

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Skripsi Ferry Novliadi yang berjudul “Intensi *turnover* karyawan ditinjau dari budaya perusahaan dan kepuasan kerja”. Penelitian bertujuan untuk memberikan penjelasan mengenai hubungan budaya perusahaan dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover* pada karyawan.¹⁷

Hal yang membedakan penelitian milik Ferry Novliadi dengan penelitian ini adalah variabel yang akan ditinjau ada empat sedangkan dengan penelitian Ferry beliau meninjau dari dua variabel saja. Persamaannya disini adalah temanya sama membahas tentang intensi *turnover* dan salah satunya variabelnya sama dengan penelitian ini yaitu variabel kepuasan kerja. Serta metode penelitian yang digunakan ialah metode penelitian kualitatif.

Hasil dari penelitian Ferry dapat disimpulkan bahwa budaya perusahaan dan kepuasan kerja berhubungan dengan intensi *turnover*. Hubungan antara budaya perusahaan dan kepuasan kerja dengan intensi *turnover* karyawan bersifat negatif, dimana semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan dan semakin kuat budaya perusahaan maka semakin rendah tingkat intensi *turnover* karyawan.

Skripsi Aningeti Prihandini Etnaningtiyas yang berjudul “Faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *turnover* pada karyawan PT. Alenatex Bandung”.

¹⁷ Ferry novliadi, 2007, "intensi turnover karyawan ditinjau dari budaya perusahaan dan kepuasan kerja", Skripsi, Jurusan Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas sumatera utara, hal. 6

Penelitian bertujuan untuk menguji faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *turnover*.

Hal yang membedakan penelitian milik Aningeti Prihandini Etnaningtiyas dengan penelitian ini adalah metode yang digunakan kuantitatif sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Variabelnya hanya satu sedangkan penelitian ini menggunakan empat variabel. Persamaannya disini adalah temanya sama membahas tentang intensi *turnover*.

Hasil penelitian Aningeti menunjukkan bahwa *group cohesiveness* secara negatif mempengaruhi intensi *turnover* meskipun tidak signifikan. *Personality job fit* secara positif mempengaruhi intensi *turnover* meskipun tidak signifikan. Kepuasan kerja secara negatif mempengaruhi intensi *turnover* meskipun tidak signifikan. Usia, jenis kelamin, status marital, pendidikan, dan masa kerja secara negatif mempengaruhi intensi *turnover* dan signifikan. Namun, jika dilihat perdimensi, maka ditemukan bahwa dimensi *conscientiousness*, *pay*, dan *promotion* berpengaruh signifikan terhadap intensi *turnover*.¹⁸

Skripsi Yatna Nayaputra yang berjudul “Analisis pengaruh kepuasan kerja dan stress kerja terhadap intensi *turnover customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk”. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan bagaimana besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi *turnover customer service employee*, stress kerja terhadap intensi *turnover customer*

¹⁸ Aningeti Prihandini Etnaningtiyas, 2011, “Faktor-faktor yang mempengaruhi intensi turnover pada karyawan PT. Alenatex Bandung”, Skripsi, Jurusan Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta, hal. 6.

service employee, dan kepuasan kerja dan stress kerja terhadap *customer service employee* di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk.¹⁹

Hal yang membedakan penelitian milik Yatna Nayaputra dengan penelitian ini adalah metode yang digunakan kuantitatif sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Persamaannya disini adalah temanya sama membahas tentang intensi *turnover* dan ada salah satu variabel yang sama yakni variabel kepuasan kerja.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa intensi *turnover* pada *customer service employee* dipengaruhi secara negative dan signifikan oleh besarnya persepsi *customer service employee* akan kepuasan kerja. Selain itu intensi *turnover customer service employee* juga dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh besarnya persepsi *customer service employee* akan stress kerja. Sedangkan intensi *turnover customer service employee* juga dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh besarnya persepsi *customer service employee* akan kepuasan kerja dan stress kerja.

Jurnal oleh Laksmi Sito Dwi Irvianti yang berjudul “ Analisis pengaruh stress kerja, beban kerja, da lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan pada PT. XL AXIATA TBK JAKARTA”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh stress kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja terhadap *turnover intention* karyawan PT XL AXIATA TBK JAKARTA.

Hal yang membedakan penelitian milik Laksmi Sito Dwi Irvianti dengan penelitian ini adalah metode yang digunakan kuantitatif sedangkan penelitian

¹⁹ Yatna Nayaputra, 2011, “Analisis pengaruh kepuasan kerja dan stress kerja terhadap intensi turnover customer service employee di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk”. “ Thesis, Departemen Ilmu Administrasi Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jakarta, hal. 7.

ini menggunakan metode kualitatif. Konsepnya sama dengan penelitian ini ada tiga konsep. Persamaannya disini adalah temanya sama membahas tentang intensi *turnover* dan satu konsepnya sama yaitu beban kerja.

Hasil penelitian Laksmi menunjukkan bahwa Dari hasil penelitian, diketahui variabel X1 (stres kerja) secara parsial berpengaruh terhadap variabel Y (*turnover intention*). Variabel X2 (beban kerja) secara parsial berpengaruh terhadap variabel Y (*turnover intention*). Variabel X3 (lingkungan kerja) secara parsial berpengaruh terhadap variabel Y (*turnover intention*). Dan diketahui variabel X1 (stres kerja), X2 (beban kerja) dan X3 (lingkungan kerja) mempengaruhi variabel Y(*turnover intention*) secara simultan.

Berdasarkan keempat penelitian diatas, penelitian dengan judul “Intensi turnover karyawan ditinjau dari budaya organisasi, insentif, dan beban kerja (Studi Kasus di Yayasan Pesantren Al-Qur'an Nurul Falah Surabaya) memiliki beberapa perbedaan dengan penelitian yang telah disebutkan diatas dan juga memiliki beberapa persamaan. Berikut ini ditampilkan dalam bentuk tabel untuk lebih mudah difahami :

Nama Pengarang	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Ferry Novliadi	Intensi <i>turnover</i> karyawan ditinjau dari budaya perusahaan dan	✓ Tema ✓ Metode penelitian	✓ Menggunakan 2 variabel

	kepuasan kerja		
Aningeti Prihandini Etaningtiyas	Faktor-faktor yang mempengaruhi intensi <i>turnover</i> pada karyawan PT. Alenatex Bandung	✓ Tema	✓ Metode penelitian ✓ Menggunakan 1 variabel
Yatna Nayaputera	Analisis pengaruh kepuasan kerja dan stress kerja terhadap intensi <i>turnover</i> <i>customer service employee</i> di PT. Plaza Indonesia Realty Tbk	✓ Tema	✓ Metode penelitian
Laksmi Sito Dwi Irvianti	Analisis Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap <i>Turnover</i>	✓ Tema ✓ Satu konsep sama yaitu beban	✓ Metode penelitian

	<p><i>Intention</i></p> <p>Karyawan pada</p> <p>PT XL AXIATA</p> <p>TBK JAKARTA</p>	kerja	
--	---	-------	--

Tabel 1. 1 Persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu.

B. Kerangka Teori

1. Intensi Turnover

a. Pengertian Intensi Turnover

Intensi *turnover* adalah suatu gambaran tentang pikiran untuk keluar mencari pekerjaan di tempat lain, serta meninggalkan organisasi.²⁰ *Turnover intention* merupakan dampak terburuk dari ketidakmampuan suatu organisasi dalam mengelola perilaku individu sehingga individu merasa memiliki intensi pindah kerja yang tinggi.²¹

Oleh karena itu, perilaku yang nampak dari seseorang ketika muncul *turnover intention* dalam dirinya adalah mencari lowongan pekerjaan yang lebih baik di tempat lain. Dan sebab-sebab yang terjadi bisa ditinjau beberapa sisi diantaranya ditinjau komitmen kerja, kepuasan kerja bahkan budaya organisasinya.

b. Teori Intensi *Turnover*

- 1) Grand teori intensi *turnover*
 - 2) Teori pembentukan tingkah laku

²⁰ Putri aninditratrini, 2013, “intensi turnover ditinjau dari komitmen organisasi pada Rumah sakit qolbu insane mulia (QIM) Batang”, Skripsi, Jurusan Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta, hal. 12

²¹ Yosua Melky, 2015, *Hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan intensi pindah, jurnal psikologi*, Vol.3, No.3, hal. 698.

- 3) Teori atribusi
2. Budaya Organisasi

Budaya adalah sebagian kompleks asumsi tingkah laku cerita, metos metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Budaya adalah sebagai pola semua suasana baik material atau semua perilaku yang sudah di adopsi masyarakat sebagai cara tradisional sebagai pemecahan masalah- masalah anggotanya.²²

Budaya organisasi adalah suatu sistem dari makna bersama (*shared meaning*) yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakannya dari organisasi lainnya.²³ Phiti Siti Amnuai mengatakan bahwa faktor budaya organisasi meliputi, perilaku pemimpin, mengedepankan misi perusahaan, keteladanan pemimpin, proses pembelajaran, dan motivasi.²⁴

Ada tujuh karakteristik utama yang menghimpun esensi dari budaya organisasi:²⁵

- a. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

²² Ismail Nawawi, 2010, *Perilaku Organisasi*, CV. Dwiputra Pustaka Jaya: Jakarta, hal. 365

²³ Jusmaliani, 2011, *Pengelolaan sumber daya insani*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 207

²⁴ Phiti Shiti Amnuai dikutip oleh Elsa Vosva Sari, 2013, "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta", Skripsi Program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.

²⁵ Jusmaliani, 2011, *Pengelolaan sumber daya insani*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 207-208

- b. Memperhatikan hal-hal yang rinci. Sejauh mana karyawan diharapkan memperhatikan presisi, analisis dan perhatian pada masalah-masalah kecil.
 - c. Orientasi pada hasil. Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil dan bukan pada proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil.
 - d. Orientasi pada manusia. Sejauh mana putusan-putusan manajemen memperhatikan akibat dari hasil pada orang-orang dalam organisasi.
 - e. Orientasi pada tim. Sejauh mana aktivitas kerja ditata melalui tim dan bukan pada individu.
 - f. Agresivitas. Sejauh mana karyawan agresif dan bersaing dan bukan memudahkan segala sesuatunya (*easygoing*).
 - g. Stabilitas. Sejauh mana aktivitas organisasi menekankan pada menjaga status-quo dan bukan pada pertumbuhan.

Fungsi dari budaya organisasi bermacam-macam yaitu, budaya berperan sebagai batas yang membedakan organisasi yang satu dari yang lainnya, budaya memberikan identitas diri pada anggota organisasi, budaya memfasilitasi timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih besar dari kepentingan diri individu, budaya menstabilkan sistem sosial, karena ia memberikan standart yang mengikat perilaku anggota organisasi, dan budaya berperan sebagai mekanisme control yang membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi.²⁶

²⁶ Jusmaliani, 2011, *Pengelolaan sumber daya insani*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 209

a. Karakteristik budaya organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu untuk menunjukkan kesamaannya.

b. Peranan budaya orgaisasi

Tidak hanya karakteristik dan fungsi budaya harus difahami.

Tetapi, peranan yang terkandung dalam budaya organisasi juga harus difahami.²⁷

1) Budaya memberikan rasa identitas

Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.

2) Budaya membangkitkan komitmen pada misi organisasi

Terkadang orang masih bingung seberapa besarkah tingkat pengaruh budaya organisasi terhadap dirinya. Tetapi, apabila ada kekuatan budaya orang akan merasa keberadaannya memiliki bagian penting dalam organisasi tersebut. Sehingga, budaya bisa mengingatkan orang tentang apa makna sebenarnya organisasi itu.

3) Budaya memperjelas dan memperkuat standart perilaku

Maksudnya, dengan adanya budaya organisasi bisa memberikan arahan yang jelas bagi karyawan terkait perilaku

²⁷Jerald Greenberg dan Robert A. Barond ikutip oleh Wibowo, 2013, *Budaya Organisasi*, RAJAWALI PERS, Jakarta, hal. 51

dan perkataan yang sesuai dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi juga membimbing kata dan perbuatan pekerja agar apa yang akan dikatakan dan dilakukan sesuai dengan pedoman bagaimana harus berperilaku. Sehingga, suatu perusahaan dengan budaya yang sangat kuat seperti ini, akan mendukung kepuasan konsumen

3. Insentif

Insentif merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang.²⁸ Insentif diberikan dimaksudkan untuk memberikan upah/ gaji yang berbeda karena memang prestasi kerja karyawan yang berbeda. Jadi, bisa direalisasikan ketika contoh kedua karyawan memiliki jabatan yang sama.

Namun, karena tingkat prestasi yang dihasilkan tidak sama akhirnya upah yang mereka terima pun tidaklah sama. Pelaksanaan sistem upah insentif ini dimaksudkan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawan, dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan. Sistem pengupahan insentif antara lain sebagai berikut :

- a. Pembayarannya agar diupayakan cukup sederhana, sehingga mudah dimengerti dan dihitung oleh karyawan yang bersangkutan sendiri.

²⁸ Heidjachman suad Husnan, 1996, *Manajemen personalia*, Edisi Keempat, BPFE, Yogyakarta, hal. 161

- b. Upah insentif yang diterima benar-benar dapat menaikkan motivasi kerja mereka, sehingga “output” dan efisiensi kerjanya juga meningkat.
 - c. Pelaksanaan pengupahan insentif hendaknya cukup cepat, sehingga karyawan yang berprestasi lebih tersebut cukup cepat pula merasakan nikmatnya orang berprestasi lebih tersebut.
 - d. Penentuan standart kerja ataupun standart produksi hendaknya secermat mungkin, dalam arti: tidak terlalu tinggi, sehingga tidak terjangkau oleh umumnya karyawan, atau tidak terlalu rendah, sehingga tidak terlalu mudah dicapai karyawan.
 - e. Besarnya upah normal dengan standart kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja atau karyawan untuk bekerja lebih giat.²⁹

Dalam sistem pengupahan karyawan yang dipaparkan diatas sudah cukup jelas. Namun, agar lebih mudah difahami bisa dispesifikasi dengan berbagai bentuk rencana insentif yang dikaitkan dengan produktivitas individual, kelompok, dan perusahaan secara keseluruhan.

a. Sistem insentif individual

Sistem ini adalah sistem pengupahan konvensional yang telah diterapkan pada zamannya Taylor, berbagai bentuk insentif individual itu adalah Insentif untuk karyawan operasional, biasanya

²⁹ Kolonel. Kal. Susilo Martoyo, 1996, *Manajemen sumber daya manusia*, BPFE- Yogyakarta, hal. 125

berdasarkan pada unit keluaran (*piece rates*), waktu (*time bonuses*), atau atas dasar unit keluaran langsung (*straight piece work*), Insentif untuk manajer, biasanya berupa bonus tunai (*cashion*), *stock appreciation rights*, *phantom stock plan*, atau pemberian saham dalam jumlah tertentu bila sasaran tertentu dipenuhi, Sistem sugesti sebagai contoh insentif diberikan kepada manajer yang berhasil menghemat atau berhasil mencapai sasaran-sasaran yang bersifat kualitatif dan Komisi.

b. Sistem insentif kelompok

Pencapaian hasil kerja tidak hanya dihasilkan dari sistem individual saja. Tetapi, terkadang dalam sebuah organisasi sistem kelompok juga memiliki peran yang juga bisa menghasilkan hasil kerja yang bagus. Berbagai bentuk insentif kelompok itu adalah Unit keluaran kelompok (*group piece rates*), Bagi hasil produksi (*production sharing plan*), Bagi laba (*profit sharing*), Pemilik saham perusahaan oleh karyawan (*employee stock ownership*).³⁰

Selanjutnya, sifat dasar dari insentif yang harus dipenuhi agar sistem upah insentif tersebut dapat berhasil yaitu, pembayarannya hendaknya sederhana, sehingga dapat dimengerti dan dihitung oleh karyawan sendiri, penghasilan yang diterima buruh hendaknya langsung menaikkan output dan efisiensi, pembayarannya hendaknya dilakukan secepat mungkin, standart kerja hendaknya ditentukan

³⁰ Sentot imam wahjono, 2008, *Manajemen tata kelola organisasi bisnis*, PT INDEKS: Jakarta, hal. 128

dengan hati-hati. Standart kerja yang terlalu tinggi atau terlalu rendah sama tidak baiknya, besarnya upah normal dengan standart kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerjaan untuk bekerja lebih giat.³¹

4. Tujuan Insentif

Tujuan utama insentif adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan dengan menawarkan perangsang finansial dan melebihi upah dan gaji dasar.³² Maksudnya, Insentif diberikan kepada karyawan agar bisa memberikan semangat kerja pada mereka. Jika karyawan merasa semangat dalam bekerja, maka pekerjaan yang diharapkan organisasi lebih cepat terselesaikan dengan hasil yang baik.

5. Beban Kerja

Menurut Dhania beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang membutuhkan keahlian dan harus dikerjakan dalam jangka waktu tertentu dalam bentuk fisik ataupun psikis.³³ Menurut Hariyono beban kerja adalah jangka waktu dalam melakukan aktivitas pekerjaan sesuai

³¹Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. REMAJA ROSDAKARYA: Bandung, hal. 90.

³² Sentot imam wahjono, 2008, *Manajemen tata kelola organisasi bisnis*, PT INDEKS: Jakarta, hal. 128

³³ Dhania dikutip oleh Putu Melati Purbaningrat, 2015, Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi, jurnal Manajemen, Vol. 4, No. 5, hal. 3

dengan kemampuan dan kapasitas karyawan dengan tidak menunjukkan tanda kelelahan.³⁴

Beban kerja merupakan Beban kerja merupakan besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.³⁵ Maksudnya, jabatan yang diemban oleh karyawan dalam sebuah ikatan kerja di instansi. Beban kerja bisa terjadi jika dalam sebuah instansi tersebut karyawan merasa berat dan muncul ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya.

Menurut Suwarto, beban kerja adalah beban layak pekerjaan yang berlebihan. Beban ini pada dasarnya dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a) Beban layak kuantitatif, yaitu beban yang terlalu banyak untuk dikerjakan atau tidak cukup waktu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
 - b) Beban layak kualitatif, yaitu individu merasa kurang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, karena standart terlalu tinggi.

Suatu studi yang menguji hubungan antara beban layak, beban kurang, dan stress. Tingkat stress optimal dapat menyajikan tingkat keseimbangan yang terbaik antara tanggapan, tanggungjawab, dan

³⁴Hariyono dikutip oleh Putu Melati Purbaningrat, 2015, Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi, jurnal Manajemen, Vol. 4, No. 5, hal. 3

³⁵ Soleman, A, 2011, *Analisis Beban Kerja Ditinjau Dari Faktor Usia Dengan Pendekatan Recommended Weigt Limit*. ARIKA, hal. 5.

imbalan.³⁶ James L. Gibson berpendapat bahwa ada 2 hal yang dapat mempengaruhi beban kerja, yaitu tanggungjawab dan harga diri (*self-esteem*). Dengan demikian faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja ada 10 hal, yaitu:³⁷

- a. *Time Pressure* (Tekanan Waktu). Hal ini berhubungan dengan desakan waktu untuk karyawan dalam penyelesaian kerjanya. Hal ini menimbulkan beban kerja berlebihan kuantitatif, yaitu muncul banyaknya kesalahan atau kondisi atau kesalahan seseorang.
 - b. Jadwal Kerja atau Jam Kerja. Hal ini berhubungan dengan penyesuaian waktu antara pekerjaan dengan waktu.
 - c. *Role Ambiguity and Role Conflict*. Hal ini dapat mempengaruhi persepsi seseorang terhadap beban kerjanya.
 - d. Kebisingan. Mempengaruhi pekerjaan dalam hal kesehatan dan performance-nya. Hal ini dapat mempengaruhi efektivitas kerja karyawan.
 - e. *Information Overload* (Informasi Berlebihan). Banyaknya informasi yang masuk dan diserap pekerja dalam waktu yang bersamaan dapat menyebabkan beban kerja semakin berat.
 - f. *Temperature Extremes Or Heat Overload*. Hal ini sama halnya dengan kebisingan, faktor kondisi kerja yang beresiko seperti tingginya temperature dalam ruangan kerja.

³⁶ FX Suwarto, 2010, *Perilaku Keorganisasian*, Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Yogyakarta, hal. 272

³⁷ James L. Gibson, 1994, *Organisasi dan Manajemen*, Erlangga: Jakarta, hal. 173- 177.

- g. *Repetitive Action.* Banyaknya pekerjaan yang membutuhkan aksi tubuh secara berulang, seperti pekerja yang menggunakan computer dan menghabiskan sebagian besar waktunya dengan mengetik, dsb.
 - h. Aspek Ergonomi dalam Lay Out Tempat Kerja. Untuk menjaga agar pekerja tetap berada dalam mengoptimasi *lay out* tersebut harus menghasilkan posisi anatomi yang baik dan layak.
 - i. Tanggungjawab. Merupakan beban kerja bagi sebagian orang. Jenis-jenis tanggungjawab yang berbeda, berbeda pula fungsinya sebagai bentuk penekan.
 - j. Harga diri (*Self-Esteem*). Tingkat harga tinggi yang lebih tinggi berhubungan erat dengan kepercayaan yang lebih besar agar kemampuan orang untuk menangani penekanan dengan hasil yang baik.

C. Perspektif Islam

- ## 1. Budaya organisasi

Dalam Al-Qur'an Surat Al-Shaff ayat- 4 disebutkan:³⁸

إِنَّ اللَّهَ تُحِبُّ الظِّلْدِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَيِّلِهِ صَفَا كَانُهُمْ بُنِينٌ مَرْصُوصٌ



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

³⁸ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*, Penerbit Hilal: Bandung, hal. 551

Dalam ayat tersebut diatas budaya organisasi ditunjukkan dalam kata “*shaff*” yang artinya barisan yang teratur.kata barisan dimaknai sebagai organisasi sedangkan kata teratur memaknai dari budayanya. Sehingga dapat disimpulkan dari makna “*shaff*” berarti barisan yang teratur memiliki makna sebuah kelompok yang memiliki budaya yang tertata dan tertib.

Ketika budaya sudah tertata dan tertib maka karyawan akan merasa nyaman dan kerjanya semakin semangat. Namun, jika budaya yang berada dalam organisasi tersebut tidak tertata dan akhirnya tidak kondusif pemandangan dalam organisasi tersebut. Maka, ada kemungkinan para karyawan akan merasa tidak betah, tidak nyaman dan lebih memilih untuk ingin keluar dan mencari kerja di tempat lain.

2. Insentif

Islam menjamin dan melindungi mereka yang mau bekerja keras dan menyuruh para majikan untuk menghargai kerja keras orang yang mau bekerja kepadanya. Dalam Surat Al- Ahqaf ayat 19 disebutkan:³⁹

وَلِكُلِّ دَرَجَتٍ مَا عَمِلُوا وَلِيُوْفِيهِمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

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

Dari ayat diatas jelas bahwa seseorang yang bekerja wajib mendapatkan penghargaan atas apa yang telah dikerjakannya. Begitu juga

³⁹ Meldana, 2009, *manajemen sumber daya manusia*, UIN Malang Press, Malang, hal, 323

dengan seorang direktur dalam yayasan ini wajib baginya untuk memberikan penghargaan yang bisa membuat para karyawan semangat dalam bekerja dan mereka juga akan merasakan kepuasan atas kinerjanya

3. Beban kerja

Dalam Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 286 menjelaskan bahwa:

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا أَكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا
تُؤَاخِذْنَا إِن تَسْيِنَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتُهُ
عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَأَعْفُ عَنَّا
وَأَغْفِرْ لَنَا وَأَرْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ

Artinya: "Allah tidak membebani seseorang melainkan dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebaikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (mereka berdoa)." Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau hukum kami jika kami lupa atau kami tersalah. Ya Tuhan Kami, Janganlah Engkau bebankan kepada kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebankan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan Kami, Janganlah Engkau pikulkan kepada kami apa yang tak sanggup kami memikulnya. Beri maaflah kami, ampunilah kami, dan rahmatillah kami. Engkaulah penolong kami, maka tolonglah kami terhadap kaum kafir."⁴⁰

Maksud dari ayat diatas adalah Allah tidak akan memberikan beban atau tanggungjawab yang berat melebihi kemampuan yang dimiliki hambanya. Jika dikaitkan dengan beban kerja disini bahwa karyawan diberikan tanggungjawab harus dilakukan dengan baik. Jika kinerja bagus maka hasil yang diterima karyawan akan sesuai atas kinerjanya dan sebaliknya.

⁴⁰ Al-Qur'an Surat Al-Baqarah Ayat: 286.