

**MEMBANGUN BUDAYA ORGANISASI UNGGUL SEBAGAI UPAYA  
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN  
DI ERA KOMPETITIF**

**Oleh : Lukman Hakim, S.E., M.Si.  
Universtas Muhammadiyah Surakarta**

**Abstract**

One of the variable related to the improvement of business or organizational performance determination is organizational culture. Organizational culture is value and belief system that adopted together inspired by belief and a common interaction with people of a company, the structure of the organization and supervision systems to produce behavioral norms. Cultural organizations have some of the functions within an organization, among other, have a role in determining boundaries, which creates a difference between one organization to another. Organizational culture also serves to convey a sense of identity to members of the organization, facilitate the continuation of commitment to reach a wider range, helping to bind the organization together by providing appropriate standards of what should be said and done the employee, former employee performance improvement. Characteristic of organizational culture, among others: learn, share, trans-generation, influence perception, adaptation. Characteristics of the Islamic culture, among others: work is a "worship", work-benefit principle beneficiaries, is the actualization of the ability of his wits to work, work with "tawazun" (harmony), observing the principle of "halal".

Keyword: Superior organizational culture, organizational commitmen, organizational performance

**ABSTRAK**

*Salah satu variabel yang berhubungan dengan penentuan peningkatan kinerja perusahaan atau organisasi adalah "budaya organisasi". Budaya organisasi merupakan sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang di ilhami suatu keyakinan dan kebiasaan yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi didalam suatu organisasi antara lain memiliki suatu peran dalam batas-batas penentu, yaitu menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Budaya Organisasi juga berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi, mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan, pembentuk peningkatan kinerja karyawan. Karakteristik budaya organisasi antara lain : mempelajari, saling berbagi, transgenerasi, persepsi pengaruh, adaptasi. Karakteristik budaya dalam Islam antara lain : bekerja adalah "ibadah", bekerja memperhatikan azas manfaat-maslahat, bekerja merupakan aktualisasi kemampuan akal nya, bekerja memperhatikan sifat tawazun (keberimbangan), bekerja memperhatikan azas kehalalan.*

Kata kunci : Budaya organisasi unggul, komitmen organisasi, kinerja organisasi

## A. LATAR BELAKANG

Setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapai usaha yang telah ditentukan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang terus menerus dibicarakan. Oleh karena itu diperlukan usaha-usaha yang lebih bagi peningkatan dalam membina manusia sebagai tenaga kerja. Setelah menyadari arti penting manusia, maka suatu organisasi harus dapat mengatur dan memanfaatkan sedemikian rupa sehingga potensi sumber daya manusia yang ada di organisasi dapat dikembangkan.

Pengaturan atau pengelolaan tersebut dimulai dari pengembangan pengintegrasian hingga pengaturan berkaitan dengan penggalian dan pelaksanaan budaya kerja dalam setiap fungsi dan jabatan yang ada di dalam perusahaan. Pengaturan juga berkait pemenuhan kebutuhan manusia (pemberian kompensasi) secara terus menerus dapat menghasilkan peningkatan kepuasan kerja. Dari peningkatan kepuasan kerja pada akhirnya menghasilkan kinerja yang baik. Namun bila karyawan dalam suatu perusahaan tidak mendapatkan pengaturan yang baik maka berpengaruh terhadap kepuasan, sehingga akibat tidak puas maka mereka cenderung berperilaku *negatif action* dalam kerja seperti aksi demonstrasi, aksi mogok, dan aksi mangkir kerja dan sebagainya.

Salah satu variabel yang berhubungan dengan penentuan peningkatan kinerja perusahaan atau organisasi adalah “budaya organisasi”. Variabel ini sukar diungkap ditentukan atau diuraikan tetapi variabel ini ada bahkan variabel ini yang sangat penting ketika dikaitkan dengan keberhasilan peningkatan kinerja perusahaan. Variabel ini biasanya diuraikan oleh para karyawan dalam bentuk-bentuk yang umum yang diyakini anggotanya. Setiap perusahaan atau organisasi mempunyai budaya masing-masing. Budaya tersebut digali, dimiliki dan seterusnya dianut oleh anggota perusahaan sebagai suatu strategi yang akan mempengaruhi jalannya kerja bisnis perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia juga dapat menjadikan keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan, terutama apabila mereka memiliki keahlian yang mampu mendukung strategi bisnis perusahaan. Penelitian yang dilakukan Hofstede (1991) di 40 negara yang berbeda-beda membuktikan bahwa *organizations are equally bond*. Penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett (1992) selama sepuluh tahun di 14 perusahaan terbaik Amerika menunjukkan mereka berprestasi karena ditopang budaya korporat yang kuat. Kotter dan

Heskett (1992) memilih 207 perusahaan secara random dari keseluruhan industri, menggunakan daftar pertanyaan untuk menghitung indeks kekuatan budaya korporat yang kuat, akan dikaitkan dengan unjuk kerja perusahaan selama 12 tahun periode. Hasilnya adalah budaya korporat yang kuat, akan dikaitkan dengan unjuk kerja perusahaan jangka panjang, tetapi cirinya moderat.

Mencapai keunggulan bersaing melalui sumber daya manusia memerlukan pengelolaan aktivitas-aktivitas organisasi dari perspektif strategik. Menurut Porter (1985) bahwa manajemen sumber daya manusia dapat membantu organisasi mencapai keunggulan bersaing dengan cara memperindah aktivitas organisasi yang berkait budaya perusahaan efektif, meningkatkan sumber diferensiasi produk dan jasa atau keduanya. Sebagai contoh General Electric menduduki peringkat pertama daftar 1.000 perusahaan terbaik di dunia versi The Business Week. Dengan nilai pasar tertinggi di dunia, US \$328,11 milyar (lebih dari dua kali APBN Indonesia 2003/2004), GE meninggalkan saingan terdekatnya, Microsoft, US \$284,43 milyar. Total aset yang dikuasainya mencapai US \$647,84 milyar, dengan penjualan US \$134,18 milyar, maka GE tetap raksasa yang terkuat di dunia. Dalam dua puluh tahun terakhir ini GE menjadi langganan peringkat pertama dari publikasi ekonomi dan manajemen di dunia. Paling tidak, ia menjadi langganan peringkat pertama di Fortune 500 dan Business Week 1.000. Noel M. Tichy dan Starford Sherman menulis proses keberhasilan GE dalam bukunya *Control Your Destiny or Someone Else Will* (1995) dikarenakan restrukturisasi yang berhasil, kepemimpinan yang baik, dan *budaya manajemen yang unggul* yang dijalankan Jack Welch sebagai CEO GE. (Moeljono, 2005). Program dalam Revolusi GE dimulai tahun 1981, ketika ia menegaskan bahwa produktivitas adalah kunci, dan itu diperlukan karena membangun fleksibilitas. Selama empat tahun pertama, ia menjual 125 perusahaan yang dinilai tidak mungkin menjadi bagian dari GE, tidak menjadi *main concern* dari GE. Ia membongkar kebiasaan dari para manajer GE yang lebih banyak menghabiskan energinya mengurus hal-hal internal daripada mengurus kustomer. Singkatnya, GE ditransformasikan dari organisasi bisnis yang membirokrasi menjadi organisasi bisnis yang mengkorporasi.

Budaya organisasi mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang. Hasil penelitian Harvard Business School (Kotter dan

Heskett, 1992) menunjukkan bahwa budaya perusahaan mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi. Penelitian itu membuktikan bahwa budaya organisasi bahkan merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau kegagalan perusahaan dalam dekade mendatang. Budaya korporat yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang dan budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai. Namun demikian walaupun sulit untuk diubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi. M.H. Beyer (1988) dalam disertasinya di Delaware University menyebutkan bahwa kepustakaan yang ada saat ini sudah cukup mendukung asumsi bahwa budaya yang kuat mengarah pada kinerja yang lebih tinggi, sehingga yang lebih penting lagi adalah melakukan telaah lebih lanjut lagi. Joseph C. Wilson seorang eksekutif kepala perusahaan Xerox Corp. Memimpin perusahaan tersebut, dimana dia seorang yang agresif dan memiliki jiwa wirausaha, maka perusahaan tersebut mengalami kemajuan yang besar dengan basis mesin fotokopi jenis 914, sebagai salah satu produk yang berhasil di USA. Di bawah kepemimpinannya Xerox mendapatkan lingkungan usaha yang *memiliki budaya informal, bersahabat, inovatif, dan berani menanggung resiko* (Moeljono, 2005).

Budaya organisasi mempunyai hubungan positif dengan kinerja karyawan pada jenjang terpadu sebagaimana hasil penelitian Jenny Eoh (2001) yang mengambil lokasi pada PT. Semen Gresik dan PT. Semen Kupang. Budaya organisasi yang kuat dalam sebuah organisasi menciptakan tujuan, motivasi, dan kontrol organisasi yang efektif karena merebut perhatian banyak orang untuk berfokus pada kesatuan gerak dan langkah. Perspektif para ahli organisasional juga mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat menyebabkan kinerja yang kuat, tetapi sebaliknya, ternyata terjadi juga, kinerja yang kuat dapat membantu menciptakan budaya yang kuat (Schein, 1992). Simposium Cultural Values dan Human Progress, American Academy of Arts and Sciences, Cambridge, 25-25 April 1999, diselenggarakan oleh Harvard Academy for International and Area Studies mengambil kesimpulan bahwa “Budaya menentukan kemajuan dari setiap masyarakat, negara dan bangsa di seluruh dunia, baik ditinjau dari sisi politik, sosial, maupun ekonomi. “tanpa kecuali”. Simposium menjadi salah satu milestone mengingat peristiwa tersebut menghadirkan temuan budaya dari seluruh dunia, melibatkan 25

ilmuwan sosial paling senior, mulai dari Michael E. Potter (pakar kedayasaingan), Seymour Martin Lipsett (ilmuwan politik), sampai dengan Francis Fukuyama (filsuf modern).

Di Indonesia, pada tahun 1998 dibentuk Kantor Menteri Negara Pendayagunaan BUMN. Misi dari pembentukan lembaga ini adalah melakukan transformasi BUMN dari pola yang birokratis ke real korporasi. Proses ini menjadi penting, karena transformasi BUMN menjadi korporasi yang sudah dimulai sejak tahun 1980an, ketika para manajer profesional warganegara Indonesia yang sebelumnya menjadi pemimpin di perusahaan-perusahaan multinasional, masuk ke BUMN dan melakukan transformasi besar-besaran. Jonathan Parakpak di Indosat dan Cacuk Sudariyanto di Telkom menjadi *simbol transformasi* tersebut. Dilanjutkan oleh proses privatisasi sejumlah BUMN ke pasar modal, seperti Semen Gresik, Telkom, Indosat dan seterusnya. Pada tahun 2000, proses transformasi tersebut menyurut oleh berbagai aspek-aspek politik dan bias kekuasaan. Paling tidak, transformasi BUMN dari perusahaan yang mirip (penyakit) birokrasi (besar, gemuk, lamban, congkak, acuh terhadap kustomer, dan seterusnya) dalam enam tahun terakhir ini menunjukkan persamaan dengan proses transformasi di GE. Telkom semakin peduli dengan pelanggannya, PLN membuka ruang bagi keluhan pelanggan, Garuda menjadi salah satu perusahaan penerbangan dengan pelayanan terbaik di dunia, BRI menjadi contoh dunia dari keberhasilan perbankan yang setia melayani usaha mikro di pedesaan dan perkotaan.

Berbagai kesuksesan perusahaan tersebut, pada dasarnya bermuara pada satu hal, terciptanya manajemen sebagai dampak dari restrukturisasi korporasi. Bahkan di Indonesia, ada satu ikon baru yang menjadi simbol telah dilaksanakannya transformasi korporasi, yaitu telah diterapkannya *good corporate governance*. Bahkan, UU No 19/2003 tentang BUMN pada penjelasan pasal 5 ayat (3) yang menyebutkan bahwa “Direksi selaku organ BUMN yang ditugasi melakukan pengurusan tunduk pada semua peraturan yang berlaku terhadap BUMN dan tetap berpegang pada penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* yang meliputi transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan; kemandirian, yaitu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional, tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/

tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat; akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif; pertanggung jawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat dan kewajaran, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip prinsip korporasi yang sehat.”

Restrukturisasi manajemen dan terbentuknya *good corporate governance* sebagai prinsip dasar tata kelola usaha adalah sisi terluar dari keberhasilan transformasi tersebut. Jack Welch pada prinsipnya tidak menuju kepada upaya membangun sebuah manajemen yang unggul, melainkan kepada sisi yang terdalam dari suatu perusahaan, yaitu membangun budaya yang unggul. Welch tidak sekedar membangun keunggulan manajemen dan kepemimpinan yang unggul, melainkan sebuah software yang mampu menjaga (sustain) keunggulan-keunggulan tersebut. Bahkan, editor majalah Fortune menjuluki GE sebagai perusahaan yang mempunyai “Culture of Integrity” (Fortune, September 2002). Pengalaman COCD (Center for Organizational Culture Development) di dalam mendampingi sejumlah perusahaan BUMN, swasta nasional, dan perusahaan multinasional, membuktikan bahwa ternyata perusahaan-perusahaan yang unggul adalah perusahaan-perusahaan yang mempunyai *keunggulan manajemen* dan *kepemimpinan yang unggul* dan berhasil mempertahankan keunggulannya tersebut. Faktor “berhasil mempertahankan” ini ternyata merupakan faktor “nilai” tepatnya “nilai budaya”.

## **B. KONSEP BUDAYA ORGANISASI**

Konsep budaya mulai masuk di bidang organisasional pada awal 1980-an, setelah sebelumnya keberadaannya banyak muncul di studi Antropologi atas kelompok atau masyarakat etnis tertentu. Dalam perkembangannya budaya akhirnya memberikan ide-ide kreatif terhadap sebuah aktivitas seseorang bahkan akhirnya lembaga atau sebuah organisasi. Ketika ide-ide kreatif yang di realisasikan dala suatu aktrivitas bisnis di sebuah organisasi maka munculah menjadi sebuah budaya organisasional. Banyak peneliti menyetujui bahwa budaya organisasional merupakan ideologi yang menyatukan suatu organisasoi dan merupakan bentuk produk dari interaksi sosial, dipengaruhi oleh seluruh anggota organisasi (Schein, 1995, Schneider, 1983). Menurut Kast dan

Rosenzweig (dalam Robins, 2003) memberikan definisi sebagai sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Sedangkan Schein (dalam Kreitner, 2001) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola dari asumsi dasar yang telah ditentukan atau dikembangkan untuk mempelajari cara-cara berintegrasi, yang telah berfungsi dengan baik yang telah dianggap baru oleh karenanya harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang besar untuk memikirkan, memandang dan merasa berkepentingan dengan masalah tersebut. Berbagai definisi tentang budaya perusahaan tersebut menyimpulkan betapa budaya organisasi atau perusahaan sangat mempengaruhi berbagai aspek kehidupan bisnis.

Budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan/percaya, seni, moral, hukum, adapt istiadat, dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat. Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan/diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut.

Budaya organisasi dimanifestasikan dalam dua bentuk yaitu konkrit dan abstrak. 1) Konkrit, hal ini bisa dilihat dari cara anggota melayani konsumen, cara berpakaian anggotanya. Dan cara berkomunikasi baik antara atasan dan bawahan maupun rekan sekerja. 2) Abstrak, hal ini bisa dilihat secara kasat mata. Bentuk ini merupakan bagian yang paling sukar diubah karena terdapat pada sisi kognitif sistem nilai sebuah budaya perusahaan. Disini budaya perusahaan berbentuk ide atau gagasan anggota organisasi tentang lingkungannya yang relatif stabil dari waktu ke waktu walau anggota berubah.

Budaya organisasi mewakili persepsi umum yang dimiliki oleh anggota organisasi. Keadaan ini terbentuk secara jelas bila kita mendefinisikan budaya sebagai suatu sistem pengertian bersama. Dengan demikian, kita berharap bahwa masing-masing individu dengan latar belakang atau tingkat jabatan yang berbeda di dalam organisasi akan mendeskripsikan budaya organisasi tersebut dengan cara yang sama. Namun demikian pengakuan bahwa suatu budaya organisasi memiliki properti umum tidak berarti bahwa

tidak boleh ada sub budaya didalam budaya bersama. Kebanyakan organisasi besar memiliki suatu budaya dominan dan sejumlah budaya sub budaya dominan.

Kekuatan budaya organisasi dapat diukur dari sejauh mana budaya tersebut dianut oleh semua anggota dan sejauh mana anggota organisasi mempercayainya. Semakin intens budaya organisasi, semakin kuat pengaruhnya pada semua tingkatan dimana budaya memanifestasikan diri, yaitu mempengaruhi tak sekedar sikap karyawan namun juga nilai-nilai, asumsi dasar dan keyakinan mereka. Kuat atau lemahnya budaya organisasi sangat penting karena punya beberapa manfaat bagi organisasi, antara lain menjadi perekat yang mempersatukan organisasi.

### **C. FUNGSI BUDAYA ORGANISASI**

Dalam organisasi, budaya organisasi atau perusahaan memiliki berbagai fungsi. Menurut Kast dan Rosenzweig (dalam Robins, 2003) mengemukakan bahwa budaya mempunyai fungsi antara lain: 1) menyampaikan rasa identitas untuk anggota-anggota organisasi, 2) memudahkan komitmen untuk sesuatu yang lebih besar daripada diri sendiri, 3) meningkatkan stabilitas sosial, 4) menyediakan premises (pokok pendapat) yang diterima dan diakui untuk pengambilan keputusan. Sedangkan menurut Robins (2003) budaya organisasi memiliki beberapa fungsi didalam suatu organisasi. 1) budaya memiliki suatu peran dalam batas-batas penentu, yaitu menciptakan perbedaanantara satu organisasi dengan organisasi yang lain. 2) budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi. 3) budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu. 4) budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan. 5) budaya bertugas sebagai pembentuk perilaku serta sikap karyawan.

Memperhatikan fungsi-fungsi tersebut, kita ambil kesimpulan bahwa budaya organisasional memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Sebagai contoh fungsi budaya organisasional yang mendorong terciptanya komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi sikap karyawan. Keadaan ini jelas sangat menguntungkan organisasi, dimana dari sudut pandang karyawan, budaya organisasional menjadi bermanfaat karena mengurangi keambiguan. Budaya organisasional menyampaikan



kepada karyawan bagaimana pekerjaan dilakukan dan apa saja yang bernilai penting. Peran budaya organisasional dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya makin penting dalam dasawarsa 1990-an. Dengan telah dilebarkannya rentang kendali, didatarkannya struktur, diperkenalkan *team-tearn*, dikurangnya formalisasi, dan diberi kuasanya karyawan oleh organisasi. Makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya memastikan bahwa semua orang diarahkan ke arah yang sama.

#### **D. KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI**

Budaya organisasional pada dasarnya tidak dapat dilepaskan dari konteks budaya secara umum yang ada dalam masyarakat. Berdasarkan pengertian Kast (1985) dimana budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku, maka sebenarnya budaya organisasi kalau merupakan bagian dari budaya umum yang berkembang dalam masyarakat dalam lingkup spesifik yang bersifat abstrak. Atas dasar itu, pemahaman terhadap unsur-unsur dan karakteristik budaya organisasi dalam suatu organisasi maka merupakan hal yang sangat penting dalam mempelajari atau mengkajinya.

Sedangkan menurut Gibson et.al (1995: 77), budaya organisasi unggul sebuah perusahaan mempunyai lima karakteristik. 1) Mempelajari, yaitu kultur diperlukan dan diwujudkan dalam belajar, observasi dan pengalaman. 2) Saling berbagi, yaitu individu dalam kelompok, keluarga saling berbagi kultur dan pengalaman. 3) Transgenerasi, merupakan kumulatif dan melampaui satu generasi ke generasi berikutnya. 4) Persepsi pengaruh, yaitu membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia. 5) Adaptasi, yaitu kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi.

Budaya organisasi di beberapa organisasi bisa merupakan budaya yang kuat maupun budaya yang lemah. Schein mengungkapkan budaya yang lemah adalah budaya yang tidak mampu menjalankan dua fungsi utama, yaitu mampu mendukung organisasi dalam beradaptasi dengan faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan. Budaya yang lemah tidak mampu membuat karyawan mengidentifikasikan diri mereka dengan tujuan organisasi dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Rue dan Byars (dalam Robbins, 2003) mengungkapkan budaya organisasi yang lemah berarti. 1) anggota organisasi tidak mempunyai nilai atau kepercayaan yang

jelas tentang bagaimana meraih sukses dalam bisnis mereka. 2) anggota organisasi tidak mempunyai banyak kepercayaan bagaimana mencapai kesuksesan namun tidak menyetujui hal yang paling penting. 3) Beberapa bagian yang berbeda memiliki kepercayaan yang berbeda pula. 4) Ada yang menjelma menjadi budaya yang merusak dan tidak membangun pengertian tentang hal yang paling penting. 5) ritual yang dijalankan semakin tidak terorganisasi atau berjalan tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

Sedangkan budaya yang dikehendaki oleh perusahaan adalah budaya yang *kuat* atau *unggul*. Organisasi yang mempunyai budaya tertanam kuat dapat dipastikan beranggotakan individu-individu yang bermotivasi tinggi. Menurut Luthans (dalam Robbins, 2003) " *There seem to be majors factors that determine the strength of organizational culture : Sharedness and intensity* ". Jadi menurut Luthans ada dua faktor utama yang membentuk budaya yang unggul yaitu yang pertama *Sharedness* atau tingkat penyebaran yang menunjukkan seberapa besar tingkat karyawan mempunyai nilai-nilai inti yang sama, dan kedua adalah *intensity* menunjukkan karyawan terhadap nilai inti yang sama tersebut.

Budaya organisasi yang unggul merupakan prediksi terhadap dua asumsi penting. 1) yang berhubungan dengan adaptasi karyawan diluar perusahaan, yaitu bahwa nilai-nilai individu yang ada pada tempat kerja mempunyai efek-efek yang langsung terhadap perilaku karyawan. 2) yang berhubungan dengan adaptasi internal perusahaan, yaitu bahwa perilaku karyawan yang positif didalam perusahaan misalnya meningkatnya produktivitas karyawan, memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan, akan muncul. Dari penjelasan ini dapat kita simpulkan bahwa keberadaan budaya yang unggul sangat penting bagi organisasi karena budaya semacam itu mampu menciptakan *motivasi* dan *komitmen* tinggi dan meningkatkan kinerja organisasi dikalangan anggotanya. Budaya yang unggul merupakan alat kendali perilaku anggota yang efektif sekaligus efisien. Budaya yang kuat memberikan kepastian bagi anggota berkembang bersama perusahaan.

Demikian juga membangun budaya yang unggul bisa berakar dari falsafah hidup suatu masyarakat, atau agama yang melandasi (filosofis) hidupnya. Seperti budaya etnis "Jawa" yang terkenal *ulet* dan *telaten*-nya ketika melakanakan suatu kerja atau budaya

“Minang” yang terkenal ”kerja keras dan pantang menyerah” dan budaya etnis lainnya di Indonesia yang mempunyai banyak khazanah dan ragam budaya. Budaya organisasi dapat dimanfaatkan sebagai alat untuk mencapai suatu tujuan. Dengan mendukung pengembangan budaya sebagai suatu rekayasa meraih kemajuan, budaya perusahaan telah menjadi andalan daya saing perusahaan. Budaya organisasi perusahaan bukan lagi dipahami dalam semangat romantisme mengapa suatu perusahaan dapat mencapai sukses, tetapi dipahami secara proaktif untuk melihat masa depan dalam kancan persaingan yang semakin sengit di tengah arus globalisasi dan memudarnya batas-batas wilayah. Dalam konteks budaya perusahaan sebagai alat manajemen ini pula, budaya perusahaan dapat dianggap sebagai bagian dari strategi perusahaan dalam meraih tujuan. Budaya perusahaan telah hadir sebagai bagian dari sinergi yang menghasilkan perkembangan dan kemajuan organisasi.

Budaya organisasi unggul bisa juga dibangun berdasar budaya lokal yang dibentuk berdasarkan unsur-unsur budaya lokal yang merupakan warisan budaya leluhur (turun-temurun) di daerah tertentu. Beberapa unsur yang bisa dibangun menjadi budaya organisasi adalah nilai-nilai positif (kearifan) dari dinamisasi masyarakat lokal, misalnya cerita (dongeng) rakyat, ritual kedaerahan, tradisi kedaerahan, kreativitas (tari, lagu, drama), dan keunikan masyarakat setempat.

Beragam wujud warisan budaya lokal memberi kita kesempatan untuk mempelajari kearifan lokal (local genius) dalam mengatasi masalah-masalah yang dihadapi di masa lalu. Kearifan lokal adalah sikap, pandangan, dan kemampuan suatu komunitas di dalam mengelola lingkungan rohani dan jasmaninya, yang memberikan kepada komunitas itu daya tahan dan daya tumbuh di dalam wilayah dimana komunitas itu berada. Dengan kata lain kearifan lokal adalah jawaban kreatif terhadap situasi geografis-geopolitis, historis, dan situasional yang bersifat lokal (Saini KM, 2005). Kearifan lokal adalah pandangan hidup dan ilmu pengetahuan serta berbagai strategi kehidupan yang berwujud aktivitas yang dilakukan oleh masyarakat lokal dalam menjawab berbagai masalah dalam pemenuhan kebutuhan mereka. Menurut John Haba (2008:7-8) kearifan lokal merupakan bagian dari konstruksi budaya. Kearifan lokal mengacu pada berbagai kekayaan budaya yang tumbuh dan berkembang dalam masyarakat, dan merupakan elemen penting untuk memperkuat kohesi sosial di

antara warga masyarakat. Secara umum, kearifan lokal memiliki ciri dan fungsi berikut ini: (1) sebagai penanda identitas sebuah komunitas; (2) sebagai elemen perekat kohesi sosial; (3) sebagai unsur budaya yang tumbuh dari bawah, eksis dan berkembang dalam masyarakat; bukan unsur budaya yang dipaksakan dari atas; (4) berfungsi memberikan warna kebersamaan bagi sebuah komunitas; (5) dapat mengubah pola pikir dan hubungan timbal balik individu dan kelompok dengan meletakkannya di atas common ground; (6) mampu mendorong terbangunnya kebersamaan, apresiasi dan mekanisme bersama untuk mempertahankan diri dari kemungkinan terjadinya gangguan atau perusakan solidaritas kelompok sebagai komunitas yang utuh dan terintegrasi. Dari paparan di atas dapat dipahami, bahwa kearifan lokal adalah seluruh gagasan, nilai, pengetahuan, aktivitas, dan benda-benda budaya yang spesifik dan dibanggakan yang menjadi identitas dan jati diri suatu komunitas atau kelompok etnis tertentu.

Di akhir makalah ini juga di fokuskan pada budaya organisasi Islam yang dibangun dari nilai-nilai ajaran Islam atau pesan Allah Swt. dan RasulNya Muhammad Saw.

Pandangan Islam memberikan suatu kewajiban moral bagi setiap warga masyarakat muslim untuk berusaha semaksimal mungkin melaksanakan semua *syari'ah* (aturan) Islam di segala aspek kehidupan, termasuk dalam pencaharian kehidupan (ekonomi) dan lebih khusus pada urusan etika kerja dalam. Dalam etika atau budaya organisasi yang merupakan bagian ekonomi Islam, tidak lepas dari konsep-konsep Islam (*syari'ah*) yang harus dilaksanakan dalam bidang tersebut. Arah penerapan konsep etika atau budayan organisasi Islam, yaitu merujuk pada "kewajiban-kewajiban sebuah organisasi untuk melindungi dan memberi kontribusi kepada masyarakat dimana ia berada" Rafik Issa Bekum (2004). Sebuah organisasi mengemban tanggung jawab sosial dalam tiga domain: (1) pada pelaku organisasi, (2) pada lingkungan alam, dan (3) pada kesejahteraan sosial secara umum.

Menurut Abdul Manan (1993) konsep dasar yang menjadi landasan ekonomi Islam dapat dijadikan landasan budaya kerja sebagai budaya organisasi. Budaya tersebut antara lain didasarkan pada tiga konsep fundamental, yaitu *tauhid* (keimanan kepada Allah), kepemimpinan (*khilafah*) dan keadilan (*a'dalah*). Tauhid adalah konsep yang paling penting dan mendasar, sebab konsep yang pertama adalah dasar pelaksanaan segala aktivitas baik yang menyangkut ibadah berkaitan *sholat, zikir, shiam, tilawat al*

*qur'an* dan sebagainya sampai *muamalah* termasuk etika kerja (*ahlaq*). Tauhid mengandung implikasi bahwa alam semesta diciptakan oleh Allah yang Maha Kuasa, Yang Esa, sehingga sekaligus pemilik mutlak alam semesta ini. Segala sesuatu yang Dia ciptakan mempunyai satu tujuan. Tujuan inilah yang memberikan makna dari setiap dari eksistensi alam semesta ini dimana manusia merupakan salah satu bagian didalamnya. Kalau demikian halnya, manusia yang dibekali dengan kehendak bebas, rasionalitas, kesadaran moral yang dikombinasikan dengan kesadaran ketuhanan yang *inheren* dituntut untuk hidup berbudaya dalam kepatuhan dan ibadah kepada Tuhan yang maha Kuasa. Dengan demikian konsep tauhid bukanlah sekedar pengakuan realitas, tetapi juga suatu respons aktif terhadapnya.

Landasan yang kedua dalam budaya organisasi Islam adalah “khalifah”. Makna khalifah disini adalah “pemimpin” atau “pengelola”. Seorang muslim meyakini apapun yang diciptakan Allah di bumi untuk kebaikan, dan apapun yang Allah berikan kepada manusia sebagai sarana untuk menyadarkan atas fungsinya sebagai pengelola bumi (khalifah). Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Baqarah : 29 : “*Dia-lah Allah, yang menjadikan segala yang ada di bumi untuk kamu dan diaberkehendak menuju langit, lalu dijadikan-Nya tujuh langit. Dan dia maha mengetahui segala sesuatu*” Manusia adalah *khalifah* Allah dimuka bumi (Al Baqarah : 30, Al An’am :165, faathir : 39, Shad : 28 dan Al Hadiid : 7) dan semua sumber daya-sumber daya yang ada ditangannya adalah suatu *amanah* (Al Hadiid : 7). Oleh karena Allah telah menciptakan manusia sebagai khalifah Allah, manusia bertanggung jawab kepadaNya dalam bekerja sesuai petunjuk-Nya. Sehingga landasan kedua yang harus diperhatikan dalam budaya organisasi Islam adalah konsep kepemimpinan (*khalifah*) dalam rangka bertanggung jawab terhadap manajemen organisasi dan kelak akan dipertanggung jawabkannya di akherat.

Landasan ketiga dalam budaya organisasi Islam adalah “keadilan”. Keadilan disini, dipahami oleh seorang muslim ketika bekerja harus menta’ati syariah Islam (hukum Allah) dan mengikuti petunjuk Rasulullah Saw., bukan menurut hawa nafsunya atau dengan cara batil demi mengejar keuntungan yang sebesar-besarnya. Karena dalam bisnis atau bermuamalah menurut aturan konvensional atau kaum kapitalis cara apapun sah-sah saja sekalipun cara batil, menzalimi orang lain yang penting keuntungan maksimal. Jadi adil tersebut berdasarkan aturan Allah Swt. dan Sunnah Nabi Saw. antara

lain tidak boleh menipu, curang, berbohong, cinda janji dan sebagainya. Menegakan keadilan ini dinyatakan dalam Al-Qur'an sebagai salah satu sifat yang sangat di tekankan, sebagaimana firman Allah Swt. Dalam surat Al-Hadiid ayat 25 : *“Sesungguhnya Kami (Allah) telah mengutus rasul-rasul Kami dengan membawa bukti-bukti yang nyata dan telah Kami turunkan bersama mereka al Kitab dan neraca (keadilan) supaya manusia dapat melaksanakan keadilan. Dan Kami ciptakan besi yang padanya terdapat kekuatan yang hebat dan berbagai manfaat bagi manusia, (supaya mereka mempergunakan besi itu) dan supaya Allah mengetahui siapa yang menolong (agama)-Nya dan Rasul-Nya padahal Allah tidak dilihatnya. Sesungguhnya Allah maha kuat lagi maha perkasa.”* Juga dalam surat Al-Jaatsiyah : 13 : *“Dan dia menundukan untukmu apa yang ada dilangit dan apa yang ada dibumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Seungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir”*.

Karakteristik budaya organisasi Islam yang dapat meningkatkan kinerja organisasi adalah sebagai berikut :

#### 1. Bekerja merupakan “ibadah”

Bekerja merupakan *ibadah*, sebagai seorang muslim bekerja sama artinya dengan mengaktualisasikan keberadaan hidayah Allah yang telah diberikan kepada manusia. Aktivitas bekerja yang dijalankan seorang pekerja muslim terikat dengan motivasi atau keyakinan positif, hal tersebut semata mata untuk mendapatkan ridho Allah Swt, sehingga dengan motivasi ridho Allah Swt semata tersebut maka prinsip kejujuran, amanah, kebersamaan dijunjung tinggi. Prinsip-prinsip tersebut menolak prinsip individualis (mementingkan diri sendiri), curang, khianat yang sering dipakai oleh pengusaha yang tidak memiliki motivasi atau keyakinan positif. Ketika bekerja dalam menjalankannya menggunakan prinsip-prinsip Islam maka aktivitas tersebut dianggap “ibadah” yang berarti ada nilainya disisi Allah Swt.

#### 2. Bekerja dengan azas manfaat dan *maslahat*

Seorang pekerja muslim dalam menjalankan proses produksinya tidak semata mencari keuntungan maksimum untuk menumpuk aset kekayaan. Berproduksi bukan semata-mata karena profit ekonomis yang diperolehnya, tetapi juga seberapa penting manfaat keuntungan tersebut atau kemaslahatan masyarakat. Sebagaimana firman Allah

dalam surat Adz-Dzaariyaat : 19: *“Dan pada harta-harta mereka ada hak untuk orang miskin yang meminta dan orang miskin yang tidak mendapat bahagian”*. Juga terdapat dalam surat al Ma’arij ayat 24-25 : *“ Dan orang-orang yang dalam hartanya tersedia bagian tertentu”*. (24) *“Bagi orang miskin yang meminta dan orang yang tidak mempunyai apa-apa (yang tidak mau meminta)”*. Sehingga pemilik dan manajer perusahaan Islami juga menjadikan obyek utama proses produksi sebagai ”memperbesar sedekah”. Tentang obyek ini tidak perlu harus punya arti ekonomi seperti dalam sistem ekonomi kapitalis. Dalam masyarakat yang percaya bahwa pengeluaran untuk sedekah merupakan sarana untuk memuaskan keinginan Tuhan, dan akan mendatangkan keberuntungan terhadap perusahaan, seperti meningkatnya permintaan atas produksinya.

### 3. Bekerja dengan mengoptimalkan kemampuan akal

Seorang pekerja muslim harus menggunakan kemampuan akal fikirannya (kecerdasannya), profesionalitas didalam mengelola sumber daya. Oleh karena faktor produksi yang digunakan untuk menyelenggarakan proses produksi sifatnya tidak terbatas, manusia perlu berusaha mengoptimalkan kemampuan yang telah Allah berikan. Sebagaimana firman Allah Swt dalam al-Qur’an surat Ar-Rahman : 33, yaitu : *“ Hai Jin dan manusia jika kamu sanggup menembus (melintasi) penjuru langit dan bumi, maka lintislah, kamu tidak dapat menembusnya melainkan dengan kekuatan”*. Beberapa ahli tafsir menafsirkan “kekuatan” dengan akal pikiran. Demikian pula ketika berproduksi seorang pengusaha muslim tidak perlu pesimis, bahwa Allah swt tidak akan memberikan rizki kepadanya, karena bagi orang yang beriman maka Allah-lah penjamin rizkinya. Sebagaimana firman Allah dalam surat Fushilat: 31, *“Kamilah pelindung-pelindung dalam kehidupan dunia dan akherat, didalamnya kamu memperoleh apa yang kamu inginkan dan memperoleh pula didalamnya apa yang kamu minta”*.

Dalam al-Qur’an surat Faathir ayat 1, Allah berfirman : *“Segala puji bagi Allah Pencipta langit dan bumi, Yang menjadikan malaikat sebagai utusan-utusan (untuk mengurus berbagai macam urusan) yang mempunyai sayap, masing-masing (ada yang) dua, tiga dan empat. Allah menambahkan pada ciptaannya apa yang dikehendaki. Sesungguhnya Allah maha kuasa atas segala sesuatu.*

### 4. Bekerja penuh keyakinan dan optimistik

Seorang muslim yakin bahwa apapun yang diusahakannya sesuai dengan ajaran Islam tidak membuat hidupnya menjadi kesulitan. Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Mulk : 15 : “ *Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah disegala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepadanyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.*” Demikian juga firman Allah Swt. Dalam surat al -Hijr : 19-20 : “*Dan Kami telah menghamparkan bumi dan menjadikan padanya gunung-gunung dan Kami tumbuhkan padanya segala sesuatu menurut ukuran*”. “ *Dan kami telah menjadikan untukmu di bumi keperluan-keperluan hidup, dan (Kami menciptakan pula) mahluk-mahluk yang kamu sekali-kali bukan pemberi rezeki kepadanya*”. Juga dalam surat Huud ayat 6 : “ *Dan tidak ada suatu binatang melatapun di bumi melainkan Allah-lah yang memberi rezekinya, dan Dia mengetahui tempat berdiam binatang itu dan tempat penyimpanannya. Semuanya tertulis dalam Kitab yang nyata (Lauh mahfudz).*”

5. Bekerja dengan mensyaratkan adanya sikap *tawazun* (keberimbangan)

Bekerja dalam Islam juga mensyaratkan adanya sikap *tawazun* (keberimbangan) antara dua kepentingan, yakni kepentingan umum dan kepentingan khusus (Abdullah Abdul Husein, 2004), Keduanya tidak dapat dianalisa secara hirarkhis melainkan harus diingat sebagai satu kesatuan. Bekerja dapat menjadi haram jika aktivitas yang dihasilkan ternyata hanya akan mendatangkan dampak membahayakan masyarakat mengingat adanya pihak-pihak yang dirugikan dari aktivitas tersebut. Produk-produk atau jasa akibat aktivitas dalam kategori ini hanya memberikan dampak ketidak seimbangan dan kegoncangan bagi aktivitas ekonomi secara umum. Akibatnya, misi *rahmatan lil ‘alamiin* ekonomi Islam tidak tercapai.

6. Bekerja dengan memperhatikan unsur *kehalalan* dan menghindari unsur *haram* (yang dilarang syaria)

Seorang pekerja muslim menghindari praktek pekerjaan atau produksi yang mengandung unsur haram antara lain keuangan mengandung riba, kebijakan terhadap tenaga kerja yang tidak adil dan pemasaran yang menipu. Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Maidah ayat 90 : “*Hai orang-orang beriman sesungguhnya khamr, judi, berkorban untuk berhala dan mengundi nasib dengan anak panah adalah perbuatan keji termasuk perbuatan syaitan. Maka jauhilah perbuatan-perbuatan itu agar kamu*



*mendapat keuntungan”*. Juga dalam surat Ali Imran 130, Allah Swt. Berfirman tentang larangan riba. *“Hai orang-orang yang beriman janganlah kamu makan riba yang berlipat ganda, Dan bertaqwalah kepada Allah supaya kamu berbahagia”*.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah Abdul Husein at Tariqi (2004), *Ekonomi Islam, prinsip Dasar, dan Tujuan*, Magistra Insania Press, Jakarta
- Abdullah Al Mushlih & Shalah as Shawi (2004), *Fikih Ekonomi Keuangan Islam*, Darul Haq, Jakarta
- Abdullah Saeed (2004). *Bank Islam dan Bunga, Studi Kritis dan Intepretasi Kontemporer tentang Riba dan Bunga*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Abdul salam Al Abadi (1987), *Al Milkiyyah fii Syariatil Iskamiyyah*”, Maktabah Aqsa, Amman
- Afazlurrahman (1996), *Muhammad Sebagai Seorang Pedagang*, Yayasan Swarna Bhumi, Jakarta.
- Arikunto, Suharsiwi, 1996, *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, Binarupa Aksara, Jakarta
- Bass, B.M. 1985, *Leadership and performance beyond Expectations*. NewYork : Free Press
- Cartwright, Jeff, 1999, *Cultural Tranformation : Nine Factor for Continous business Improvement*, Prentice Hall Incorporation, USA
- Departemen Agama RI (1989), *Al Qur’an dan Terjemahan*, CV. Toha Putra, Semarang
- Gibson. L & Ivancevich, 2001, *Organizations (Behavior, structure and Process)*, Richard D. Irwin, Inc. terjemah PT. Binarupa aksara, Jakarta
- Greenberg J and Baron, 2000, *Behavior in Organizations*, Prentice Hall Inc, Seventh edition
- Hersey, P & Blanchard, K. H, ( 1981), *The Management of Organizational Behavior*, 4 th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall
- Hopstede, G., 1999, *Cultures and Organizations : Software of the Mind*, Harper & Collins, London, UK

- Jeny Eoh (2001), *Pengaruh budaya perusahaan, gaya manajemen, dan pengembangan tim terhadap kinerja karyawan: studi kasus di PT. Semen Gresik dan PT. Semen Kupang* FISIP – UI, Jakarta
- Kast, Freeman and Rosenzweig, 1985, *Organizations and Management, A System and Contingency Approach*, Mc Graw Hill Book company, New York, USA
- Kotter dan Haskett, 1997, *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*, PT. Prehalindo, Jakarta (terjemahan Benyamin Molan)
- Kreitner R & Kinicki A, 2001, *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill Companies, Inc. New York
- Moeljono, Djokosantoso, 2003, *Good Corporate Government*, Jurnal Manajemen dan Bisnis, BENEFIT FE UMS, Vol.9 no. 2 th 2005
- Robbins, Stephen C., 2003, *Organizational Behavior, Concept Contropversies and Applications*, Prentice Hall Inc. USA. Terjemahan. Jakarta: P.T. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sugiyono,1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Wren, J.T. 1995, *The Leader's Companion*.The Free Press. New York, USA
- Yukl GA. 1994, *Leadership in Organizations*, Prentice Hall Inc. Englewoods Cliffs, New Jersey, USA