yang menarik bagi peneliti perilaku organisasi yaitu kinerja pekerjaan dan komitmen organisasi. Sebagian besar karyawan memiliki dua tujuan utama untuk kehidupan kerja mereka yaitu untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang mereka hormati. Model ini juga menggambarkan hubungan antara masing-masing topik dengan kinerja dan komitmen. Sebagai contoh, topik tentang motivasi diakhiri dengan menuliskan hubungan antara motivasi dan kinerja serta motivasi dengan komitmen.

**b. Mekanisme Individu (*Individual Mechanisms*)**

Model integratif juga menggambarkan sejumlah mekanisme individu yang secara langsung mempengaruhi kinerja pekerjaan dan komitmen organisasi. Ini termasuk kepuasan kerja, yang menangkap apa yang dirasakan karyawan ketika memikirkan pekerjaan mereka dan melakukan pekerjaan sehari-hari mereka. Mekanisme individu

lainnya adalah stres, yang mencerminkan respons psikologis karyawan terhadap tuntutan pekerjaan yang melebihi kapasitas mereka.

Model ini juga mencakup motivasi, yang menangkap kekuatan energik yang mendorong upaya kerja karyawan. Kepercayaan, keadilan, dan etika mencerminkan sejauh mana karyawan merasa bahwa perusahaan mereka melakukan pekerjaan dengan kejujuran, kejujuran, dan integritas. Mekanisme individu terakhir yang ditunjukkan dalam model adalah pembelajaran dan pengambilan keputusan, yang berhubungan dengan bagaimana karyawan mendapatkan pengetahuan pekerjaan dan bagaimana mereka menggunakan pengetahuan itu untuk membuat penilaian yang akurat dalam pekerjaan.

**c. Karakteristik Individu (*Individual Characteristics*)**

Tentu saja, jika kepuasan, stress, motivasi, dan sebagainya merupakan pendorong utama kinerja pekerjaan dan komitmen organisasi, sehingga penting untuk memahami faktor apa yang meningkatkan mekanisme individu tersebut. Ada dua faktor

yang mencerminkan karakteristik karyawan individu yaitu keperibadian dan nilai-nilai budaya, dan kemampuan. Kepribadian dan nilai budaya memengaruhi cara orang berperilaku di tempat kerja, jenis tugas yang mereka minati, dan bagaimana mereka bereaksi terhadap peristiwa yang terjadi di pekerjaan. Model ini juga memeriksa kemampuan, yang menggambarkan kemampuan kognitif (verbal, kuantitatif, ect), keterampilan emosional (kesadaran lain, regulasi emosi, dll), dan kemampuan fisik (kekuatan, daya tahan, dll) yang dibawa karyawan ke pekerjaan.

**d. Mekanisme Kelompok (*Group Mechanisms*)**

Model integratif ini juga menjelaskan bahwa karyawan tidak bekerja sendiri. Sebaliknya, mereka biasanya bekerja di satu atau lebih tim kerja yang dipimpin oleh beberapa pemimpin formal atau terkadang informal. Seperti karakteristik individu, mekanisme kelompok ini membentuk kepuasan, stres, motivasi, kepercayaan, dan pembelajaran. Karakteristik dan keragaman tim yang menggambarkan bagaimana tim dibentuk, dikelola, dan disusun, dan bagaimana

proses tim dan komunikasi bagaimana tim berperilaku, termasuk koordinasi, konflik, dan kohesi mereka. Topik berikutnya fokus pada para pemimpin tim-tim tersebut. Pertama-tama bagaimana individu menjadi pemimpin, yang meliputi kekuatan pemimpin dan negosiasi untuk meringkas bagaimana individu mencapai otoritas atas yang lain. Kemudian menggambarkan bagaimana pemimpin berperilaku dalam peran kepemimpinan mereka, sebagai gaya dan perilaku pemimpin menangkap tindakan spesifik yang dilakukan para pemimpin untuk mempengaruhi orang lain di tempat kerja.

**e. Mekanisme Organisasi (*Organizational Mechanisms*)**

Model integratif juga menjelaskan bahwa tim yang dijelaskan di bagian sebelumnya dikelompokkan ke dalam organisasi besar yang mempengaruhi kepuasan, stres, motivasi, dan sebagainya. Sebagai contoh, setiap perusahaan memiliki struktur organisasi yang menentukan bagaimana unit-unit di dalam perusahaan menghubungkan dan berkomunikasi dengan unit-unit lain. Kadang-kadang struktur terpusat, sekitar keputusan yang membuat otoritas, sedangkan

di lain waktu, struktur didesentralisasi, memberikan masing-masing unit beberapa otonomi. Setiap perusahaan juga memiliki budaya organisasi yang menangkap "bagaimana hal-hal terjadi" dalam organisasi berbagi pengetahuan tentang nilai-nilai dan keyakinan yang membentuk sikap dan perilaku karyawan.

## **2. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Schein (2009) budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan atau diciptakan oleh kelompok tertentu yang dijadikan sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal yang terlaksana dengan baik oleh karena itu disalurkan kepada para anggota organisasi yang baru sebagai cara yang tepat untuk merasakan, memikirkan, dan memahami terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Menurut Schein, budaya organisasi sebuah system yang dianut bersama oleh para anggota organisasi yang menjadi pembeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya.

Schein menyatakan ada beberapa unsur budaya, yaitu: kepercayaan, ilmu pengetahuan, moral, seni, adat-istiadat, hukum, perilaku atau kebiasaan, asumsi dasar, (norma) masyarakat, pembelajaran atau pewarisan, sistem nilai, dan masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal.

Menurut Sappe et al (2016), hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi memberikan kesempatan berkembang dan menyediakan anggotanya untuk berharap pada organisasi sehingga meningkatkan motivasi atau harapan dan keinginan yang jika diarahkan dengan baik secara terus menerus dan konsisten akan membuat dan memantapkan para anggota organisasi untuk tetap bekerja dengan baik. Budaya organisasi merupakan kebiasaan dan kepercayaan yang ada di setiap organisasi dengan suatu sistem nilai yang terstruktur yang bertujuan untuk menghasilkan norma-norma yang akan di anut oleh para anggota organisasi (Riani, 2011). Menurut Peter F (2011) dalam tulisannya menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan dimana masalah-masalah yang ada di dalam organisasi, baik masalah eksternal maupun internal di

selesaikan secara konsisten oleh suatu kelompok yang ada dalam organisasi dan diwariskan kepada anggota-anggota baru untuk memikirkan dan memahami organisasi itu.

Menurut Robbins dan Coulter (2010) dalam tulisannya menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan prinsip, himpunan nilai, cara bekerja dan tradisi yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi tindakan dan perilaku para anggotanya.

Menurut Fugate atau Kinicki (2013) ada 4 fungsi budaya organisasi yaitu:

- 1) Memberikan identitas organisasi kepada para anggota.  
Setiap organisasi menghargai kepuasan karyawan atau anggota organisasi dan loyalitas pelanggan.
- 2) Memfasilitasi komitmen kolektif. Sebagai contoh misi sebuah organisasi mendedikasikan terhadap kualitas layanan pelanggan semua anggota organisasi berkomitmen terhadap misi ini.
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan sejauh mana perubahan



dan konflik dikelola secara efektif dan sejauh mana lingkungan kerja dianggap positif.

- 4) Membantu para anggota organisasi memahami lingkungan sekitar mereka. Fungsi budaya ini mempermudah para anggota organisasi untuk melakukan apa yang harus dilakukannya dan bagaimana cara mencapai tujuan organisasi dalam jangka panjang.

Ada beberapa fungsi budaya di dalam sebuah organisasi yaitu: (a) budaya dapat membedakan antara organisasi satu dengan organisasi lainnya. (b) dengan adanya budaya para anggota organisasi mempunyai identitas. (c) budaya di jadikan sebagai pemandu dan kendali yang membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Lapisan budaya organisasi merupakan bagaimana budaya organisasi dapat di pahami dan digunakan oleh para anggota organisasi. Kinicki dan Fugate (2013) menyampaikan ada 3 lapisan dasar budaya organisasi yaitu:

1. Artifak adalah semua kejadian atau fenomena yang bisa diamati baik itu fenomena yang didengar, diserap dan dilihat oleh anggota organisasi yang menurutnya budaya organisasi itu belum familier baginya. Contohnya: mitos yang ada didalam organisasi, cara berpakaian, ritual dan upacara, penghargaan, dan sebagainya.
2. Nilai - nilai yang dianut  

Nilai adalah kecenderungan hubungan antara anggota organisasi satu dengan lainnya dan menentukan pandangan setiap anggota berdasarkan realitas. Ada 5 komponen kunci nilai-nilai yang dianut yaitu: (a) tujuan akhir atau sebuah perilaku yang patut dicapai, (b) keyakinan atau konsep, (c) mengevaluasi perilaku atau sebuah kejadian, (d) bersifat transcendental untuk situasi tertentu, dan (e) tersusun sesuai dengan arti pentingnya.
3. Asumsi – asumsi dasar adalah keyakinan yang diterima oleh anggota organisasi secara “taken-for-granted” yang merasuk secara dalam dan tidak ditanyakan lagi oleh para anggota organisasi.

### **b. *Islamic Organizational Culture***

Menurut Hakim (2012) mendefinisikan *islamic organizational culture* adalah kegiatan dengan menggunakan nilai-nilai Islam atau sebuah nilai yang diambil dan dikembangkan untuk diterapkan dalam kehidupan sehari-hari sesuai dengan pedoman Islam yaitu Al-Qur'an dan Hadist. Menurut Sumarman (2003) *islamic organizational culture* merupakan pemikiran, nilai, dan symbol berdasarkan Islam yang dapat mempengaruhi sikap, perilaku norma, iman, dan kebiasaan seseorang di beberapa bidang kehidupan.

Menurut Tasmara (2004) *islamic organizational culture* bersumber dari Al-Qur'an dan Hadist yaitu aktualisasi seluruh potensi pikir dan zikir, iman, serta keilmuan kita untuk memberikan kebahagiaan kepada seluruh alam semesta. Menurut Rubijanto (2000) memperjelas dengan mengatakan bahwa nilai-nilai Islam yang berhubungan dengan Al-Qur'an dan Al-Hadist diikuti dan dipahami oleh seorang muslim secara keseluruhan dan tidak bisa diinterpretasikan sebagian-sebagian dengan motif atau tujuan pribadinya.

Tujuan organisasi dalam persepektif Islam yaitu suatu organisasi harus mengutamakan kepentingan seluruh aspek kehidupan yang bermuara pada kebahagiaan akhirat atau surgawi tidak semata-mata hanya bersifat materi. Hal ini disimpulkan oleh Hafidhudin (2003) yang mengatakan bahwa *islamic organizational culture* merupakan implementasi nilai-nilai yang dicontohkan Rasullullah yang bersumber dari ajaran Islam yaitu : Shidiq, Amanah, Tablig, Fathonah, dan Istiqomah.

### **c. Karakteristik *Islamic Organizational Culture***

Menurut Hakim (2012) ada 7 karakteristik *islamic organizational culture* yang dapat meningkatkan kinerja sebuah organisasi yaitu:

- 1) Bekerja merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manusia sebagai khalifah.
- 2) Bekerja merupakan ibadah.
- 3) Di dalam bekerja tidak semata-mata mencari keuntungan maksimum untuk menumpuk aset kekayaan akan tetapi

bekerja dengan azas manfaat dan maslahat seorang muslim.

- 4) Seorang muslim di dalam bekerja harus menggunakan dan mengoptimalkan kemampuan akal fikirannya atau kecerdasannya.
- 5) Bekerja penuh optimistik dan keyakinan.
- 6) Bekerja dengan adanya sikap tawazun atau keberimbangan antara dua kepentingan, yaitu kepentingan khusus dan kepentingan umum.
- 7) Bekerja dengan menghindari unsur haram yang dilarang syari'ah dan memperhatikan unsur kehalalannya.

#### **d. Indikator *Islamic Organizational Culture***

Menurut Hafidhudin (2003) *islamic organizational culture* dapat diukur melalui 5 indikator sebagai berikut:

- 1) Kejujuran dalam bekerja (Shidiq)
- 2) Memiliki tanggung jawab yang tinggi (Amanah)
- 3) Keteladanan dalam pekerjaan (Tabliqh)
- 4) Kreatif dan inovatif (Fathonah)
- 5) Ketelitian dalam pekerjaan (Istiqomah)

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *islamic organizational culture* merupakan implementasi nilai-nilai yang dicontohkan Rasullullah yang bersumber dari ajaran Islam (Hafidhudin, 2003). Ada 5 indikator yang digunakan dalam penelitian ini dalam mengukur *islamic organizational culture* diantaranya adalah:

- 1) Kejujuran dalam bekerja (Shidiq)
- 2) Memiliki tanggung jawab yang tinggi (Amanah)
- 3) Keteladanan dalam pekerjaan (Tabligh)
- 4) Kreatif dan inovatif (Fathonah)
- 5) Ketelitian dalam pekerjaan (Istiqomah)

### **3. *Teamwork***

#### **a. Pengertian *Teamwork***

Karena tekanan persaingan semakin tinggi pada saat ini oleh sebab itu *teamwork* harus dilakukan, para ahli meyakini bahwa *teamwork* akan semakin menentukan keberhasilan perusahaan atau organisasi dari pada bergantung pada individu-individu yang menonjol. Menurut West (2002) mendefinisikan *teamwork* adalah sekelompok

orang yang tergabung di dalam organisasi untuk melakukan kegiatan. Menurut Stephen dan Timothy (2011) *teamwork* merupakan kelompok usaha masing – masing individu dalam organisasi untuk menghasilkan kinerja yang lebih tinggi daripada jumlah masukan yang diberikan oleh seorang individu. Kerjasama tim menghasilkan hubungan yang prositif melalui usaha yang telah tersusun secara koordinir, kerjasama tim bermaksud untuk mencapai kinerja yang diapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja perindividu disuatu organisasi ataupun suatu perusahaan.

Menuurut Irfan dan Lhodi (2018), hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa *teamwork* mampu membangun motivasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan. *teamwork* membantu karyawan membangun kepercayaan diri sendiri, komunikasi yang efektif, kemampuan dalam memimpin tim, dan membangun proses. *Teamwork* sangat penting dalam memberikan kordinasi dengan orang-orang dan memberikan solusi dalam pemecahan masalah karena seseorang akan belajar dari tim untuk mendapatkan pengalaman bagaimana

memecahkan isu, resiko dan merubah kapabilitas pemikiran masing-masing individu dan menjadikan lebih produktif. Menurut Dewi (2007) mendefinisian *teamwork* merupakan kemampuan atau kualitas seseorang untuk bekerjasama dalam tim dengan baik.

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan antara tim dan kelompok**

TIM	KELOMPOK
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akuntabilitas mutual dan individu</li> <li>• Berbagi peran kepemimpinan</li> <li>• Visi atau tujuan khusus tim</li> <li>• Pertemuan– pertemuan mendorong diskusi terbuka</li> <li>• Hasil kerja kolektif</li> <li>• Mendiskusikan, memutuskan, berbagi pekerjaan.</li> <li>• Efektifitas secara langsung diukur dengan menilai kerja kolektif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendiskusikan, memutuskan, mendelegasikan pekerjaan untuk para individu.</li> <li>• Tujuan kelompok dan organisasi sama</li> <li>• Akuntabilitas individual</li> <li>• Mengadakan pertemuan–pertemuan Efisien</li> <li>• Hasil kerja individual</li> <li>• Efektifitas secara tidak langsung diukur oleh pengaruh bisnis</li> <li>• Memiliki pemimpin yang ditunjuk</li> </ul>

Sumber: West (2002)



Menurut Menurut Stephen dan Timothy (2008) *teamwork* terbagi dalam 6 jenis yaitu:

1. Tim formal
2. Tim vertikal
3. Tim horizontal
4. Tim dengan tugas khusus
5. Tim mandiri
6. Tim pemecah masalah

**b. Indikator *Teamwork***

Menurut Dewi (2007) ada lima indikator untuk mengukur *teamwork* yaitu: kepercayaan, mengungkapkan harapan yang positif, menghargai masukan, memberikan dorongan, dan membangun semangat kelompok.

Menurut West (2002) ada tiga indikator dalam mengukur *teamwork* yaitu:

1. Kerjasama

Kerjasama yang dilakukan oleh sebuah tim akan lebih efektif dari pada kerja secara individual. Menurut West (2002) “Sebelumnya sudah banyak penelitian yang

membuktikan bahwa kerjasama secara berkelompok mengarah pada efektivitas dan efisiensi yang lebih baik.

## 2. Kepercayaan

West (2002) mendefinisikan bahwa “Kepercayaan adalah keyakinan seseorang dengan sungguh-sungguh apa yang dilakukan dan apa yang dikatakannya.

## 3. Kekompakan

West (2002) mendefinisikan bahwa kekompakan adalah bekerjasama dengan rapi dan teratur, serta bersatu dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *teamwork* merupakan kemampuan atau kualitas seseorang untuk bekerjasama dalam tim dengan baik (Dewi, 2007). Ada 5 indikator yang digunakan penelitian ini dalam mengukur *teamwork* diantaranya adalah:

- 1) Kepercayaan
- 2) Mengungkapkan harapan yang positif
- 3) Menghargai masukan
- 4) Memberikan dorongan
- 5) Membangun semangat kelompok

## **4. Motivasi**

### **a. Pengertian Motivasi**

Colquitt (2009), mendefinisikan motivasi merupakan kekuatan energik yang ada dalam karyawan baik diluar maupun didalam. Motivasi dapat menentukan arah, mempengaruhi inisiatif didalam bekerja, ketekunan dan intensitas. Menurut Robbins (2011) motivasi adalah proses yang berperan pada arah, intensitas individu, dan ketekunan individu kearah pencapaian tujuan. Siagian (2008) mendefinisikan motivasi merupakan dorongan yang mengakibatkan seseorang yang ada di dalam organisasi rela dan mau menggerakkan kemampuan dalam bentuk keterampilan tenaga dan keahlian dan waktunya untuk melakukan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan melakukan kegiatan menjadi tanggung jawab dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Syamsuri (2017), hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan artinya seseorang yang mempunyai motivasi yang tinggi

dalam menjalankan pekerjaannya maka kinerja seseorang akan meningkat sehingga tujuan organisasi atau perusahaan akan tercapai. Penelitian Syamsuri didukung oleh penelitian Hersona dan Sidharta (2017), dimana hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa variable motivasi memiliki pengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan menurut teori hirarki kebutuhan Maslow (2010) terdapat lima hirarki kebutuhan yaitu:

1. Keselamatan, perlindungan dan keamanan dari emosional dan bahaya fisik.
2. Fisiologis. Termasuk haus, kelaparan, seks, tempat berteduh.
3. Sayang, sosial, penerimaan, rasa memiliki, dan persahabatan.
4. Aktualisasi diri. Dorongan untuk mendapatkan apa yang diinginkan seseorang, mencapai potensi, mencakup pertumbuhan, dan pemenuhan diri.

5. Penghargaan faktor internal dan eksternal. Faktor internal seperti pencapaian, otonomi, harga diri. Sedangkan faktor eksternal seperti pengakuan, status, dan perhatian.

Menurut Campell (2010) mendefinisikan bahwa motivasi berhubungan dengan: a) Kekuatan reaksi artinya upaya kerja, dimana arah tindakan-tindakan telah diputuskan oleh seorang karyawan. b) Pengaruh sikap atau perilaku. c) Persistensi artinya dimana seseorang yang bersangkutan menindaklanjuti pelaksanaan perilaku atau sikap dengan cara tertentu.

Ada dua macam dorongan kepada karyawan atau motivasi untuk bekerja sama demi tercapainya tujuan bersama yaitu:

1. Motivasi nonfinansial, artinya dorongan bekerja tidak dalam bentuk uang atau finansial, akan tetapi berupa penghargaan, pujian, pendekatan manusia dan lain-lain.
2. Motivasi finansial, artinya memberikan imbalan finansial kepada karyawan untuk mendorong mereka bekerja. Imbalan ini disebut insentif (Mulyono dan Gitosudarno, 2013).

Di dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori motivasi Siagian karena peneliti menilai teori tersebut paling sesuai dengan obyek yang akan diteliti. Siagian (2008) mendefinisikan motivasi merupakan dorongan yang mengakibatkan seseorang yang ada di dalam organisasi rela dan mau menggerakkan kemampuan dalam bentuk keterampilan tenaga dan keahlian dan waktunya untuk melakukan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan melakukan kegiatan menjadi tanggung jawab dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **b. Indikator Motivasi**

Menurut Siagian (2008) ada delapan indikator untuk mengukur motivasi diantaranya:

1. Kemauan
2. Daya pendorong
3. Kerelaan
4. Membentuk keterampilan
5. Tanggung jawab
6. Membentuk keahlian

7. Tujuan

8. Kewajiban

Menurut Maslow (2010) indikator motivasi dikenal dengan teori hierarki kebutuhan. Berdasarkan teori tersebut indikator motivasi dapat diuraikan diantaranya:

1. Kebutuhan rasa aman
2. Kebutuhan fisiologis
3. Kebutuhan penghargaan
4. Kebutuhan sosial
5. Kebutuhan aktualisasi diri

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang mengakibatkan seseorang yang ada di dalam organisasi rela dan mau menggerakkan kemampuan dalam bentuk keterampilan tenaga dan keahlian dan waktunya untuk melakukan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan melakukan kegiatan menjadi tanggung jawab dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (Siagian, 2008). Penelitian ini menggunakan 8 indikator dalam mengukur motivasi yaitu:

1. Kemauan
2. Daya pendorong
3. Kerelaan
4. Membentuk keterampilan
5. Tanggung jawab
6. Membentuk keahlian
7. Tujuan
8. Kewajiban

## **5. Kinerja Karyawan**

### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Danim (2008) mendefinisikan bahwa kinerja karyawan merupakan intraksi antara individu satu dengan individu yang lain yang terbentuk dalam sebuah anggota atau tim dengan syarat kerja sama, dukungan, kemampuan beradaptasi, kepercayaan, persahabatan, kesabaran, keberanian, komitmen, antusiasme, humor, ketidakegoisan, dan kecocokan. Mangkuprawira dan Hubeis (2007) mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil dari proses kegiatan atau pekerjaan tertentu yang tersusun secara



terencana oleh tempat dari karyawan serta organisasi yang bersangkutan.

Menurut Widyaningrum (2011), dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dilakukan oleh seorang karyawan yang dicapai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut. Kinerja menurut Riani (2011) mendefinisikan bahwa upaya yang dilakukan oleh seseorang pada pekerjaannya. Kinerja adalah target atau hasil seseorang secara keseluruhan dalam waktu tertentu yang telah disepakati sebelumnya (Rivai dan Basri, 2010). Kinerja juga didefinisikan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja. Robbins (2010) menyatakan bahwa ada 3 faktor penentu kinerja yaitu: kesempatan, motivasi dan kemampuan. Kinerja karyawan menurut Mathis (2009) mendefinisikan bahwa seberapa banyak karyawan mempengaruhi dan memberi kontribusi kepada organisasi.

**b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:**

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, ability atau kemampuan terdiri atas kemampuan realita (pendidikan) dan kemampuan potensi (IQ).

2. Faktor motivasi

Motivasi ini terbentuk ketika sikap seorang karyawan menghadapi situasi kerja. Sikap mental merupakan kondisi dimana seseorang terdorong untuk mencapai tujuan kerja dan berusaha mencapai potensi kerja dengan maksimal.

**c. Indikator Kinerja Karyawan**

Ada beberapa faktor dalam mengukur serta menilai kinerja menurut Dessler (2009) yaitu: (a) produktivitas, (b) mutu pekerjaan, (c) ketersediaan, dan (d) pengetahuan mengenai pekerjaan. Sedangkan menurut Mathis (2009) ada empat indicator untuk mengukur kinerja karyawan

diantaranya: (a) kuantitas kerja, (b) kualitas kerja, (c) pemanfaatan waktu, dan (d) kerja sama.

Dari beberapa pengertian di atas dapat di simpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan seberapa banyak karyawan mempengaruhi dan memberi kontribusi kepada organisasi (Mathis, 2009). Ada 4 indikator yang digunakan dalam penelitian ini dalam mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Kuantitas kerja
- 2) Kualitas kerja
- 3) Pemanfaatan waktu
- 4) Kerja sama

## **B. Pengembangan Hipotesis**

### 1. Pengaruh *Islamic Organizational Culture* dengan Motivasi

Menurut Hakim (2012) mendefinisikan *islamic organizational culture* adalah kegiatan dengan menggunakan nilai-nilai Islam atau sebuah nilai yang diambil dan dikembangkan untuk diterapkan dalam kehidupan sehari-hari sesuai dengan pedoman islam yaitu Al-Qur'an dan Hadist.

Menurut Robbins dan Coulter (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan prinsip, sehimpunan nilai, cara bekerja dan tradisi yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi tindakan dan perilaku para anggotanya. Dengan budaya organisasi yang kuat, akan meningkatkan para anggota organisasi untuk berbudaya tertib, dengan budaya organisasi yang kuat juga akan membuat pembicaraan antar anggota organisasi yang harmonis terkait dengan aturan dan norma yang tidak terlihat. Kinerja anggota organisasi yang baik tercipta karena budaya organisasi yang kuat, sehingga tingkat kehadiran anggota organisasi meningkat hasilnya motivasi anggota bekerja akan meningkat.

Budaya organisasi menyediakan bagi anggota dan organisasinya untuk respek kepada semua orang terutama mentoleransi kejujuran, selalu berinovasi melakukan percobaan, berorientasi pada tim kerja, berorientasi hasil baik maupun harapan yang tinggi terhadap hasil kerja, dan bersifat agresif. Budaya organisasi memberikan kesempatan berkembang dan menyediakan anggotanya untuk berharap

pada organisasi sehingga meningkatkan motivasi atau harapan dan keinginan yang jika diarahkan dengan baik secara terus menerus dan konsisten akan membuat dan memantapkan para anggota organisasi untuk tetap bekerja dengan baik.

Sebelumnya sudah banyak penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Sappe et al (2016), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan, ketika mempertimbangkan faktor-faktor yang berperan bahwa budaya organisasi, komitmen kerja dan motivasi bekerja untuk DKP di Keerom Provinsi Papua. Selanjutnya, hasil penelitian ini bahwa penguatan budaya organisasi dan komitmen karyawan yang tinggi dapat menyebabkan peningkatan motivasi.

Menurut Roos (2013), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dari ketiga variabel yaitu budaya organisasi, kepuasan kerja, dan budaya perusahaan mempunyai pengaruh positif signifikan satu sama lain. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Weerasinghe (2017), menyimpulkan bahwa

budaya organisasi ada hubungan positif untuk memotivasi karyawan. Studi ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan alat motivasi yang khas dalam memotivasi karyawannya untuk memberdayakan kerja tim dan meningkatkan karyawan menyelesaikan di tempat kerja mereka untuk tampil lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2012), menyimpulkan bahwa budaya organisasi Islami berpengaruh terhadap motivasi kerja Islami. Artinya budaya organisasi Islami yang lebih baik dilaksanakan oleh PT. Bank Mu'amalat Indonesia Tbk di Jawa Tengah, sehingga motivasi kerja karyawan Islami lebih baik.

**Tabel 2.2**  
**Ringkasan hasil penelitian sebelumnya**

No	Judul	Peneliti	Hasil
1	<i>Effect of Leadership on Employee's Performance Mediated by Cultural Organization, Work Commitment and Motivation.</i>	Syahrudin Sappe et al (2016)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi.
2	<i>The Relationship Between Employee Motivation, Job Satisfaction And Corporate Culture.</i>	Wanda Roos (2013)	Secar positif dan signifikan budaya organisasi

			berpengaruh terhadap motivasi.
3	<i>The Implementation of Islamic Leadership and Islamic Organizational Culture and Its Influence on Islamic Working Motivation and Islamic Performance PT Bank Mu'amalat Indonesia Tbk. Employee in the Central Java</i>	Abdul Hakim (2012)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi Islam memiliki pengaruh positif terhadap motivasi
4	<i>Organization culture impacts on employee motivation: A case study on an apparel company in Sri Lanka.</i>	Gamini Weerasinghe (2017)	Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi ada hubungan positif untuk memotivasi karyawan

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesisnya adalah:

**H1 : *Islamic Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap Motivasi**

2. Pengaruh *Teamwork* dengan Motivasi

Menurut Tracy (2006) *teamwork* merupakan sekelompok orang yang tergabung dalam organisasi untuk melakukan kegiatan. Keberhasilan dari sebuah organisasi

adalah adanya kerja sama tim yang kuat, salah satu bentuk kerjasama tim yang baik yaitu adanya interaksi yang baik antara masing-masing anggota organisasi, tidak hanya itu, adanya kerjasama tim yang baik mampu membangun motivasi terhadap anggota untuk membangun kinerja yang baik bagi karyawan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Irfan & Lodhi (2018) mengungkapkan bahwa *teamwork* mampu membangun motivasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan. *teamwork* membantu karyawan membangun kepercayaan diri sendiri, komunikasi yang efektif, kemampuan dalam memimpin tim, dan membangun proses. *Teamwork* sangat penting dalam memberikan koordinasi dengan orang-orang dan memberikan solusi dalam pemecahan masalah karena seseorang akan belajar dari tim untuk mendapatkan pengalaman bagaimana memecahkan isu, resiko dan merubah kapabilitas pemikiran masing-masing individu dan menjadikan lebih produktif.



Menurut Agwu (2015) *teamwork* memiliki hubungan yang positif dan signifikan dalam membangun motivasi karyawan, dimana motivasi ini akan terbangun akibat dari adanya interaksi yang terjadi dalam sebuah tim, tidak hanya itu ketika seorang individu berada dalam sebuah tim, maka kepercayaan dirinya akan terbangun dan motivasi akan terbangun karena adanya rasa tanggung jawab terhadap keberhasilan yang akan dicapai dalam sebuah tim. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Jiang (2010), menyimpulkan bahwa *teamwork* mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap motivasi.

**Tabel 2.3**  
**Ringkasan hasil penelitian sebelumnya**

No	Judul	Peneliti	Hasil
1	<i>Impact of Teamwork on Employee Motivation: A Case of Banking Sector of Pakistan.</i>	Misbah Irfan dan Samreen Lodhi (2015)	Secara signifikan kerjasama tim berpengaruh positif terhadap motivasi.

2	<i>Teamwork and Employee Performance in The bonny Nigeria Liquefied Natural Gas Plant.</i>	Okechukwu Agwu (2015)	Hasil penelitiannya menyatakan bahwa kerjasama tim secara signifikan mempengaruhi motivasi.
3	<i>How to Motivate People Working in Teams</i>	Xin Jiang (2010)	Hasil penelitiannya menyatakan bahwa kerjasama tim secara signifikan berpengaruh terhadap motivasi.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesisnya adalah:

**H2 : *Teamwork* berpengaruh positif terhadap Motivasi**

3. Pengaruh *Islamic Organizational Culture* dengan Kinerja Karyawan

Menurut Tasmara (2004) *islamic organizational culture* bersumber dari Al-Qur'an dan Hadist yaitu aktualisasi seluruh potensi pikir dan zikir, iman, serta keilmuan kita untuk memberikan kebahagiaan kepada seluruh alam semesta. Menurut Robbins dan Coulter (2010) menyatakan

bahwa budaya organisasi merupakan prinsip, sehimpunan nilai, cara bekerja dan tradisi yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan mempengaruhi tindakan dan perilaku para anggotanya.

Keterkaitan antara pengaruh budaya organisasi dengan kinerja dijelaskan melalui model diagnosis budaya organisasi yang menyatakan bahwa dengan kualitas faktor-faktor yang ada dalam organisasi semakin baik maka kinerja karyawan yang ada dalam organisasi itu semakin meningkat (Djokosantoso,2005). Dengan adanya dukungan SDM, teknologi dan sistem, logistik dan strategi perusahaan, kinerja individual yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula.

Dalam teori strong culture yang berpendapat bahwa jika budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan kinerja karyawan perusahaan dalam jangka panjang. Robbins (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja artinya jika semakin baik budaya organisasi suatu organisasi maka semakin baik juga

kinerjanya, sebaliknya jika budaya organisasi yang ada didalam organisasi buruk maka kinerja para anggota organisasi juga rendah.

Penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2012), menyimpulkan bahwa budaya organisasi Islami dipengaruhi secara positif melalui kinerja karyawan PT. Bank Mu'amalat Indonesia Tbk di Jawa Tengah. Budaya organisasi Islami yang disebutkan dalam penelitian ini adalah semuanya nilai, pemikiran, dan simbol berdasarkan norma-norma Islam yang mempengaruhi perilaku, sikap, iman, dan kebiasaan seseorang dalam bekerja pada akhirnya dan penuh komitmen dan keseriusan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Purnama (2017), menyatakan bahwa pertama, budaya organisasi Islam yang meliputi secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kedua, budaya organisasi Islam berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Ketiga, budaya organisasi Islam dan

kepuasan kerja sekaligus berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian tentang budaya organisasi sudah banyak dilakukan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Khalif et al (2017), hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan dengan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Uddin et al (2013), hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Dan penelitian yang dilakukan oleh Salihu et al (2016), hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam meningkatkan hasil organisasi.

**Tabel 2.4**  
**Ringkasan hasil penelitian sebelumnya**

No	Judul	Peneliti	Hasil
1	<i>The Impact of Organizational Culture on Employee Performance Case Study From University of Somalia (Unisco) in</i>	Hassan Bedel Khalif et al (2017)	Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki

	<i>Mogadishu-Somalia.</i>		pengaruh positif signifikan dengan kinerja karyawan.
2	<i>Islamic Culture Impact Of Increasing Satisfaction And Performance Of Employees: Study Of Educational Institutions Sabillillah Sampang.</i>	Chamdan Purnama (2017)	Hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi Islam berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3	<i>Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Study Case of Telecommunication Sector in Bangladesh.</i>	Muhammad Jasim Uddin et al (2013)	Hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.
4	<i>Impact of Organizational Culture on Employee Performance in Nigeria.</i>	Salihu et al (2016)	Hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	<i>The Implementation of Islamic Leadership and Islamic Organizational Culture and Its Influence on Islamic Working Motivation and Islamic Performance PT Bank Mu'amalat Indonesia Tbk. Employee in the Central Java</i>	Abdul Hakim (2012)	Hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi Islam memiliki korelasi positif yang kuat dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesisnya adalah:

**H3 : *Islamic Organizational Culture* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan**

4. Pengaruh *Teamwork* dengan Kinerja Karyawan

Menurut Danim (2008) kinerja karyawan terbentuk karena adanya interaksi yang terjadi antara individu dalam organisasi dengan individu yang lainnya menjadi sebuah anggota tim dengan syarat adanya kerjasama, dukungan, kemampuan beradaptasi, kepercayaan, persahabatan, kesabaran, keberanian, komitmen, antusiasme, humor, ketidakegoisan dan kecocokan. *Teamwork* menjadi salah satu faktor yang mampu memengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih baik, dalam sebuah tim, seorang karyawan akan memiliki kemampuan untuk belajar dari anggota tim yang lainnya dan informasi yang diperoleh akan menjadi semakin banyak.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Manzoor et al (2011) program kerjasama tim memberikan hasil yang positif terhadap kinerja karyawan, perusahaan mungkin

akan membangun kinerja berdasarkan banyaknya kerjasama tim dan langkah yang diambil dalam membangun tingkat kinerja dari seorang karyawan, kesuksesan yang didapatkan oleh karyawan juga memberikan perhatian terhadap kuantitas dan tipe kerjasama yang dibangun. Aktifitas dari kerjasama tim terhadap organisasi memberikan keuntungan yang sangat besar dan efek secara langsung dalam kinerja karyawan.

Hassan (2016) mengungkapkan bahwa kerjasama tim memberikan kekuatan dan rasa memiliki perusahaan dan merasa aman yang akan membangun motivasi didalam mengambil langkah terdahulu dan siap untuk berpartisipasi didalam keberhasilan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Agwu (2015) menunjukkan bahwa kerjasama tim mampu memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan.



**Tabel 2.5**  
**Ringkasan hasil penelitian sebelumnya**

No	Judul	Peneliti	Hasil
1	<i>Teamwork and Employee Performance in The bonny Nigeria Liquefied Natural Gas Plant.</i>	Okechukwu Agwu (2015)	Secara signifikan kerjasama tim berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2	<i>Effect of Teamwork on Employee Performance.</i>	Sheikh Raheel Manzoor et al (2011)	Hasil penelitiannya menyatakan bahwa kerjasama tim secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.
3	<i>Impact of Effective Teamwork on Employee Performance.</i>	Walid Al Salman dan Zubair Hassan (2016)	Hasil penelitiannya menyatakan bahwa kerjasama tim secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesisnya adalah:

**H4 : *Teamwork* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan**

## 5. Pengaruh Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Colquitt (2009), mendefinisikan motivasi merupakan kekuatan energi yang ada dalam karyawan baik diluar maupun didalam. Motivasi dapat menentukan arah, mempengaruhi inisiatif didalam bekerja, ketekunan dan intensitas. Robbins (2011) mendefinisikan motivasi adalah keinginan untuk mendapatkan sesuatu dan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Dengan adanya kebutuhan disetiap individu tersebut, maka individu tersebut akan lebih aktif dan giat dalam bekerja artinya seseorang yang mempunyai motivasi yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya maka kinerja seseorang akan meningkat sehingga tujuan perusahaan atau organisasi akan tercapai.

Menurut Girffin (2006) mendefinisikan motivasi adalah beberapa faktor yang terlibat dalam meningkatkan potensi perilaku termotivasi yang diarahkan pada peningkatan kinerja. Sebelumnya sudah banyak penelitian mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Syamsuri (2017),

berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen organisasi secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja kepala sekolah. Penelitian yang dilakukan oleh Hersona dan Sidharta (2017), menyimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan pada kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Marwan et al (2016), menunjukkan bahwa 1) Ada beberapa pengaruh langsung budaya organisasi pada kepuasan kerja. 2) Ada beberapa pengaruh perilaku kepemimpinan pada kepuasan kerja. 3) Ada pengaruh langsung motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja. 4) Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dosen. 5) Ada pengaruh langsung perilaku kepemimpinan terhadap kinerja dosen. 6) Ada pengaruh langsung motivasi berprestasi terhadap kinerja dosen.

Penelitian yang dilakukan oleh Widyaningrum (2011), menyatakan bahwa hubungan antara variabel budaya organisasi dengan variabel komitmen organisasi adalah memiliki tingkat signifikansi terbesar, sedangkan hubungan antara variabel motivasi dengan variabel kinerja karyawan memiliki tingkat signifikansi terkecil. Motivasi variabel, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja karyawan meraih kesatuan model terintegrasi.

**Tabel 2.6**  
**Ringkasan hasil penelitian sebelumnya**

No	Judul	Peneliti	Hasil
1	<i>The Influence Of Organizational Culture, Work Motivation, And Organizational Commitment To The Performance Of Principals</i>	Puji Syamsuri (2017)	Berdasarkan hasil penelitian secara signifikan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2	<i>Influence Of Leadership Function, Motivation And Work Discipline On Employees' Performance.</i>	Sonny Hersona dan Iwan Sidharta (2017)	Hasil penelitiannya menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan pada kinerja karyawan.

3	<i>Effect of Organizational Culture, Leadership Behavior, Achievement Motivation, and Job Satisfaction on Performance of Lecturer at Private University in the Province Of Aceh.</i>	Marwan et al (2016)	Secara positif signifikan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4	<i>Influence Of Motivation Andculture On Organizational Commitmen And Performance Of Employee Of Medical Services.</i>	Mahmudah Enny Widyaningrum (2011)	Hasil penelitian menyatakan bahwa hubungan antara variabel motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

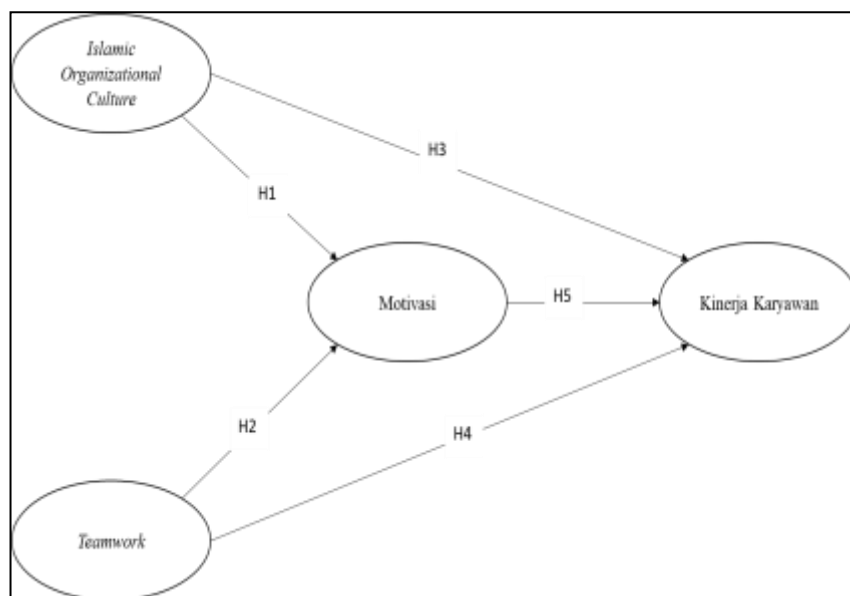
Berdasarkan uraian di atas maka hipotesisnya adalah:

**H5 : Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan**

### C. Model Penelitian

Berdasarkan uraian teori dan penelitian terdahulu di atas, maka kerangka pikir dalam penelitian ini dirancang dengan model penelitian sebagai berikut :

**Gambar 2.2**  
**Model Penelitian**



Sumber: Colquitt (2009)