

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Organisasi

2. 1. 1. Definisi organisasi

Robbins (1990)) mengungkapkan, *An Organization is a consciously coordinated social entity, with a relatively identifiable boundary, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or a set goals.*

Organisasi menurut Robbins (1990) merupakan sebuah entitas sosial yang terkoordinasi secara sadar dengan ikatan yang relatif dapat diidentifikasi, yang memiliki fungsi mendasar dari keanggotaannya yang bersifat berkelanjutan, untuk mencapai sebuah tujuan umum atau seperangkat tujuan bersama. Dengan lebih rinci, Robbins menjelaskan definisi tersebut menjadi sebagai berikut:

1. Entitas sosial berarti bahwa organisasi merupakan sebuah unit yang terdiri dari orang-orang atau sekelompok orang yang saling berinteraksi satu sama lain. Karena organisasi merupakan sebuah entitas sosial, maka pola interaksi yang berkembang antaranggotanya haruslah terjalin dengan harmonis dan serasi untuk meminimalisir hal-hal yang dapat mengacaukan organisasi. Implikasi paling penting dari definisi ini adalah secara eksplisit adanya kebutuhan untuk menjalankan koordinasi sebagai pola umum interaksi yang terjadi antaranggota organisasi.
2. Terkoordinasi secara sadar bermakna bahwa dalam sebuah organisasi memerlukan sebuah manajemen atau pihak yang menjalankan fungsi manajerial.
3. Organisasi memiliki ikatan yang secara relatif dapat diidentifikasi. Hal ini berarti ikatan dalam organisasi tersebut bisa saja berubah dari waktu ke waktu dan ada kemungkinan tidak senantiasa jelas dalam perkembangannya. Namun hal yang harus selalu jelas dalam ikatan ini adalah adanya ikatan yang secara definitif dapat membedakan antara anggota organisasi dengan non-anggota organisasi.
4. Individu-individu dalam organisasi memiliki ikatan keanggotaan yang kontinyu. Ini tidak berarti bahwa status keanggotaan dalam organisasi

berlangsung seumur hidup. Justru secara konstan, biasanya organisasi akan melakukan pergantian anggota, meskipun besar kemungkinan tetap ada anggota organisasi yang bertahan menjadi anggota, dengan derajat keanggotaan yang berubah.

5. Organisasi didirikan untuk mencapai sebuah tujuan bersama. Hal ini berarti bahwa tujuan besar tersebut tidak dapat dicapai jika hanya diusahakan seorang diri. Adanya kerja bersama dengan individu lain memungkinkan tujuan bersama yang ingin diraih, dapat dicapai dengan lebih efisien.

2. 1. 2. Jenis Organisasi

Schein (1980) membagi jenis-jenis organisasi berdasarkan sifat koordinasinya. Berdasarkan hal tersebut, maka organisasi dapat dibedakan menjadi tiga jenis.

1. Organisasi formal. Dalam organisasi jenis ini, terdapat tujuan dan hirarki kewenangan yang jelas. Pola-pola koordinasi yang diterapkan pun bersifat rasional, dibagi sesuai dengan fungsi-fungsi tertentu untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
2. Organisasi sosial. Pada jenis organisasi ini, koordinasi yang muncul bersifat spontan tanpa melibatkan pembagian tugas dan koordinasi yang rasional demi mencapai tujuan bersama. Diantara jenis organisasi ini adalah hubungan teman atau *peer group*. Dalam hubungan teman, mungkin saja terdapat kesepakatan bersama untuk melakukan suatu aktivitas dan keinginan mencapai suatu tujuan bersama.
3. Organisasi informal, merupakan organisasi yang pola koordinasinya hadir diantara para anggota organisasi formal yang sebenarnya tidak terdapat dalam cetak biru organisasi.

Dalam sebuah organisasi, Munandar (2001) menyebutkan bahwa secara struktural akan terdapat dua jenis kelompok kerja. Kelompok dalam organisasi ini dapat dibedakan menjadi dua jenis, yakni kelompok formal dan kelompok informal. Kelompok formal diberi batasan oleh struktur organisasi yang berisi rincian tugas-tugas pekerjaan dan tanggung jawab tertentu, yang pelaksanaannya

diarahkan pada tercapainya tujuan organisasi. Kelompok informal merupakan organisasi yang tidak diberi batasan oleh struktur organisasi dan terjadi secara spontan antara sejumlah tenaga kerja sebagai jawaban terhadap kebutuhankebutuhan tertentu.

Kelompok formal dapat dibedakan menjadi kelompok komando dan kelompok tugas (Robbins, dalam Munandar (2001)). Ciri khas pada kelompok komando adalah adanya sejumlah staf yang melapor secara langsung kepada seorang manajer tertentu. Sementara kelompok tugas merupakan kelompok dalam yang terdiri dari tenaga kerja yang bekerja bersama untuk menyelesaikan pekerjaan. Secara definitif, kelompok komando dapat juga dikategorikan sebagai kelompok tugas. Hal yang membedakan adalah pada kelompok tugas mungkin saja terdiri dari tenaga kerja yang berasal dari satuan-satuan kerja lain dalam organisasi dan bersifat sementara.

Berdasarkan definisi di atas, bank syariah X yang akan diteliti termasuk dalam organisasi formal yang didalamnya terdapat kelompok formal. Hal ini dikarenakan dalam bank syariah X terdapat tujuan dan hirarki kewenangan yang jelas. Terdapat koordinasi dan dibagi sesuai dengan fungsi-fungsi tertentu untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. bank syariah X memiliki struktur dan hirarki yang jelas serta terdapat kelompok formal yang diberi batasan oleh struktur organisasi yang berisi rincian tugas-tugas pekerjaan dan tanggung jawab tertentu, yang pelaksanaannya diarahkan pada tercapainya tujuan organisasi.

2.2. Nilai Budaya Organisasi

2.2.1. Definisi Budaya

Budaya organisasi merupakan saripati dari kesuksesan organisasi manapun (Schein, 1992). Organisasi dapat saja merubah produk, jasa pelayanan, dan kepemimpinan, tetapi akan sangat sulit merubah budaya organisasi. Pembelajaran organisasi, perkembangan dan perubahan organisasi tidak dapat dipahami kecuali dengan memperhatikan budaya sebagai sumber utama resistensi perubahan. Schein (1992) mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut: "*A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation*

and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems".

Schein (1992) mengungkapkan tiga tingkatan budaya organisasi, yaitu:

1. *Artifacts*

Adalah tingkat permukaan budaya yang dapat dilihat, seperti lingkungan fisik, gaya berpakaian, bahasa dan perilaku anggota organisasi

2. *Espoused Values*

Lebih dalam dari artifacts, yang berupa strategi, tujuan dan filosofi organisasi. Semua hal tersebut merefleksikan nilai-nilai yang dibagikan dalam organisasi dalam merancang suatu pemecahan masalah. Nilai-nilai tersebut akan menjadi keyakinan anggota kelompok dalam berhubungan satu sama lain, menjalankan tugas dan kewenangan, serta merumuskan apa yang ideal.

3. *Basic Assumption Values*

Inti dari budaya dan sulit dimengerti karena berada dalam level bawah sadar. Asumsi dasar menjadi kunci dalam memahami kenapa seseorang melakukan sesuatu. Asumsi dasar akan menjadi pemandu dalam perilaku anggota organisasi dan menyatakan kepada kelompok bagaimana seharusnya melihat memikirkan dan merasakan sesuatu.

Sejalan dengan Schein, Kluckhohn (1951 dalam Hofstede 1980) mengemukakan:

“culture consists in patterned ways of thinking, feeling, and reacting, acquired and transmitted mainly by symbols, constituting the distinctive achievements of human groups, including their embodiments in artifacts, the essential core of culture consists of traditional(i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values”

Dengan kata lain, budaya terbentuk karena pola cara berpikir, perasaan dan reaksi yang diperoleh dan yang akan diteruskan biasanya dengan symbol, merupakan pencapaian khusus bagi sekelompok manusia meliputi perwujudan mereka dalam benda-benda hasil karya mereka, inti yang paling penting dari

budaya yaitu terdiri dari ide-ide tradisional (yaitu yang menurut sejarah didapatkan dan dipilih) dan khususnya nilai-nilai yang melekat pada mereka.

Sedangkan Kroeber & parsons (1958) dalam Hofstede (1980: 25) mendefinisikan budaya sebagai:

“Transmitted and created content and patterns of values, ideas, and other symbolic meaningful systems as factors in the shaping of human behavior and the artifacts produced through behavior”

Dengan kata lain, budaya merupakan isi dari pola dari nilai-nilai, ide-ide, dan system simbolis yang bermakna yang diwariskan dan dibentuk, sebagai factor dalam membentuk perilaku manusia dan benda-benda (hasil karya) yang mereka hasilkan melalui perilaku.

Sedangkan menurut Hofstede (1980), mendefinisikan budaya sebagai:

“the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group from another”.

Atau budaya merupakan program dari pikiran yang bersifat kolektif (bersama) yang membedakan anggota dari suatu kelompok dengan kelompok lainnya.

Definisi-definisi di atas saling menguatkan satu dengan yang lain. Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan suatu program kolektif berupa sikap, tingkah laku, dan simbol dalam pikiran suatu masyarakat tertentu yang mempengaruhi cara hidup bersama sehingga membedakannya dengan kelompok masyarakat lain. Budaya merupakan sesuatu yang dipelajari dan bukan pembawaan sejak lahir individu. Budaya dapat diperoleh melalui lingkungan sosial seseorang. Wujud budaya dapat berupa simbol, pahlawan, ritual dan nilai (Hofstede, 1980). Nilai merupakan bagian dari pembentuk atau pembangun budaya (Hofstede, 1980). Budaya dalam hal ini meliputi sistem nilai; dan nilai merupakan bagian dari pembentuk atau pembangun budaya (Hofstede, 1980).

2.2.2. Definisi Nilai

Kluckhohn (1951 hal 395 dalam Hofstede, 1980) mendefinisikan nilai sebagai “*a value is a conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means and ends of actions*”. Menurut Kluckhohn (dalam Hofstede, 1980) nilai adalah sebuah konsepsi, eksplisit atau implisit, yang membedakan individual atau karakteristik dari sebuah grup, yang diinginkan dan memberikan pengaruh dalam seleksi dari modus, means dan tindakan akhir yang ada.

Sementara Hofstede (1980) mendefinisikan nilai adalah “*a broad tendency to prefer certain states of affairs over others*”. Menurut Hofstede (1980) nilai merupakan kecenderungan yang luas untuk memilih suatu hal atau keadaan dibandingkan pilihan lainnya. Definisi Hofstede tersebut merupakan penyederhanaan dari Kluckhohn. Nilai merupakan program mental individu, namun pada tingkat kolektif terdapat sistem nilai yang terdapat dalam budaya kelompok atau organisasi (Hofstede, 1980). Program mental dikembangkan oleh setiap individu dan diperkuat dalam sekolah dan organisasi (Hofstede, 1980). Mental program akan terekspresikan dalam nilai-nilai baik nilai individu maupun nilai kolektif yang di *shared* dalam organisasi.

Maka nilai budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai kecenderungan sekelompok orang sebagai hasil interaksi program mental individu dengan lingkungan organisasinya yang digunakan untuk memberikan respon pada suatu permasalahan.

Hofstede melakukan kajian analisis tentang nilai pada 116.000 karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan multinasional di 40 negara. Hasil penelitian tersebut Hofstede menemukan adanya empat dimensi nilai yang dianut karyawan yaitu *power distance, uncertainty avoidance, individualism-collectivism, dan masculinity-femininity*.

2.2.3. Dimensi Nilai Budaya Organisasi

Hofstede mengungkap 4 dimensi nilai budaya organisasi, yaitu; *Power Distance, Uncertainty Avoidance, Individualism* dan *Masculinity*.

1. *Power Distance* (Jarak Kekuasaan)

Hofstede (1980) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan *power distance* adalah kondisi dimana individu-individu yang memiliki *power* ataupun kedudukan yang lebih rendah dalam struktur suatu masyarakat ataupun organisasi menerima keadaan dimana kekuasaan didistribusikan secara tidak merata. Pada negara-negara dimana *power distance* rendah ditemukan kepercayaan bahwa setiap orang adalah sederajat dan harus memiliki hak sama serta memiliki kesempatan yang sama untuk merubah status sosialnya di masyarakat. Manajemen yang efektif pada masyarakat dengan *power distance* yang tinggi adalah dengan hierarki yang jelas, pengambilan keputusan yang sentralistis dan kepemimpinan yang otoriter (Punnett & Ricks, 1992). Di sisi lain, lanjut Punnett dan Ricks (1992), struktur organisasi yang mendarat dengan hierarki yang lebih sedikit, lebih sedikit pengawas dan gaya kepemimpinan yang demokratis akan lebih efektif jika diterapkan pada negara-negara dengan *power distance* rendah.

Power distance merupakan suatu pengukuran yang dilakukan terhadap kewenangan yang ada dalam hubungan antar pribadi, atau kewenangan untuk mempengaruhi yang terjadi antara atasan dengan bawahan berdasarkan persepsi yang menjadi bawahan (Hofstede, 1980). Hofstede menyatakan *power distance* antara seorang atasan dan bawahan dalam suatu hirarkhi merupakan perbedaan antara taraf yang dimiliki atasan yang dapat menentukan perilaku bawahan dengan taraf yang dimiliki bawahan yang dapat menentukan perilaku atasan. Di Indonesia *power distance* tergolong tinggi, Hofstede menyatakan skor *power distance* Indonesia sebesar 78.

Dalam kebanyakan organisasi yang berasas manfaat (utilitarian organizations), pembagian kewenangan di formalisasikan dalam suatu hirarkhi (Sukhirman, 1996). Elemen dasar untuk membangun piramida hirarkhi adalah hubungan antara atasan dengan bawahan. Seorang atasan dan seorang bawahan dapat memenuhi hubungan hirarkhi formal mereka dengan cara yang sangat berbeda (Sukhirman, 1996). Faktor-faktor objektif memainkan suatu peranan, seperti keahlian yang dimiliki oleh kedua belah pihak, sejarah hubungan mereka, tugas-tugas yang ditangani, dan kepentingan relatif dari situasi. Disamping itu ada

faktor-faktor subjektif seperti pemrograman mental mereka yang berdampak psikologis pada diri mereka masing-masing. Pemrograman mental tersebut berisikan nilai-nilai mereka yang dipengaruhi oleh norma-norma masyarakat yang mereka hormati.

Perbedaan dalam menggunakan kewenangan pada suatu hirarkhi berhubungan dengan sistim nilai-nilai yang ada pada atasan maupun bawahan, dan tidak hanya pada nilai-nilai atasan saja (Sukhirman, 1996). Pola-pola perbedaan diantara kelompok-kelompok yang ada dalam masyarakat didukung oleh sistim nilai-nilai mereka yang dominan dan mereka yang menjadi bawahan. Perbedaan kewenangan di dalam organisasi mencerminkan nilai-nilai yang dimiliki kedua belah pihak.

Dari hasil pengukuran terhadap *power distance* diperoleh indeks *power distance*, yang bisa bersifat tinggi atau rendah, serta konsekuensi dari derajat indeks *power distance* terhadap organisasi yang berkaitan erat dengan pola perilaku anggota-anggotanya (Sukhirman, 1996).

2. *Uncertainty Avoidance* (Penghindaran Ketidakpastian)

Karakteristik dimensi budaya kedua yang diamati oleh Hofstede adalah *uncertainty avoidance*. *Uncertainty Avoidance refers to the degree to which the society is willing to accept and deal with uncertainty* (Punnett and Ricks, 1992:158). Sementara Hofstede menyatakan *uncertainty avoidance* sebagai *the extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations* (Hofstede & Hofstede, 2005, hal:167). *Uncertainty avoidance* diartikan sebagai besarnya perasaan terancam oleh situasi yang ambigu atau tidak dikenal pada anggota kelompok budaya tertentu.

Masyarakat dengan tingkat *uncertainty avoidance* yang tinggi mengharapkan kepastian dan rasa aman serta menghindari ketidakpastian. Sementara pada masyarakat dengan tingkat *uncertainty avoidance* yang rendah menunjukkan bahwa masyarakat tersebut merasa nyaman pada kondisi yang penuh ketidakpastian. Banyak masyarakat yang memandang kepastian sebagai suatu kebutuhan sehingga masyarakat tersebut dapat melakukan fungsinya tanpa khawatir dengan akibat-akibat dari ketidakpastian, namun juga terdapat

masyarakat yang memandang ketidakpastian sebagai suatu tantangan dan kesempatan bagi munculnya inovasi dan perubahan.

Menurut Punnett dan Ricks manajemen yang efektif pada negara-negara dengan skor *uncertainty avoidance* tinggi adalah dengan memenuhi *job security*, wewenang dan tanggungjawab yang jelas, dan berusaha mengurangi ketidakpastian sedangkan kebalikannya pada negara-negara dengan *uncertainty avoidance* yang rendah maka *job security* tidak terlalu mendapat perhatian, *risks taking* didukung dan didorong, keputusan diambil dalam waktu relatif singkat dan dengan informasi yang relatif sedikit. Indonesia memiliki skor 48 dari hasil penelitian Hofstede (1980). Hal itu berarti Indonesia termasuk moderat dalam penghindaran ketidakpastian.

Punnett dan Ricks (1992) menyatakan *Effective management in countries with high UAI indexes provides job security, a well-defined work role, and opportunities to decrease uncertainty through consensus building. In countries with low UAI indexes, the reverse is true; job security is not stressed, risk taking is encouraged, and decisions are often made quickly and with relatively little information* (Punnett and Ricks, 1992: 158).

3. Individualism (Individualisme)

Individualism adalah dimensi budaya ketiga yang dipilih Hofstede untuk menggambarkan ciri suatu budaya. *Individualism* adalah kriteria yang menggambarkan longgarnya ikatan antar anggota suatu masyarakat dimana seseorang hanya memikirkan dirinya atau keluarga dekatnya semata sedangkan sebaliknya *collectivism* lebih menekankan pada kekohesivan kelompok. sebagai berikut:

Individualism pertains to societies in which the ties between individuals are loose: everyone is expected to look after himself or herself and his or her immediate family. The opposite is collectivism, which pertains to societies in which people from birth onwards are integrated into strong, cohesive in-group, which throughout people's lifetime continue to protect them in exchange for unquestioning loyalty. (Hofstede, 1980: 213)

Hofstede mengukur dimensi budaya ketiga ini secara kontinum dengan *individualism* pada satu sisi dan *collectivism* di sisi lainnya. Indonesia memiliki

skor 14 dalam penelitian Hofstede (1980) yang mengindikasikan nilai budaya yang dianggap penting dalam Indonesia adalah *collectivism*.

Punnett dan Ricks (1992) menyarankan manajemen yang efektif pada negara dengan budaya individualis adalah merancang kebijakan dan prosedur dimana seseorang dapat mengambil berinisiatif, mengambil keputusan dan menyelesaikan pekerjaannya sendiri. Pada negara-negara yang kolektivistis maka sebaliknya; keputusan kelompok, aktivitas kelompok, dan pekerjaan kelompok.

4. Masculinity (Maskulinitas)

Dimensi terakhir yang diajukan Hofstede berbentuk kontinum dimana masculinity berada pada sebuah ujung sedangkan femininity pada ujung lain. Definisi dari *masculinity* menurut Punnett dan Ricks adalah derajat pada nilai-nilai tradisional (asertif, performa, ambisi, prestasi, dan kepemilikan materi) dianggap tinggi atau penting dalam suatu masyarakat.

Maskulinitas dalam hal ini mengacu dan menekankan pada nilai-nilai seperti asertif, ambisi, kinerja, pencapaian dan materi. Sedangkan *femininity* lebih menekankan pada kualitas hidup dan kepedulian terhadap lingkungan. Pada masyarakat dengan maskulinitas yang rendah, baik wanita maupun pria, diharapkan untuk sederhana, berperilaku halus dan peduli terhadap kualitas hidup.

Punnett dan Ricks (1992) menyarankan manajemen yang efektif pada masyarakat dengan maskulinitas tinggi adalah memberikan deskripsi pekerjaan dan tanggungjawab, menekankan pada pencapaian dan memberikan reward dalam bentuk uang pada yang berprestasi baik. Pada masyarakat dengan maskulinitas rendah maka tekankan pada hal-hal yang mendukung kualitas pekerjaan seperti lingkungan pekerjaan yang kondusif dan akrab serta mendasarkan reward selain dari faktor kinerja semata. Indonesia tergolong menengah dalam maskulinitas dengan skor 48.

2.2.4. Faktor-faktor yang mempengaruhi Nilai Budaya Organisasi

- **Faktor yang Mempengaruhi *Power Distance***

Hofstede (1980) menyatakan semakin besar perbedaan pendapatan semakin besar perbedaan kesejahteraan. Besar kecilnya perbedaan pendapatan merupakan elemen yang dapat menjelaskan kausalitas

sindrom *power distance*. Selain itu faktor lain yang mempengaruhi jarak kekuasaan adalah sistem pendidikan yang bersifat sentralistik pada pengajar di sekolah-sekolah akan semakin meningkatkan *power distance* pada individu. Sementara sistem yang lebih memberikan ruang partisipasi dalam proses pembelajaran akan mengurangi *power distance*..

- **Faktor yang mempengaruhi *Uncertainty Avoidance***

Perubahan organisasi menurut Hofstede (1980) dapat mempengaruhi *uncertainty avoidance*. Karyawan cenderung melihat perubahan organisasi sebagai sesuatu yang mengancam dan sedikit saja diantara karyawan yang mau menghadapinya. Selain itu adanya peraturan dalam organisasi akan mengurangi ketidakpastian dalam diri karyawan. Peraturan yang diberlakukan dalam setiap organisasi akan dapat membantu organisasi meramalkan tingkah laku karyawannya. Peraturan yang baik akan dapat memelihara hubungan organisasi dengan karyawan, sementara aturan yang buruk akan menghasilkan hal sebaliknya.

- **Faktor yang mempengaruhi *Individualism***

Salah satu faktor yang mempengaruhi *individualism* adalah budaya nasional suatu bangsa. Dalam suatu bangsa budaya *individualism* dilihat sebagai suatu anugerah dan suatu sumber kemakmuran, sedangkan dalam budaya lain *individualism* dilihat sebagai bentuk keterasingan (Sukhirman, 1996). Selain itu norma-norma masyarakat juga mempengaruhi program mental individu dalam sikap *individualism*. Norma-norma yang lazim dalam suatu masyarakat mengarahkan derajat *individualism* atau *collectivism* yang diharapkan dari anggota masyarakat. Hal lain yang turut mempengaruhi *individualism* adalah berfungsinya institusi lain dalam masyarakat di samping keluarga, seperti pendidikan, agama, politik dan organisasi yang berbasis manfaat (organisasi bisnis) yang akan mendorong nilai *individualism* (Sukhirman, 1996).

- **Faktor yang mempengaruhi *Masculinity***

Hofstede (1980) derajat dominannya sistem nilai *masculinity-feminity* dari sebuah negara berkaitan dengan perbedaan peran jenis kelamin. Pada beberapa pekerjaan sering kali terdapat diskriminasi jenis

kelamin. Pada negara-negara tertentu terkadang wanita boleh bekerja hanya pada sektor-sektor tertentu. Pada negara-negara dengan nilai *femininity* yang tinggi terdapat lebih banyak wanita yang bekerja dalam beragam pekerjaan sesuai dengan tingkat pendidikan. Terdapat bukti pada negara-negara yang memiliki nilai *masculinity* yang tinggi hanya sedikit laki-laki yang melihat positif seorang wanita menjadi seorang pimpinan. Faktor lain yang mempengaruhi *masculinity-femininity* adalah tingkat kemakmuran suatu negara. Negara maju pada umumnya memilih untuk memiliki lebih sedikit anggota keluarga sehingga para wanita dapat bekerja selain menjadi ibu rumah tangga, sedangkan pada negara miskin anggota keluarga pada umumnya lebih besar dan cenderung menghambat wanita untuk memiliki pekerjaan di luar rumah.

2.2.5. Konsekuensi Nilai Organisasi

- **Konsekuensi *Power Distance***

Menurut Hofstede (1980) Konsekuensi dari *Power Distance* pada karyawan adalah kapasitas kepemimpinan dan inisiatif terpusatnya pengambilan keputusan mengakibatkan karyawan kurang berinisiatif dalam setiap proses pengambilan keputusan. Konsekuensi lain adalah pembagian informasi dan objektif tugas. Individu akan memiliki sedikit informasi pada organisasi yang memiliki *Power Distance* yang tinggi. Selain itu partisipasi karyawan pada organisasi dengan *Power Distance* yang tinggi akan lebih rendah dibandingkan organisasi yang memiliki *power distance* yang lebih rendah

- **Konsekuensi *Uncertainty Avoidance***

Stres, stabilitas karyawan dan orientasi pada peraturan adalah konsekuensi dari penghindaran ketidakpastian. Stres yang tinggi pada karyawan berkorelasi positif dengan *uncertainty avoidance* yang tinggi (Hofstede, 1980). *uncertainty avoidance* dalam organisasi akan memicu karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan yang pada akhirnya mengakibatkan tingginya angka *turnover* dalam organisasi. Selain itu *uncertainty avoidance* menurunkan semangat berprestasi dan ambisi karyawan untuk membantu

organisasi mencapai tujuannya. Pada tingkat manajer *uncertainty avoidance* memicu pengambilan keputusan secara individual yang mengandung resiko (Hofstede, 1980).

- **Konsekuensi *Individualism***

Hofstede (1980) menyatakan *individualism* berpengaruh pada keterlibatan individu dalam organisasi. Dalam *Individualism* yang rendah keterlibatan dalam organisasi yang utama adalah moral, sedangkan *individualism* yang tinggi keterlibatan adalah pertimbangan utama individu. Organisasi juga diharapkan memberikan perhatian secara terus-menerus kepada karyawan dalam *individualism* yang tinggi. Dalam *individualism* yang tinggi akan membuat karyawan diharapkan membela kepentingan mereka sendiri, sedangkan pada *individualism* yang rendah karyawan mengharapkan organisasi membela kepentingan mereka.

- **Konsekuensi *Masculinity***

Masculinity menurut Hofstede (1980) berdampak pada keterlibatan organisasi pada kehidupan pribadi anggota organisasi. Pada *masculinity* tinggi organisasi seharusnya tidak terlibat dalam kehidupan pribadi, sedangkan pada *masculinity* rendah organisasi akan mengintervensi kehidupan pribadi didasarkan alasan yang sah. Disamping itu *Masculinity* akan membuat wanita wanita yang lebih memenuhi kualifikasi dalam suatu pekerjaan tidak selalu asertif. Stres pada pekerjaan dalam masyarakat dengan nilai *masculinity* yang tinggi cenderung lebih rendah.

2.2.6. Cara Mengukur Nilai Budaya Organisasi

Nilai Budaya Organisasi dapat diukur dengan skala yang dikembangkan oleh Hofstede yaitu *Value Survey Module*. Alat ini merepresentasikan dimensi-dimensi nilai yang dikemukakan oleh Hofstede, yaitu *Power Distance*, *Individualism-Collectivism*, *Masculinity*, dan *Uncertainty Avoidance*. Skala ini berisikan item-item yang mewakili masing-masing dimensi. Dari hasil pengukuran akan muncul mean skor total yang menggambarkan nilai budaya organisasi pada karyawan.

2. 3. Komitmen Organisasi

2. 3. 1. Definisi komitmen organisasi

Terdapat berbagai definisi yang berusaha menjelaskan mengenai komitmen organisasi. Menurut Allen & Meyer (1991) seluruh definisi yang ada pada umumnya memuat tiga tema umum yaitu ikatan afektif pada organisasi, persepsi mengenai kerugian yang akan timbul jika meninggalkan organisasi, dan keharusan untuk tetap berada di organisasi. Untuk itu Allen & Meyer (1997) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai:

“is a psychological state that (a) characterizes the employee’s relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue membership in the organization”

Dari penjelasan di atas, komitmen organisasi dapat artikan sebagai kondisi psikologis yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi dan mempengaruhi keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Menurut Steers (dalam, Muchinsky, 1993), komitmen organisasi ditandai dengan:

- a. Adanya keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi
- b. Adanya keinginan untuk mengerahkan usaha bagi organisasi
- c. Adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi tersebut.

Mowday & Steers (1982, dalam Allen & Meyer, 1997) mendefinisikan komitmen organisasi dengan penekanan pada ikatan afektif adalah definisi yang. Definisi komitmen organisasi menurut pandangan Mowday, Porter & Steers (1982, dalam Allen & Meyer, 1997) sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi tertentu.

Sementara Kanter (1968, dalam Allen & Meyer, 1997) mengungkapkan definisi dari komitmen organisasi yang fokus pada persepsi mengenai kerugian yang disebutnya sebagai *cognitive-continuance commitment*. Dalam definisi ini, komitmen organisasi dipandang sebagai keuntungan yang diasosiasikan dengan mempertahankan keterlibatan dalam organisasi dan kerugian yang diasosiasikan dengan meninggalkan organisasi.

Marsh dan Mannari (1977 dalam Allen & Meyer, 1997) mengemukakan definisi komitmen organisasi yang fokus pada keharusan untuk bertahan di dalam organisasi. Lebih lanjut Marsh dan Mannari (1977 dalam Allen Meyer, 1997) menyatakan pekerja yang memiliki komitmen merasa memiliki kewajiban moral untuk bertahan dalam organisasi, terlepas dari status, fasilitas dan kepuasan yang diberikan oleh organisasi kepadanya.

Perbedaan pengertian komitmen organisasi juga terdapat pada bidang penelitian yang berbeda. Hal ini penting untuk membedakan pengertian komitmen bagi peneliti *organizational behaviour* dengan komitmen yang dilihat oleh para psikolog sosial (Staw dan Salancik dalam Allen & Meyer, 1997). Bagi para peneliti *organizational behaviour*, komitmen dilihat sebagai sebuah proses dimana para pekerja mengidentifikasi nilai dan tujuan dari organisasi dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sementara bagi para psikolog sosial, penelitian mengenai komitmen difokuskan pada sebuah proses dimana tingkah laku individu di masa lalu mengikat individu tersebut untuk tetap berada di organisasi.

Staw (dalam novari, 2007) menyebut pendekatan yang melihat komitmen sebagai sebuah proses dimana para pekerja mengidentifikasi nilai dan tujuan dari organisasi dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi sebagai *attitudinal commitment*. Lebih lanjut Mowday & Steers, (1982 dalam Allen & Meyer, 1997) menjelaskan bahwa penelitian mengenai attitudinal commitment terfokus pada upaya untuk mengetahui *antecedent* dari komitmen serta tingkah laku merupakan konsekuensi dari komitmen. Tingkah laku ini cenderung mempengaruhi kondisi yang ada dan pada akhirnya berpengaruh pada stabilitas atau perubahan komitmen (Allen & Meyer, 1997).

Di sisi lain pendekatan yang digunakan oleh para psikolog sosial merumuskan komitmen sebagai sebuah proses dimana tingkah laku individu dimasa lalu mengikat individu tersebut untuk tetap berada di organisasi. Pendekatan ini selanjutnya lebih dikenal dengan *behavioral commitment* (Novari, 2007). Pendekatan *behavioral* diterapkan pada penelitian-penelitian untuk mengetahui dalam kondisi apa sebuah tingkah laku yang telah dimunculkan

sebelumnya akan kembali diulangi, serta dampak dari tingkah laku tersebut terhadap perubahan sikap.

Kedua pendekatan di atas memiliki fokus yang berbeda. Namun, keduanya memandang komitmen sebagai kondisi psikologis yang dapat berkembang secara berkelanjutan. Meyer & Allen (1991) menyusun sebuah model yang menggabungkan pendekatan *attitudinal*, pendekatan *behavioral*. Dengan penggabungan kedua pendekatan ini, muncul model pendekatan yang menggabungkan ketiga *psychological states* yang terdapat pada masing-masing pendekatan. Ketiga *psychological states* inilah yang dijadikan sebagai komponen komitmen dari Allen & Meyer, yaitu komponen tersebut adalah afektif, kontinuans dan normatif.

Afektif, kontinuans dan normatif lebih tepat disebut sebagai sebuah komponen dibandingkan sebagai tipe komitmen, karena hubungan pekerja dengan organisasi merefleksikan derajat yang berbeda dari ketiga komponen tersebut (Meyer & Allen, dalam Novari, 2007). Seorang pekerja dapat saja memiliki keinginan dan kebutuhan yang kuat untuk tetap berada di organisasi namun ia tidak merasakan keharusan untuk bertahan di dalam suatu organisasi (Novari, 2007). Sebaliknya, seorang pekerja juga dapat merasa memiliki kebutuhan dan keharusan yang kuat untuk tetap berada di organisasi namun ia hanya memiliki keinginan yang kecil untuk tetap bertahan di dalam suatu organisasi (Novari, 2007). Lebih lanjut Allen & Meyer (1991 dalam Novari, 2007) mengatakan bahwa ketiga komponen ini juga dapat saling berinteraksi dan mempengaruhi tingkah laku yang muncul kemudian.

Dari beberapa definisi yang diatas, peneliti menyimpulkan untuk menggunakan pengertian komitmen organisasi dari Allen & Meyer (1997) yaitu bahwa komitmen organisasi merupakan suatu kondisi psikologis yang ditandai dengan keterikatan dan keterlibatan individu pada suatu organisasi yang melibatkan faktor afektif, kontinuans dan normatif sebagai perasaan kewajiban untuk tetap mempertahankan keanggotaanya serta persepsi mengenai kerugian yang akan muncul jika menghentikan keanggotaan di organisasi.

2. 3. 2. Komponen komitmen organisasi

Meyer & Allen (1997), menyatakan komitmen organisasi memiliki tiga komponen yaitu:

- Komitmen afektif.

Komitmen ini berupa hubungan emosional yang kuat dari individu kepada organisasi. Hubungan emosional yang kuat akan berdampak pada keinginan individu untuk tetap bekerja pada suatu perusahaan karena mereka setuju dengan tujuan dan nilai-nilai dari perusahaan. Individu dengan komitmen afektif yang tinggi memiliki keinginan untuk tetap berada pada suatu organisasi karena mereka memang menginginkannya (*want to*).

- Komitmen Kontinuans.

Komitmen ini terkait dengan dan keinginan yang kuat dari individu untuk tetap bekerja pada suatu organisasi karena dipengaruhi oleh perasaan kerugian yang akan ditimbulkan bila meninggalkan pekerjaan tersebut. Kecenderungan bertahannya individu dalam komponen kontinuans karena mereka merasakan kebutuhan (*need to*) untuk mempertahankan keanggotaannya. Selain itu karyawan juga mempertimbangkan hal-hal yang telah diinvestasikannya selama bekerja di organisasi.

- Komitmen Normatif.

Komitmen ini menggambarkan perasaan kewajiban untuk tinggal dalam suatu organisasi oleh individu. Komitmen normatif pada diri karyawan karena mereka merasa harus (*ought to*) terus menjadi anggota organisasi. Karyawan dengan memiliki komitmen normatif karena adanya tekanan normatif yang terinternalisasi dalam diri karyawan selama proses sosialisasi nilai-nilai pada masa awal bergabung. Hal ini akan mengakibatkan tanggung jawab moral untuk bertahan dalam organisasi.

2. 3. 3. Antecedent Masing-Masing Komponen Komitmen Organisasi

- **Antecedent Komitmen Afektif**

Kelman dalam Allen & Meyer (1991) mengkategorikan hal-hal yang berkaitan dengan komitmen afektif ke dalam dua kategori yaitu identifikasi dan

internalisasi. Identifikasi melibatkan penerimaan dari hal-hal yang dapat meningkatkan hubungan yang memuaskan, internalisasi melibatkan penerimaan pengaruh yang ada berdasarkan nilai-nilai yang dimiliki. Para pekerja ingin bertahan dalam organisasi serta ingin memberikan sesuatu pada organisasi karena keuntungan yang mereka dapatkan dari hubungan tersebut. Ditinjau dari perspektif internalisasi, pekerja akan lebih berkomitmen dengan organisasi yang memiliki nilai yang sama dengan mereka. Mereka berusaha untuk mensukseskan organisasi karena dengan begitu mereka bersikap konsisten terhadap nilai-nilai mereka sendiri.

Allen & Meyer (1991), mengategorikan pengalaman kerja yang mempengaruhi komitmen afektif ke dalam hal-hal yang berkaitan dengan kenyamanan dan kompetensi, termasuk di dalamnya hal-hal yang berkaitan dengan kebutuhan dan nilai-nilai. Namun diantara para pekerja juga terdapat perbedaan kebutuhan dan nilai-nilai yang dimiliki. Karena itu beberapa pengalaman kerja (seperti tantangan kerja dan kejelasan peran) hanya mempengaruhi komitmen pada pekerja yang menganggapnya relevan.

Penelitian yang ada juga meneliti kebutuhan, nilai dan pengalaman kerja yang berbeda. Meskipun telah ada berbagai usaha untuk mengategorisasikan kebutuhan dan nilai kerja tersebut, namun tidak ada yang menggunakan sistem klasifikasi ini untuk menguji adanya pengaruh kecocokan lingkungan terhadap perkembangan komitmen afektif.

Menurut Allen & Meyer (1997), faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen afektif dapat digolongkan ke dalam tiga kelompok yaitu:

- Karakteristik Organisasional

Salah satu karakteristik organisasi yang dapat mempengaruhi komitmen afektif adalah struktur organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Bateman & strasser; Morris & steers (dalam Allen & Meyer 1997) menemukan bahwa desentralisasi berhubungan dengan terbentuknya komitmen afektif yang lebih tinggi. Keadilan dalam menjalankan kebijakan organisasi juga berhubungan dengan komitmen afektif.

- **Karakteristik Personal**

Meskipun beberapa penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan gender dalam komitmen afektif, hasil dari meta-analisis menunjukkan bahwa gender dan komitmen afektif tidak berkaitan (Mathieu & Zajac, 1990). Meta analisis yang dilakukan oleh Mathieu & Zajac (1990) juga menunjukkan bahwa hubungan antara usia dan komitmen afektif lemah namun signifikan. Hubungan ini dapat ditemukan jika variabel yang berhubungan dengan usia (organisasi dan masa kerja di suatu posisi) dikontrol (Allen & Meyer, 1991).

Lee, Ashford, Wlsh dan Mowday (1992 dalam Allen meyer, 1997)) menemukan bahwa mereka yang memiliki skor tinggi pada pengukuran komitmen ternyata cenderung memiliki komitmen afektif yang kuat dengan organisasi dan terus bertahan di organisasi dibandingkan dengan mereka yang memiliki skor kecenderungan komitmen yang rendah.

- **Pengalaman Kerja**

Mathieu & Zajac, 1990 menyatakan bahwa pengukuran menyeluruh mengenai cakupan kerja, melibatkan beberapa variabel yang terkait dengan karakteristik dari suatu pekerjaan, berhubungan secara lebih kuat dengan komitmen afektif dibandingkan dengan variabel individual yang mendasari pengukuran tersebut. Komitmen afektif berhubungan secara positif dengan tantangan kerja, tingkat otonomi dan berbagai keahlian yang digunakan oleh pekerja (Steers, 1977 dalam Allen & Meyer, 1997). Mathieu & Zajac (1990) juga menemukan bahwa komitmen afektif cenderung rendah pada individu yang tidak mengetahui secara pasti apakah yang diharapkan dari mereka (role ambiguity) atau mereka yang diharapkan untuk bertindak dengan cara yang tidak sesuai (role conflict).

- ***Antecedent* Komitmen Kontinuans**

Menurut Allen & Meyer (1991), hal apapun yang disadari individu dapat meningkatkan kerugian ketika individu meninggalkan organisasi akan meningkatkan komitmen kontinuans. Bagi individu dengan komitmen kontinuans

yang tinggi, keputusan mereka untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi dipengaruhi oleh implikasi tingkah laku tersebut terhadap mereka. Proses pewujudan komitmen kontinuans ini ke dalam tingkah laku yang nyata melibatkan evaluasi individu mengenai hubungan tingkah laku dengan pekerjaan.

Komitmen kontinuans dapat berkembang ketika ada suatu tindakan atau kejadian yang meningkatkan kerugian yang akan dialami individu ketika ia meninggalkan organisasi. Berdasarkan hal ini Allen & Meyer (1997) membagi kegiatan dan kejadian ini ke dalam dua macam *antecedent* variabel yaitu:

- **Investasi**

Karyawan yang meyakini keahlian dan training yang telah diperolehnya selama berada di suatu organisasi sulit untuk diterapkan di organisasi lain akan memiliki komitmen kontinuans yang besar dibandingkan mereka yang berpikir sebaliknya. Sementara Whitener & Walz (1993, dalam Allen & Meyer, 1997) menunjukkan bahwa kehilangan uang pensiun, status dan job security yang akan dialami individu ketika meninggalkan organisasi akan berpengaruh positif pada komitmen kontinuans terhadap organisasi.

- **Alternatif.**

Allen & Meyer (1997) mengatakan bahwa persepsi mengenai alternatif pekerjaan lain yang tersedia memiliki korelasi negatif dengan komitmen kontinuans. Individu yang mempersepsikan bahwa ada banyak alternatif pekerjaan yang tersedia baginya di luar organisasi akan memiliki komitmen kontinuans yang lebih rendah dibandingkan individu yang mempersepsikan alternatif yang sedikit.

- ***Antecedent* Komitmen Normatif**

Perkembangan komitmen normatif pada karyawan dalam organisasi didasari oleh tekanan yang dialami individu pada masa awal sosialisasi baik dari keluarga maupun budaya serta selama masa sosialisasi yang mereka dapatkan pada masa awal bergabung dengan organisasi (Wiener 1982 dalam Allen Meyer, 1997),. Pada masa sosialisasi ini, individu akan diajarkan mengenai tingkah laku dan sikap yang dituntut oleh organisasi. Dalam proses sosialisasi individu belajar

hal-hal apa saja yang dihargai dan diharapkan dari mereka oleh keluarga, budaya serta organisasi. Kepada individu juga ditanamkan pentingnya kesetiaan pada suatu organisasi.

Komitmen normatif juga terbentuk dengan adanya *psychological contract* antara pekerja dan organisasi (Agyris, 1960; Rousseau, 1989, 1995; Schein, 1980 dalam Allen dan Meyer, 1997). *Psychological contracts* ini terdiri dari keyakinan pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan mengenai tanggung jawab dari masing-masing pihak. Pemahaman *psychological contracts* bersifat subjektif dan berbeda pada masing-masing pihak.

2. 3. 4. Konsekuensi Komitmen Organisasi

Menurut Allen & Meyer (1997), komitmen organisasi berdampak pada:

1. *Job performance*. Karyawan dengan komitmen afektif terhadap organisasi yang kuat akan bekerja lebih keras dan performa mereka lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang komitmen afektif-nya lemah. hal ini terjadi karena karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat termotivasi untuk menampilkan performa kerja yang lebih baik (Meyer & Allen, 1997).
2. *Absenteeism*. Meyer & Allen, (1997) mengatakan bahwa komitmen berkorelasi signifikan dengan absensi yang dilakukan secara disengaja. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan lebih jarang absen dari pekerjaannya daripada karyawan yang memiliki komitmen afektif yang lemah (Meyer & Allen, 1997).
3. *Tenure* (Lama bekerja). Hasil meta analisis yang dilakukan beberapa peneliti menunjukkan bukti bahwa terdapat hubungan yang positif antara masa jabatan di organisasi dan komitmen organisasi (Mathieu & Zajac, 1990). Karyawan mungkin memerlukan sejumlah pengalaman tertentu dengan organisasi untuk mempunyai komitmen yang kuat terhadap organisasi atau pelayanan jangka panjang yang dilakukan karyawan membuat ia terikat secara afektif terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1997).

4. *Turnover* (Penarikan diri dari organisasi). Meyer dan Allen (1997) mengatakan bahwa komitmen organisasi berkorelasi negatif dengan perilaku *turnover* yang dilakukan secara sengaja. Secara khusus karyawan dengan komitmen kontinuans cenderung untuk bertahan dalam organisasi (Meyer & Allen, 1996, dalam Meyer & Allen, 1997). Hal yang senada juga diungkapkan oleh Greenberg dan Baron (2003) yang menyatakan bahwa karyawan yang berkomitmen mempunyai lebih sedikit kecenderungan untuk meninggalkan organisasi.
5. *Tardiness* (Keterlambatan). Angle & Perry (1981, dalam Meyer & Allen, 1997) menyatakan bahwa komitmen organisasi berkorelasi negatif dengan keterlambatan. Hadir secara tepat waktu ke tempat kerja merupakan representasi sikap positif terhadap organisasi (Mowday et. al., 1982 dalam Allen dan Meyer, 1997). Penurunan angka keterlambatan dapat meningkatkan efisiensi perusahaan.

2.3.5. Cara Mengukur Komitmen Organisasi

Untuk mengukur komitmen organisasi dari seorang karyawan maka peneliti akan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1997) yaitu *Organizational Commitment Scale* (OCS). Kuesioner ini akan mengukur komitmen organisasi karyawan berdasarkan dimensi-dimensi yang menentukan seseorang tetap bekerja pada suatu organisasi atau tidak. Kuesioner ini berisi *item-item* yang mewakili komponen-komponen komitmen organisasi dari teori yang juga dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1997), yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif. *Mean* skor total *item* dari masing-masing dimensi komitmen organisasi akan menentukan apakah komitmen organisasi seseorang tinggi atau tidak. Orang yang memiliki skor Komitmen Organisasi yang tinggi kemungkinan besar akan tetap bertahan pada organisasi atau perusahaanya tempat ia bekerja sekarang.

2.4. Karakteristik Bank Syariah

Syariah secara bahasa berasal dari bahasa Arab yang berarti jalan menuju sumber kehidupan. Dalam operasionalisasi pengertian syariah digunakan dalam mengemukakan sistem hukum yang sesuai dengan aturan perilaku yang

dikehendaki Al Qur'an dan Hadits (Lewis & Algaoud, 2001). Hal-hal yang di atur dalam syariah antara lain alokasi sumber daya, hak kepemilikan, produksi dan konsumsi, kinerja pasar, dan distribusi pendapatan dan kekayaan (Iqbal & Mirakhor, 1975). Bank sebagai suatu organisasi yang beroperasi dalam mengatur sumber daya finansial tidak terlepas dalam pengaturan syariah dalam pandangan Islam (Iqbal & Mirakhor, 1975).

Perbedaan antara bank syariah dengan bank konvensional pada tujuan dan nilai-nilai yang diterapkannya (Antonio, 2005):

1. Dasar Falsafah bank konvensional berdasarkan kesepakatan manusia yang bersumber dari akal manusia, sedangkan bank syariah berdasarkan wahyu Ilahi.
2. Dari sisi ekonomi uang pada bank konvensional dapat menjadi komoditas yang diperjualbelikan untuk mendapatkan keuntungan.
3. Tidak mengenal prinsip *time value of money*
4. Prinsip pendapatan bagi keuntungan dan bagi hasil sedangkan pada bank konvensional berdasarkan bunga.
5. Sisi manajemen bank syariah terdapat dewan pengawas syariah yang berkewajiban memantau perjalanan bank syariah agar sesuai dengan prinsip syariah sedangkan pada bank konvensional tidak ada dewan pengawas syariah.
6. Sisi penyaluran dana bank syariah hanya menyalurkan dana pada sektor yang halal sedangkan bank konvensional tidak terikat. Penanaman dana bagi bank syariah harus menguntungkan bagi kemaslahatan umat sedangkan pada bank konvensional jika menguntungkan bagi pihak pemodal maka itu diperbolehkan.
7. Sisi sosial terdapat lembaga ZISWAF (zakat, infaq, shadaqah dan wakaf) seperti di Bank Muamalat terdapat BMM (Baitul Mal Muamalat) yang mengatur ZISWAF sehingga bermanfaat bagi masyarakat. Sedangkan dalam bank konvensional tidak semestinya ada lembaga ZISWAF
8. Sisi produk bank syariah lebih bervariasi dan sesuai dengan prinsip yang telah diterapkan dengan ilmu *fiqh muamalah* sedangkan dalam bank konvensional perjanjian ditentukan oleh hukum positif.

Dalam menjalankan aktivitasnya, bank syariah menganut prinsip-prinsip sebagai berikut (Muhammad, 2005):

1. Prinsip Keadilan

Sistem bagi hasil yang diterapkan dalam bank syariah menunjukkan prinsip keadilan dan pemerataan. Pada bank konvensional dengan sistem bunga memperlakukan kekayaan yang dimiliki peminjam modal menjadi jaminan atas pinjamannya. Apabila terjadi kerugian maka kekayaan peminjam modal akan disita menjadi hak milik bank. Sementara dalam bank syariah kelayakan usaha atau proyek yang didanai menjadi jaminannya, sehingga keuntungan dan kerugian ditanggung bersama.

2. Prinsip Kesederajatan

Bank syariah menempatkan nasabah penyimpan dana, nasabah pengguna dana, dan bank pada kedudukan sederajat. Hal ini dapat terlihat dalam hak dan kewajiban, resiko dan keuntungan yang berimbang antara nasabah dengan bank.

3. Prinsip Ketentraman

Tujuan dari aktivitas ekonomi dalam perspektif islam harus diselaraskan dengan tujuan akhir yaitu pencapaian *falah* (ketentraman, kesejahteraan dan kebahagiaan). Prinsip ini menghubungkan prinsip ekonomi dengan moral secara langsung.

Pendirian bank syariah bertujuan agar umat Islam mendasari segenap aspek kehidupan berlandaskan Al Qu'an dan Sunnah. Hal ini tentu berpengaruh pada nilai-nilai yang diterapkan dan berlaku dalam lingkungan bank syariah. Sebuah bank syariah seharusnya memiliki karakteristik lingkungan kerja yang sesuai dengan kaidah-kaidah syariah. Dalam hal etika, misalnya karyawan bank syariah harus dapat dipercaya dan memiliki integritas moral yang dapat dipertanggungjawabkan (*amanah* dan *shidiq*), sehingga tercermin integritas muslim yang baik (Rahman dalam Antonio,2005). Selain itu,karyawan bank syariah harus memiliki kompetensi dan profesional (*fathonah*) dan mampu melakukan

tugas secara team-work diman informasi merata di seluruh fungsional organisasi (*tabligh*). Demikian pula dalam *reward* dan *punishment*, diperlukan prinsip keadilan yang sesuai dengan syariah.

2.5. Profil Bank Syariah X

Perjalanan PT Bank Syariah X diawali dari sebuah bank umum Y yang berkedudukan di Jakarta. Pada tahun 2001, kelompok usaha yang juga menaungi beberapa Perusahaan mengakuisisi Bank Umum Y untuk dikembangkan menjadi bank syariah. Hasil konversi tersebut, pada 25 Agustus 2004 resmi beroperasi syariah dengan nama PT. Bank Syariah X. Komitmen penuh pemilik saham mayoritas untuk menjadikan PT Bank Syariah X sebagai bank syariah terbaik, diwujudkan dengan mengembangkan bank ini melalui pemberian modal yang kuat demi kemajuan perbankan syariah dan perkembangan ekonomi Indonesia pada umumnya. Penambahan modal dari Pemegang Saham merupakan landasan utama untuk memenuhi tuntutan pasar perbankan yang semakin meningkat dan kompetitif. Dengan upaya tersebut, Bank Syariah X tumbuh pesat dan terkendali serta menjadi lembaga keuangan syariah ternama yang berhasil memperoleh berbagai penghargaan dan prestasi.

Dalam upaya mewujudkan kinerja sesuai dengan nama yang disandangnya, PT. Bank Syariah X selalu berpegang pada azas profesionalisme, keterbukaan dan kehati-hatian. Didukung oleh beragam produk dan fasilitas perbankan terkini, PT. Bank Syariah X terus berkembang, hingga saat ini memiliki 15 jaringan kerja yang terdiri dari kantor cabang, cabang pembantu dan kantor kas yang tersebar di hampir seluruh kota besar di Pulau Jawa dan di luar Jawa. Guna memudahkan nasabah dalam memenuhi kebutuhannya di bidang keuangan, PT Bank Syariah X juga bekerjasama dengan PT Arthajasa Pembayaran Elektronik sebagai penyelenggara ATM Bersama serta PT. Rintis Sejahtera sebagai penyelenggara ATM Prima dan Prima Debit. Ini dilakukan agar nasabah dapat melakukan berbagai transaksi perbankan dengan lebih efisien, praktis, dan nyaman.

Hingga akhir Tahun 2008 Bank Syariah X akan membuka kantor cabang sebanyak 210 kantor yang tersebar di berbagai tempat di tanah air. Hingga 7 Oktober 2008 jumlah surat izin yang diajukan ke Bank Indonesia sebanyak 170 kantor. Dari jumlah itu izin yang diberikan BI sebanyak 116 kantor, dan yang sudah beroperasi sebanyak 51 kantor. Sementara itu dalam bulan Oktober ini akan dibuka pula kantor Cabang di Malang, Rembang, Serang, UNP Veteran Pondok Labu Jakarta, dan Serang. Khusus untuk Tangerang akan beroperasi awal tahun 2009. Untuk memperkuat jaringan, Bank Syariah X juga akan menambah Galery di Jakarta, Yogyakarta, Magelang, Klaten, Purwokerto, Tegal, Pekalongan, Jombang dan Medan. Dengan adanya penambahan kantor di berbagai tempat itu, jumlah karyawan Bank Syariah X juga bertambah dengan pesat, yaitu sejumlah 2.420 orang.

2.6. Dinamika Nilai Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi

Nilai dapat diartikan sebagai sesuatu yang diinginkan atau merupakan yang seharusnya. Nilai menjadi idealisme seseorang dan organisasi. Idealisme nilai tersebut memberikan pengaruh pada aktivitas baik individu maupun kelompok dalam usaha mencapai misi dan tujuan organisasi. Karena nilai dalam kolektif menjadi sistem nilai, maka sistem nilai inilah yang akan memandu perilaku anggota kelompok atau organisasi. Nilai memiliki pengaruh yang luas dalam berbagai masalah organisasi, seperti pembuatan keputusan strategis, etika korporat, pengambilan keputusan operasional, konflik interpersonal, kualitas hubungan kerja, pemilihan karir dan kemajuannya, dan motivasi karyawan serta komitmen (Meyer & Allen, 1997). Dengan kata lain komitmen karyawan dipengaruhi oleh nilai budaya dalam organisasi.

Komitmen karyawan menjadi sangat penting karena dapat menjadi indikator hubungan seorang karyawan dengan organisasi tempat ia bekerja dan menentukan apakah ia akan tetap bekerja atau tidak pada organisasi tersebut. Staw (dalam Novari, 2007) menyebut pendekatan yang melihat komitmen sebagai sebuah proses dimana para pekerja mengidentifikasi nilai dan tujuan dari organisasi dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Pengaruh komitmen pada karyawan terlihat pada performa yang ditampilkan, dan perilaku serta sikap yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan

tersebut. Komitmen organisasi, digambarkan oleh Meyer & Allen (1997) sebagai kondisi psikologis individu yang dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Namun selain itu dia juga mengatakan bahwa komitmen organisasi menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi. Jika hubungan karyawan tersebut dan organisasi berjalan dengan baik, maka kemungkinan besar ia akan melanjutkan keanggotaannya dengan organisasi tersebut.

Komitmen afektif sebagai salah satu komponen komitmen organisasi menjelaskan bahwa pekerja akan lebih berkomitmen dengan organisasi yang memiliki nilai yang sama dengan mereka. Mereka berusaha untuk mensukseskan organisasi karena dengan begitu mereka bersikap konsisten terhadap nilai-nilai mereka sendiri. Individu dengan komitmen afektif yang tinggi akan bekerja dengan lebih keras daripada yang memiliki komitmen afektif lemah. Maurbourgne (1993, dalam Meyer & Allen, 1997) menemukan bahwa komitmen afektif yang kuat akan lebih mematuhi peraturan dan otoritas atasannya dibandingkan karyawan yang memiliki komitmen afektif lemah. Sementara penghindaran kepastian akan mengakibatkan orientasi peraturan yang tinggi pada karyawan. Penghindaran ketidakpastian juga dapat mempengaruhi turnover yang tinggi.

Nilai memberikan pengaruh pada perilaku seseorang. Nilai menjadi bagian terintegrasi dalam setiap individu karena merupakan suatu program mental (Hofstede, 1980). Nilai-nilai akan menjadi suatu acuan evaluasi individu terhadap situasi yang dihadapinya. Nilai akan mempengaruhi hubungan interpersonal, persepsi terhadap prestasi dan kesuksesan individu dan organisasi, batasan perilaku etis dan penerimaan atau daya tahan terhadap tekanan dan tujuan-tujuan organisasi. Hal ini senada dengan salah satu indikator komitmen organisasi menurut Steers (1982) yaitu adanya keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai budaya organisasi.