

BAB II

PEMBAHASAN UMUM TENTANG BUDAYA ORGANISASI

A. Pengertian Budaya Organisasi

Keberadaan budaya di dalam organisasi atau disebut dengan budaya organisasi tidak bisa dilihat oleh mata, tapi bisa dirasakan. Budaya organisasi itu bisa dirasakan keberadaannya melalui perilaku anggota karyawan di dalam organisasi itu sendiri. Kebudayaan tersebut memberikan pola, cara-cara berfikir, merasa menanggapi dan menuntun para anggota dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi akan berpengaruh juga terhadap efektif atau tidaknya suatu organisasi.

Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, perilaku pemimpin dan orientasi tim, karakteristik tersebut terdapat dalam sebuah organisasi atau perusahaan mereka. Persepsi karyawan mengenai kenyataan terhadap budaya organisasinya menjadi dasar karyawan berperilaku. Dari persepsi tersebut memunculkan suatu tanggapan berupa dukungan pada karakteristik organisasi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan.

Untuk mengetahui seberapa baik kinerja karyawan apakah telah sesuai dengan budaya organisasi maka perlu diadakan penilaian kinerja. Adapun tujuan-tujuan dari program penilaian kinerja menurut Oberg (1998) yaitu mendorong atau menolong para supervisor untuk mengamati bawahannya secara lebih dekat untuk melakukan pekerjaan secara lebih baik. Memotivasi para karyawan dengan memberikan umpan balik tentang bagaimana cara mereka bekerja. Memberikan dukungan untuk pembuatan keputusan bagi pimpinan yang berhubungan dengan peningkatan, pemindahan dan pemecahan. Beberapa masalah nyata dari sistem penilaian kinerja sehingga

belum berjalan sebagaimana mestinya berkaitan dengan: kurangnya kesepakatan tentang aspek-aspek kinerja yang akan diukur, tidak realistisnya harapan yang diukur menjadi tujuan dan dapat dihitung, dan kegagalan menggunakan hasil penilaian sebagai dasar penting pembuatan keputusan bagi pengembangan sumber daya manusia.⁹

Berikut beberapa pengertian tentang budaya organisasi menurut para ahli di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Stephen P. Robbins

Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, suatu sistem dari makna bersama.

2. F. E. Kast dan J. E. Rosenzweig

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, kepercayaan dan pemahaman yang penting dan sama-sama dimiliki oleh para anggotanya. Budaya organisasi menyatakan nilai-nilai atau ide-ide dan kepercayaan bahwa yang sama-sama dianut oleh para anggota itu seperti terwujud dalam alat-alat simbolis seperti mitos, upacara, cerita, legenda, dan bahasa khusus.

Dari pengertian budaya dan organisasi baik secara umum maupun secara khusus dan begitu juga dari definisi budaya organisasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai, norma atau aturan, falsafah, kepercayaan dan sikap (perilaku) yang dianut bersama para anggota yang berpengaruh terhadap pola kerja serta pola manajemen organisasi.¹⁰

Budaya organisasi mengacu pada norma perilaku, asumsi, dan keyakinan (*belief*) dari suatu organisasi, sementara iklim organisasi mengacu pada persepsi orang-orang dalam organisasi yang merefleksikan norma-norma, asumsi-asumsi keyakinan itu (Owens, 1991). Creemers dan Reynolds (1993) menyatakan bahwa “*organizational culture is a pattern of beliefs and*

⁹ T. Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, cet. ke-20, 2009, h. 175.

¹⁰ Sulistyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras, cet. ke-1, 2009, h. 249.

expectation shared by the organization's members." Sonhadji (1991) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai, dan keyakinan terhadap organisasi. Greenberg dan Baron (1995) menekankan budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku, dan ekspektasi yang dimiliki oleh anggota organisasi. Peterson (1984) menyatakan bahwa budaya organisasi mencakup keyakinan, ideologi, bahasa, ritual, dan mitos. Akhirnya, Creemers dan Reynolds (1993) menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah keseluruhan norma, nilai, keyakinan, dan asumsi yang dimiliki oleh anggota di dalam organisasi.

Keberadaan budaya di dalam organisasi atau disebut dengan budaya organisasi tidak bisa dilihat oleh mata, tapi bisa dirasakan. Budaya organisasi itu bisa dirasakan keberadaannya melalui perilaku anggota karyawan di dalam organisasi itu sendiri. Kebudayaan tersebut memberikan pola, cara-cara berfikir, merasa menanggapi dan menuntun para anggota dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi akan berpengaruh juga terhadap efektif atau tidaknya suatu organisasi.

Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang cocok diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang antara lain meliputi inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, perilaku pemimpin, orientasi tim, karakteristik tersebut terdapat dalam sebuah organisasi atau perusahaan mereka. Persepsi karyawan mengenai kenyataan terhadap budaya organisasinya menjadi dasar karyawan berperilaku. Dari persepsi tersebut memunculkan suatu tanggapan berupa dukungan pada karakteristik organisasi yang selanjutnya mempengaruhi kinerja karyawan (Robbins; 1996).

Untuk mengetahui seberapa baik kinerja karyawan apakah telah sesuai dengan budaya organisasi maka perlu diadakan penilaian kinerja. Adapun tujuan-tujuan dari program penilaian kinerja menurut Oberg (1998) yaitu

mendorong atau menolong para supervisor untuk mengamati bawahannya secara lebih dekat untuk melakukan pekerjaan secara lebih baik. Memotivasi para karyawan dengan memberikan umpan balik tentang bagaimana cara mereka bekerja. Memberikan dukungan untuk pembuatan keputusan bagi pimpinan yang berhubungan dengan peningkatan, pemindahan dan pemecahan. Beberapa masalah nyata dari sistem penilaian kinerja sehingga belum berjalan sebagaimana mestinya berkaitan dengan: kurangnya kesepakatan tentang aspek-aspek kinerja yang akan diukur, tidak realistisnya harapan yang diukur menjadi tujuan dan dapat dihitung, dan kegagalan menggunakan hasil penilaian sebagai dasar penting pembuatan keputusan bagi pengembangan sumber daya manusia.¹¹

Menurut Schein (1996) kegagalan yang paling mencolok dari sistem penilaian kinerja adalah karena sistem yang sangat sederhana tidak mengakui realitas pekerjaan dan budaya organisasi. Seharusnya, penilaian kinerja dikaitkan dengan budaya organisasi sehingga dapat digunakan sebagai alat untuk mengungkapkan seberapa baik karyawan berkinerja sesuai dengan budaya organisasi. Sistem penilaian kinerja dapat membantu menemukan dan merumuskan aspek-aspek penting dari budaya dengan spesifikasi perilaku dan kompetensi yang diartikan untuk menyumbang keberhasilan organisasi, unit, kelompok, atau posisi. Jadi, sistem penilaian yang baik seharusnya digunakan sebagai alat untuk mengungkapkan, mempengaruhi dan memperkuat budaya organisasi.

Berdasarkan paparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah budaya organisasi yang berkenaan dengan keyakinan, asumsi, nilai, norma-norma perilaku, ideologi, sikap, kebiasaan, dan harapan-harapan yang dimiliki oleh organisasi.

Budaya organisasi adalah kepribadian organisasi yang mempengaruhi cara bertindak individu dalam organisasi (Gibson, Ivanichevich, dan Donnelly, 1998). Fungsi budaya organisasi adalah:

¹¹ *Ibid*, h. 175.

1. Memberikan rasa identitas kepada anggota organisasi
2. Memunculkan komitmen terhadap misi organisasi
3. Membimbing dan membentuk standar perilaku anggota organisasi
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial (Creemers dan Reynolds (1993), Greenberg dan Baron (1995)).

Lain lagi pendapat Kroeber dan Kluchorn (dalam Gibson, Ivanichevich dan Donnelly, 1996) budaya mengandung pada eksplisit dan implisit dari dan untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan hasil kelompok manusia secara berbeda termasuk benda-benda ciptaan manusia. Inti utama dari budaya terdiri dari ide tradisional (terus-menerus dan terseleksi) dan tertanam pada nilai yang menyertai.¹²

Berangkat dari pendapat tersebut, tersirat karakteristik budaya itu meliputi:

1. Mempelajari, budaya diperlukan dan diwujudkan dalam belajar orbesrvasi dan pengalaman
2. Saling berbagi, individu dalam kelompok, keluarga dan masyarakat saling berbagi budaya
3. Transgenerasi, merupakan kumulatif dan melampaui generasi satu ke generasi lain
4. Persepsi pengaruh, membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia
5. Adaptasi budaya didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi.

Orientasi budaya suatu masyarakat mencerminkan interaksi dari lima karakteristik. Individu suatu masyarakat mengekspresikan budaya dan karakteristik melalui nilai-nilai kehidupan dan lingkungan sekitar. Nilai (kepercayaan yang berlaku umum yang didefinisikan apa yang benar dan salah atau menspesifikasikan preferensi umum) sebaliknya mempengaruhi

¹² Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010, cet. ke-10, h. 122.

sikap individu mengenai bentuk perilaku yang dipertimbangkan lebih efektif dalam situasi tertentu.

B. Komponen-Komponen Budaya Organisasi

Karakteristik budaya organisasi Abizar (1998) yang mengutip pandangan Deal dan Kennedy mengemukakan atribut kunci budaya organisasi berikut:

1. Nilai-nilai, yaitu keyakinan milik bersama dan filsafat anggotanya
2. Pahlawan organisasi keteladanan, yaitu anggota organisasi yang mempunyai kepribadian terbaik dan memiliki nilai yang kuat tentang budaya organisasi
3. Ritual, yaitu upacara simbolis untuk merayakan dan memperkuat interpretasi nilai-nilai organisasi
4. Jaringan komunikasi budaya, yaitu saluran inetraksi yang digunakan untuk memperkenalkan anggota terhadap budaya organisasi.

Greenberg dan Baron (1995) mengemukakan empat ciri budaya organisasi, yaitu: kualitas, tanggung jawab, kebersamaan, efisisensi, dan kebebasan. Robbins (1991) mengemukakan tujuh karakteristik budaya organisasi, yaitu:

1. Otonomi individu, yaitu kadar kebebasan, tanggung jawab, dan kesempatan individu berinisiatif dalam organisasi
2. Struktur, yaitu kadar peraturan dan ketetapan yang digunakan untuk mengontrol perilaku pegawai
3. Dukungan, yaitu kadar bantuan dan keramahan manajer kepada pegawai
4. Identitas, yaitu kadar kenalnya anggota terhadap organisasi secara keseluruhan, terutama informasi kelompok kerja dan keahlian profesionalnya
5. Hadiah performansi, yaitu kadar alokasi hadiah yang didasarkan pada kriteria performansi pegawai
6. Toleransi konflik, yaitu kadar konflik dalam hubungan antar-sejawat dan kemauan untuk jujur dan terbuka terhadap perbedaan

7. Toleransi risiko, yaitu kadar dorongan terhadap pegawai untuk agresif, inovatif, dan berani menanggung risiko.

DeRoche (1987) mengemukakan empat ciri budaya organisasi yang efektif yaitu struktur dan perintah, dukungan bagi interaksi sosial, dukungan bagi kegiatan-kegiatan intelektual atau belajar, dan komitmen yang kuat terhadap misi dan visi organisasi.

Schein (1996) merumuskan budaya sebagai susunan makna bersama, asumsi implisit yang diterima apa adanya yang dipegang oleh suatu kelompok dan menentukan bagaimana mereka berpersepsi, berpikir, dan bereaksi mengenai berbagai hal dalam lingkungannya.

Mercer (dalam Dessler, 1996) merumuskan budaya organisasi sebagai suatu ekspresi kombinasi pengaruh dari keyakinan dasar organisasi, nilai-nilai, harapan dan pola tindakan tertentu. Menurut Goldstein (1997) budaya organisasi adalah totalitas pola perilaku dan karakteristik pemikiran dari karyawan suatu organisasi, keyakinan, pelayanan, perilaku dan tindakan karyawan. Termasuk perilaku kepemimpinan (Egan, 1994). Salah satu elemen budaya organisasi adalah kinerja karyawan yang menonjol dianggap penting dalam organisasi tersebut (Simmons, 1996).

Schein (1991) mengatakan bahwa, budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar, diciptakan, diketahui, atau dikembangkan oleh suatu kelompok untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, sehingga dianggap perlu diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, berpikir, berperasaan mengenai masalah yang dihadapinya. Budaya organisasi mengacu pada pandangan hidup dalam suatu organisasi (Hatch, 1997). Untuk menjelaskan suatu mekanisme yang mengintegrasikan individu dalam suatu organisasi, Ouchi dan Price (1978) menggunakan istilah filsafat organisasi yang sama dengan budaya organisasi. Griffin dan Ebert (dalam Nimran 1997) menyebutkan budaya organisasi sebagai pengalaman, sejarah, keyakinan, norma-norma bersama yang menjadi ciri organisasi.

Dari semua definisi di atas, satu yang dikenal secara umum dapat ditetapkan bahwa budaya berkaitan dengan makna bersama, nilai, sikap, dan keyakinan (Nicholson, 1997). Dapat dikatakan bahwa jantung dari suatu organisasi adalah sikap, keyakinan, kebiasaan, dan harapan dari seluruh individu anggota organisasi mulai dari pucuk pimpinan sampai ke *front lines* (Jsechter *et al.* 1998), sehingga tidak ada aktivitas manajemen yang dapat melepaskan diri dari budaya (Hofstede, 1984).

Berdasarkan beberapa pandangan di atas, dapat disimpulkan bahwa ada dua belas karakteristik budaya organisasi, yaitu nilai-nilai, pahlawan organisasi/keteladanan, tanggung jawab, kebersamaan/intimasi, otonomi individu, tata aturan/norma, dukungan, identitas, hadiah performansi, toleransi konflik, toleransi risiko, dan upacara simbolik.

C. Terbentuknya Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak muncul begitu saja, akan tetapi bila sudah muncul maka budaya tersebut sukar untuk dipadamkan, artinya akan melekat dalam organisasi tersebut. Kebiasaan, tradisi, dan cara-cara umum yang dilakukan sebelumnya dan tingkat keberhasilan yang diperoleh dengan usaha keras tersebut.

Seperti yang sudah dijelaskan bahwa budaya organisasi menyangkut masalah nilai yang dipahami dan dianut bersama dalam suatu organisasi. Nilai-nilai tersebut bisa terbentuk melalui beberapa cara, di antaranya pimpinan (kepemimpinan), pendiri/pemilik, dan interaksi antar individu dalam organisasi.

Seorang pemimpin dengan gaya dan perilakunya bisa menciptakan nilai-nilai, aturan-aturan kerja yang dipahami dan disepakati bersama, serta mampu mempengaruhi atau mengatur perilaku individu-individu di dalamnya, sehingga nilai-nilai tersebut menjadi sebuah perilaku panutan bersama, yaitu yang disebut dengan budaya organisasi.

Sedangkan pendiri atau pemilik organisasi tentunya mempunyai misi dan tujuan dalam mendirikan organisasi, untuk merealisasikan misi dan

tujuan tersebut mereka membuat suatu aturan-aturan yang ditujukan dengan perilaku sehari-hari saat mengelola organisasi yang didirikannya, dimana aturan dan perilaku tersebut akhirnya menjadi suatu nilai yang dianut bersama secara kuat dan mengikat setiap individu yang ada di dalam organisasi. Nilai-nilai yang dibentuk dan dikehendaki oleh pendiri tersebut biasanya diikuti oleh para pengelola pada generasi berikutnya.

Budaya organisasi bisa juga terbentuk karena di dalam organisasi tersebut terjadi interaksi (pergaulan) antara individu (anggota yang mempunyai latar belakang budaya masyarakat yang berbeda). Dalam interaksi para individu akan terjadi saling memahami, mempelajari, bahkan saling mempengaruhi perilaku yang dibawa dari budaya masyarakat darimana mereka berasal.

Apabila budaya sudah terbentuk praktik-praktik di dalam organisasi bertindak untuk mempertahankannya dengan memberikan kepada karyawan seperangkat pengalaman yang serupa seperti adanya sumber daya manusia yang memperkuat budaya organisasi tersebut seperti mempertahankan suatu budaya seperti praktik seleksi, tindakan manajemen puncak, dan metode sosialisasi.¹³

1. Seleksi, dalam keputusan final, seperti siapa kandidat yang akan dipekerjakan sangat dipengaruhi oleh penilai, pengambil keputusan tentang seberapa baiknya kandidat akan cocok dengan organisasi akan sangat berpengaruh terhadap upaya pelestarian budaya organisasi.
2. Manajemen puncak, melalui keteladanannya dalam berperilaku dalam menegakkan norma-norma yang ada akan menentukan tetap tegaknya budaya yang telah disepakati.
3. Sosialisasi, yaitu proses yang mengadaptasikan para karyawan pada budaya organisasi. Kegiatan sosialisasi dilaksanakan sejak tahap pra kedatangan, suatu kurun pembelajaran yang dilakukan sebelum karyawan baru bergabung secara resmi dengan organisasi. Sosialisasi kemudian dilakukan pada tahap perjumpaan, tahap di mana pegawai baru

¹³ Handoko, *Manajemen....*, h. 257.

menyaksikan seperti apa sebenarnya organisasi itu dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda. Tahap sosialisasi selanjutnya adalah tahap metamorfosis, suatu tahap dalam proses sosialisasi di mana para pegawai baru menyesuaikan diri pada nilai dan norma kelompok kerjanya.

Kesuksesan merupakan nilai budaya organisasi yang diharapkan menuju ke arah visi dan misi organisasi tersebut,. Maka dalam hal ini sangat diperlukan sarana atau media untuk menyampaikan kepada kesuksesan tersebut. Sarana yang dimaksud adalah adanya cerita, ritual, simbol-simbol material, dan bahasa seperti jargon-jargon atau memakai kalimat-kalimat yang mencampuradukkan bahasa.

D. Cara Karyawan Mempelajari Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat ditransformasikan kepada para pegawai dengan berbagai cara, di antaranya adalah:

1. Cerita. Pendongeng organisasi dalam hal ini kalangan eksekutif senior menjelaskan warisan perusahaan dan menampilkan cerita sebagai wujud yang telah melakukan sesuatu. Hal ini biasanya menceritakan tentang sejarah dan perkembangan BMT dari tahun ke tahun.
2. Ritual. Setiap organisasi biasanya memiliki corak ritual sendiri-sendiri, dan terkadang sudah mengakar serta menjadi bagian hidup suatu organisasi. Kegiatan yang mengekspresikan serta meneguhkan nilai-nilai utama organisasi seperti halnya kegiatan keagamaan yang sudah mengakar dan menjadi suatu kebiasaan bagi anggota pegawai BMT.
3. Simbol/lambang materi. Seperti pakaian/seragam pegawai, tata letak kantor, dan atribut fisik lainnya yang dapat diamati merupakan unsur penting budaya organisasi.
4. Bahasa. Banyak organisasi dan unit di dalam organisasi yang memakai bahasa sebagai cara untuk mengidentifikasi budaya.

E. Nilai-Nilai Budaya Organisasi

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diidentifikasi sebagai suatu proses pengaruh sosial di mana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan harus ada di semua tingkatan organisasi. Kepemimpinan bergantung pada sejuta hal-hal kecil yang dilakukan dengan obsesi, konsistensi, dan kepedulian, tetapi sejuta hal-hal kecil tersebut tidak berarti apa-apa jika tidak ada kepercayaan, visi, dan keyakinan dasar.¹⁴

Ada beberapa definisi lain tentang kepemimpinan, di antaranya adalah:

- 1) Proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Indriyo Gitosudarmo, 1997).
- 2) Proses mempengaruhi perilaku orang lain agar orang tersebut berperilaku seperti yang dikehendaknya (Nimran, 1999).
- 3) Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju tercapainya tujuan-tujuan (Robbins dan Coulter, 2004).
- 4) Proses memanfaatkan kekuasaan untuk mendapatkan pengaruh pribadi (Sukanto Reksohadiprojo dalam Djatmiko, 2002).
- 5) Kecakapan yang membuat orang lain mengikuti dan melakukan dengan sukarela segala sesuatu yang dikehendaki (Lester R. Bittel dan John W. Newstrom yang dikutip oleh LPPM, 1998).
- 6) Suatu perilaku seseorang yang mengarahkan aktivitas kelompok dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Hemphil dan Coons yang dikutip oleh LPPM, 1998).¹⁵

¹⁴ Robert Kreitner, Angeolo Kinicki, *Perilaku Organisasi* (judul asli *Organizational Behavior* yang diterjemahkan oleh Erly Suandy), cet. ke-2, Jakarta: Salemba Empat, 2005, h. 294.

¹⁵ Wardana, *Perilaku....*, h. 89.

b. Teori-Teori Kepemimpinan

Teori ini menekankan hubungan antara pemimpin dengan kelompok dan efek personalitas dan gaya kepemimpinan terhadap formasi kelompok yang sangat relevan dengan pengertian bagaimana budaya terbentuk.

1) Teori sifat (*trait theory*)

Bahwa pemimpin (yang berhasil) memiliki sifat-sifat tertentu. Ralph Stogdill (dalam Nimran, 1999) mengidentifikasi 6 klasifikasi sifat kepemimpinan, yaitu:

- a) Karakteristik fisik
- b) Latar belakang sosial
- c) Inteligensia
- d) Kepribadian
- e) Karakteristik hubungan tugas
- f) Karakteristik sosial

2) Teori perilaku

Dalam aspek ini ada dua dimensi yang menonjol pada persepsi seorang pemimpin, yaitu pertama, inisiatifnya dalam menentukan dan mengorganisasikan struktur tugas yang harus dilaksanakan oleh anak buah. Di sini gaya yang ditampilkannya adalah gaya kepemimpinan berorientasi pada tugas. Kedua, tingkat atensi, apresiasi dan dukungannya terhadap kesejahteraan anak buah. Di sini gaya kepemimpinan berorientasi karyawan.

3) Teori berdasarkan ciri-ciri

Menurut Djatmiko (2002) teori berdasarkan ciri-ciri adalah teori kepemimpinan yang sangat klasik yang masih tetap mendapat perhatian baik oleh para pakar dan tokoh organisasi yang seyogyanya dimiliki setiap pemimpin. Ciri-ciri tersebut di antaranya adalah:

- a) Pengetahuan yang luas
- b) Keterampilan berkomunikasi secara efektif

- c) Keterampilan mendidik
- d) Rasa tepat waktu
- e) Keteladanan
- f) Kesiediaan menjadi pendengar yang baik
- g) Fleksibilitas
- h) Ketegasan
- i) Orientasi masa depan
- j) Sikap yang antisipatif

4) Teori kontingensi model Fiedler

Menurut teori atau model ini bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada perpaduan yang memadai antara gaya interaksi pemimpin dengan anak buah dan derajat sejauh mana situasi memberi kendali dan pengaruh kepada pemimpin itu (Robbins dan Coulter, 2004).

Menurut model ini ada tiga unsur dalam situasi kerja yang akan membantu menentukan gaya kepemimpinan mana yang paling efektif:

- a) Hubungan pemimpin dengan anak buah
 - b) Struktur tugas
 - c) Kewibawaan posisi pimpinan
- 5) Teori alur-tujuan

Menurut Robbins dan Coulter (2004) teori ini dikembangkan oleh Robert House yang merupakan sebuah model kepemimpinan situasional yang menyaring unsur-unsur kunci dari teori pengharapan tentang motivasi.

Menurut teori ini bahwa tungkah laku seorang pemimpin itu dapat diterima bawahan sejauh mereka menganggapnya sebagai sumber kepuasan, entah kepuasan langsung atau kepuasan masa depan. Artinya, perilaku seorang pemimpin itu memotivasi sejauh bahwa kelakuan itu:

- a) Membuat pencapaian kebutuhan bawahan tergantung pada kinerja yang efektif.
- b) Memberi pelatihan, bimbingan, dukungan, dan imbalan-imbalan yang perlu bagi kinerja efektif.

Maka menurut model ini perilaku/gaya kepemimpinan ada empat, yaitu:

- a) Direktif/mengarahkan, memberi bimbingan.
 - b) Suportif/mendukung, bersikap bersahabat, perhatian terhadap kebutuhan anak buah.
 - c) Partisipatif, berunding dan memakai saran-saran bawahan.
 - d) Berorientasi prestasi, mematok tujuan-tujuan yang menantang dan berharap bawahan untuk bekerja keras.¹⁶
- 6) Teori atribusi kepemimpinan

Teori ini oleh Robbins dan Coulter (2004) dikatakan bahwa kepemimpinan itu sekedar sebuah keterangan yang dibuat orang mengenai individu-individu lain.

Dengan memakai kerangka kerja atribusi, para peneliti telah menemukan bahwa orang cenderung mencirikan pemimpin itu memiliki karakteristik seperti kecerdasan, kepribadian yang mudah bergaul, keterampilan verbal yang kuat, agresif, penuh pengertian, dan rajin. Pemimpin yang efektif itu menurut teori atribusi adalah seseorang yang konsisten, tegas dalam mengambil keputusan, tekun, dan teguh hati. Tiga ciri yang mewarnai pemimpin tipe ini adalah rasa keyakinan yang sangat tinggi, dominan (mendominasi), dan keyakinan yang kuat akan pendapatnya.

- 7) Teori kepemimpinan karismatik

Teori ini merupakan perluasan dari teori atribusi. Teori ini oleh J.A. Conger dan R.N. Kanungo yang dikutip oleh Robbins dan Coulter (2004) di mana dikatakan bahwa para pengikut menemukan penjelasan tentang kemampuan kepemimpinan-

¹⁶ Kreitner, *Perilaku....*, h. 295.

kepemimpinan yang luar biasa manakala mereka mengamati perilaku tertentu.

Semakin banyak penelitian yang menunjukkan bahwa ada kaitan yang mengesankan antara pemimpin yang karismatik dengan kinerja dan kepuasan yang tinggi di antara pengikutnya.

Beberapa karakteristik kunci pemimpin karismatik menurut J.A. Conger dan R.N. Kanungo yang dikutip oleh Robbins dan Coulter (2004) antara lain: keyakinan diri, visioner, kemampuan dalam mengartikulasikan visi, keyakinan yang kuat akan visi, perilaku yang lain dari yang biasa, penampilan sebagai agen, dan kepekaan terhadap lingkungan.

8) Teori kepemimpinan visioner

Meski istilah visi itu sering dikaitkan dengan kepemimpinan karismatik, kepemimpinan visioner melampaui karisma sepanjang mempunyai kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, layak dipercaya, dan menarik tentang masa depan sebuah organisasi atau unit organisasi yang tumbuh dan memperbaiki situasi sekarang. Pemimpin yang visioner dikatakan oleh Sashkin mempunyai tiga sifat yang berkaitan dengan efektivitas dalam peran-peran visioner mereka, yaitu kemampuan untuk menjelaskan visi itu kepada orang lain, kemampuan untuk mengungkapkan visi itu bukan hanya secara verbal melainkan juga melalui perilaku, kemampuan memperluas atau menerapkan visi pada berbagai konteks kepemimpinan.

c. Peran Pemimpin

Menurut Burt Nanus yang dikutip Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Manajemen Jakarta (1998), seorang pemimpin diharapkan dapat berperan sebagai berikut:

- 1) Pemberi arah
- 2) Agen perubahan
- 3) Pembicara

4) Pembina

Menurut Djanalis Djanaid (1996) peran/fungsi pemimpin adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagai pengambil keputusan
- 2) Memotivasi anak buah
- 3) Sebagai sumber informasi
- 4) Menciptakan inspirasi
- 5) Menciptakan keadilan
- 6) Sebagai katalisator
- 7) Sebagai wakil organisasi
- 8) Menyelesaikan konflik
- 9) Memberi sugesti pada anak buah

2. Perilaku

a. Kepribadian

1) Pengertian Kepribadian

Kepribadian adalah keseluruhan cara bagaimana individu bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain yang digambarkan dalam bentuk sifat-sifat yang dapat diukur dan dilihatkan seseorang.

2) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepribadian seseorang ada tiga, yaitu:

- a) Keturunan, bahwa kepribadian seseorang dibentuk karena faktor orang tua.
- b) Lingkungan, bahwa kepribadian seseorang banyak dipengaruhi oleh lingkungannya
- c) Faktor yang lain adalah situasi. Artinya, kepribadian seseorang banyak ditentukan oleh bawaan lahir, lingkungan yang relatif stabil, dan dapat berubah jika kondisi/situasi tertentu berubah

b. Sikap

1) Pengertian Sikap

Sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak tentang objek, orang, atau peristiwa. Sumber sikap ada tiga, yaitu orang tua, guru, dan anggota kelompok/rekan kerja.

- 2) Tipikal sikap ada tiga, yaitu:
 - a) Kepuasan kerja, seseorang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, demikian sebaliknya.
 - b) Keterlibatan kerja, sampai sejauh mana seseorang memihak pada pekerjaannya, berpartisipasi aktif di dalamnya, serta menganggap kinerjanya sangat penting bagi organisasi.
 - c) Komitmen pada organisasi, sampai tingkat mana seorang pegawai memihak pada organisasinya, dan bertekad setia di dalamnya.

c. Kepuasan Kerja

- 1) Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah selisih dari sesuatu yang seharusnya ada dengan sesuatu yang sesungguhnya (faktual). Semakin kecil selisih kondisi yang seharusnya ada dengan kondisi yang sesungguhnya ada, seseorang cenderung merasa semakin puas.
- 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:
 - a) Kompensasi
 - b) Lingkungan fisik dan non fisik
 - c) Perusahaan dan manajemen
 - d) Kelompok kerja
 - e) Kondisi kerja
 - f) Keamanan
 - g) Kesempatan untuk maju
 - h) Upah/gaji
 - i) *Work it self*
 - j) Komunikasi

3) Efek Kepuasan Kerja pada Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja hingga kini diyakini berkaitan dengan kinerja individu (karyawan) dan kelompok yang pada gilirannya akan berkaitan pula dengan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Para pemimpin organisasi perlu menaruh perhatian yang sungguh-sungguh terhadap aspek kepuasan kerja ini, karena memiliki mata rantai dengan sumber daya manusia organisasi, produktivitas organisasi, dan keberlangsungan hidup organisasi itu sendiri.

Kepuasan kerja yang tinggi sangat mempengaruhi kondisi kerja dan memberikan keuntungan nyata tidak saja bagian pekerja tetapi juga bagi manajemen dan organisasi.

4) Cara-cara karyawan mengungkapkan ketidakpuasannya sebagai berikut:

- a) *Exit* (berhenti)
- b) Suara (aktif memberikan saran dan solusi)
- c) Kesetiaan (pasif sambil menunggu membaiknya kondisi)
- d) Pengabaian (membiarkan kondisi memburuk, datang terlambat, mangkir, pengurangan upaya, dan sebagainya)

d. Stress

1) Pengertian Stress

Stress adalah pemahaman yang bersifat internal yang menciptakan adanya ketidakseimbangan antara fisik dan psikis dalam diri seseorang akibat lingkungan eksternal.

2) Sumber stress:

- a) Faktor-faktor yang melekat pada pekerjaan
- b) Peranan dalam organisasi
- c) Hubungan dalam organisasi
- d) Perkembangan karier
- e) Struktur dan iklim organisasi
- f) Hubungan organisasi dengan pihak luar
- g) Faktor dari dalam individu yang bersangkutan

- h) Kepemimpinan
- 3) Dampak stress:
 - a) Ketidakpuasan kerja
 - b) Rendahnya kepercayaan
 - c) Keterlambatan
 - d) Ketidakhadiran
 - e) Prestasi kerja menurun
 - f) Kecelakaan kerja meningkat

3. Aturan

Aturan adalah hasil kesepakatan yang disetujui oleh pihak yang bersangkutan, cara (ketentuan, petunjuk, perintah) yang telah ditetapkan supaya dipatuhi, tindakan atau perbuatan yang harus dilaksanakan. Aturan merupakan upaya untuk mempertahankan budaya organisasi. Asal mula berdirinya budaya organisasi yaitu pendiri membangun nilai tertentu di organisasinya, kemudian dikembangkan dan dipakai sebagai rujukan oleh anggota organisasi.

Pada umumnya, budaya yang kental dalam organisasi cenderung sulit untuk menerima perubahan, karena sistem nilai yang tumbuh dan dianut telah mengakar kuat dalam sanubari karyawan sehingga sulit untuk diubah begitu saja. Sebaliknya, budaya yang tidak terlalu kuat kadang kala menguntungkan organisasi terutama pada saat organisasi berada dalam lingkungan yang tidak stabil dan menuntut adanya fleksibilitas yang tinggi.

F. Pengertian Budaya Organisasi Islam

Budaya organisasi Islam adalah sistem nilai-nilai dan kepercayaan juga kebiasaan yang diterima sebagai pedoman bersama dalam berinteraksi dengan orang-orang pada suatu organisasi untuk menghasilkan norma-norma perilaku yang bertujuan untuk beribadah kepada Allah dan membawa perubahan ke arah yang positif baik bagi manusia maupun organisasi.

Konsep budaya organisasi Islam adalah kombinasi dari nilai-nilai dan keyakinan yang telah terimplementasi dalam perilaku sehari-hari di suatu perusahaan. Di mana nilai-nilai tersebut merupakan prinsip-prinsip atau kualitas yang dinilai penting dan perlu menjadi pegangan bagi setiap individu dalam menjalankan organisasi di perusahaan tersebut. Nilai-nilai tersebut menjadi penting karena merupakan sebuah perilaku dan kompetensi yang harus dimiliki seluruh pegawai untuk menjalankannya.¹⁷ Sesuai dengan firman Allah:

وَلِكُلِّ وِجْهَةً هُوَ مُوَلِّيُّهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۚ إِنَّ مِمَّا تَكُونُونَ يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ۝

Artinya:

“Dan bagi tiap-tiap umat ada qiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.” (QS al-Baqarah: 148).¹⁸

Dan juga hadits Nabi yang artinya:

“Sesungguhnya Allah sangat mencintai seseorang yang jika melakukan sesuatu dilakukan sebaik mungkin (tertib dan rapih).” (HR Imam Baihaqi dari Aisyah).

Pada dasarnya, budaya organisasi memiliki empat unsur utama, yaitu:

1. Asumsi dasar, yaitu suatu pandangan atau dasar tentang sesuatu, orang, dan organisasi secara keseluruhan yang dilihat sebagai suatu kebenaran, tetapi belum dibuktikan. Asumsi ini memberikan panduan kepada individu yang terlibat mengenai bagaimana sesuatu isu atau permasalahan itu wajar dilihat, difikir, dan ditangani.

¹⁷ Andi Hastono, *Nilai-Nilai Islam pada Budaya Organisasi Bank Syariah Mandiri Pusat*, Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2009, h. 39.

¹⁸ QS al-Baqarah: 148

2. Nilai, merupakan apa yang sepatutnya ada dan diamalkan oleh semua individu dalam sebuah organisasi. Nilai-nilai yang ada akan memberitahu apa yang penting dalam organisasi dan apakah hal perlu diberi perhatian.
3. Norma, memberikan panduan kepada individu yang terlibat bagaimana seorang pekerja harus bertindak terhadap suatu keadaan. Norma juga meliputi segala peraturan tingkah laku tak bertulis dalam sebuah organisasi.
4. Artifak, merupakan hasil manifestasi daripada unsur-unsur budaya lain. Artifak mengandung tingkah laku dan perlakuan individu, struktur, sistem, prosedur, peraturan, dan fisik yang ada dalam sebuah organisasi.

G. Faktor Pendukung Budaya Organisasi Islam

1. Motivasi

Selama individu tak dimotivasi secara benar, tak ada sistem yang dapat merealisasikan efisiensi dalam penggunaan sumber daya maupun pemerataan distribusinya. Untuk memberikan motivasi kepada individu agar bersedia melakukan yang terbaik dan memanfaatkan sumber daya yang langka dengan tingkat efisiensi yang tinggi, kepentingan diri mereka perlu dipenuhi pada saat melakukan hal itu. Sosialisasi sangat naif dan tidak realistis ketika mengharapkan individu bekerja secara efisien, padahal ia menjauhkan mereka dari peluang untuk memenuhi *self-interestnya*. Kapitalisme juga tidak realistis karena menganggap bahwa *self-interest* dan *social interest* akan selalu berjalan seirama. Perspektif yang sekuler dan pandangan hidup yang bersifat duniawi tidak memberikan suatu mekanisme yang memotivasi individu memenuhi kepentingan sosial, jika hal itu bertentangan dengan kepentingan mereka sendiri.

Tidak mungkin memotivasi individu agar menjadi efisien dan adil kecuali kalau dimensi moral diinjeksikan ke dalam nafsu kepentingan diri sehingga kepentingan sosial tidak terganggu, meskipun hal itu bertentangan dengan kepentingan dirinya sendiri. Bagaimanapun juga,

hanya mengandalkan kepada pemimpin untuk memotivasi bawahan agar mengikuti nilai-nilai moral dengan merestrukturisasi sedemikian rupa, sehingga individu tidak dapat menemukan cara untuk memenuhi kepentingannya melainkan dalam rangka keadilan.¹⁹

2. Dimensi Moral

Meskipun hubungan timbal balik (*quid pro quo*) antara kerja dan imbalan merupakan suatu keharusan untuk menghasilkan kerja keras yang efisien, akan tetapi hal itu tidak dengan sendirinya cukup untuk mendorong integritas dan kejujuran.

Akan tetapi, Islam memiliki potensi lebih besar untuk menciptakan kualitas-kualitas yang diperlukan dalam diri manusia agar mempertemukan kepentingan mereka dengan kepentingan sosial. Ia tidak hanya menuntut karakteristik-karakteristik ini pada pengikutnya, tetapi juga memberikan inspirasi dan mengubah mereka. Namun, karena mayoritas orang Islam telah terputus hubungan dengan kedalaman iman mereka serta kemunduran generasi-generasinya dan dominasi asing, maka implementasi program reformasi yang didasarkan pada nilai-nilai Islam merupakan suatu keharusan. Hal ini akan mempercepat pembangunan secara substansial di negara-negara muslim dengan memperbaiki kualitas dan preferensi faktor manusia.²⁰

Untuk mencapai suatu pembangunan moral yang diridhai Tuhan, tidaklah mungkin cukup dengan perkataan saja, tapi juga dengan pengawasan dan disiplin yang menjiwai pekerjaan itu, di antaranya sebagai berikut:

- a. Tugas suci masing-masing antara individu kepada Tuhan, yaitu beribadah kepadaNya.

¹⁹ M. Umer Chepra, *Islam dan Tantangan Ekonomi*, Jakarta: Gema Insani, 2000, cet. ke-1, h. 251.

²⁰ *Ibid*, h. 257.

- b. Tugas kepada RasulNya, yaitu mengikuti segala ajarannya dan menjadikan contoh teladan segala perjuangan yang telah dilakukan semasa hidupnya.
- c. Tugas kepada sesama muslim, menegakkan peradaban dan kebudayaan sesuai dengan syariat Islam.²¹

²¹ H. Zainal Abidin Ahmad, *Dasar-Dasar Ekonomi Islam*, Jakarta: Bulan Bintang, 1978, cet. ke-4, h. 331.