BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian ini pada dasarnya adalah untuk menegaskan bahwa kajian penelitian ini bukan merupakan pengulangan atau duplikasi dari kajian atau penelitian sebelumnya.Pembahasan yang mengenai judul skripsi tentang "*Budaya Organisasi Kemasjidan* (Studi Kasus Budaya Organisasi Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya)".

Adapun karya-karya terdahulu yang berhubungan dengan pembahasan dalam karya tulis ini sebagai berikut:

Pertama, Penelitian yang dilakukan oleh Nur Khalifah (2004) yang berjudul *Pola Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pada Pimpinan Cabang Anak IPNU Krembung Sidoarjo.*

Pola kepemimpinan di PAC IPNU Krembung Sidoarjo itu termasuk pola yang demokratis, dimana dalam mengambil keputusan selalu mementingkan musyawarah.

Budaya organisasi yang berkembangdi PAC IPNU krembung yaitu salah satunya adalah mempunyai kebiasaan menyelenggarakan ritual tertentu untuk peristiwa penting dalam perjalanan organisasi yaitu ritual pemberian penghargaan kepada anggota organisasi yang paling berprestasi dalam bidangnya. Hal ini yang membuat para anggotaorganisasi lebih berdaya dalam berkarya karena dengan demikian ia merasa bahwa harkat dan martabatnya mendapat pengakuan dan penghargaan dari pimpinan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Abdul Jabar (2009) yang berjudul *Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Di Sekolah Menengah Pertama Ulul Albab Sepanjang Sidoarjo.*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sebab akibat dan hubungan budaya organisasi.Budaya organisasi di SMP mempunyai peranan yang positif atau baik dan tingkat kinerja organisasi SMP tambah baik karena adanya budaya organisasi.

Berdasarkan dari dua hasil penelitian tersebut diatas maka sudah cukup jelas bahwa penelitian yang dilakukan tidak sama. Adapun yang membedahkannya dengan penelitian ini adalah sebagai berikut: pertama dari segi fokus judul penelitian kedua dari segi rumusan masalah penelitian ketiga dari segi lokasi penelitian. Dan pada penelitian kali ini akan membahas lebih lanjut mengenai budaya organisasi. Sehingga antara penelitian terdahulu dengan penelitian kali ini ada sedikit tambahan yang membedakannya yaitu elemen budaya organisasi antara lain elemen yang bersifat Idealistik dan elemen yang bersifat Behavioral*(Perilaku).*

B. Kerangka Teori

1. Pengertian Budaya Organisasi

Istilah Budaya (*Culture*) sebagai suatu konsep, berakar dari kajian atau disiplin ilmu antropologi, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma yang dimiliki bersama dan mengikat suatu masyarakat. Secara harfiah budaya diartikan sebagai pikiran, akal budi, atau sejumlah pola sikap, keyakinan, dan perasaantertentu yang mendasari, mengarahkan, dan memberi arti pada tingkah laku

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

seseorang dalam suatu masyarakat.[1]Organisasi adalah kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar. Pemaparan tentang pengertian budaya dan organisasi sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya tentu saja tidak serta merta dapat disatukan begitu saja.Namun dapat dilihat esensi dari masing-masing term yang membentuk pengertian budaya organisasi.Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.[2]

Budaya Organisasi saat ini seringkali muncul menjadi bahan pembicaraan dan kajian, baik dikalangan praktisi maupun para Ilmuan. Banyak didiskusikan oleh berbagai pihak yang mengungkapkan akan hal-hal yang berkaitan dengan penciptaan dan pengembangan budaya organisasi. Bahwa budaya organisasi dirasakan penting, karena memiliki manfaat langsung maupun tak langsung bagi perkembangan dari organisasi itu sendiri.[3] Dengan adanya budaya organisasi akan terlihat adanya proses organisasi itu, mulai dari organisasi itu eksis dilingkungan masyarakat sekitarnya.

Dalam literature, definisi budaya organisasi ini cukup banyak, seperti yang telah dikemukakan oleh para pakar dan sedikit di antaranya akan dikemukakan pada bagian ini.

---

[1]Www.Landasanteori.Com/2016/03/Komunikasi Publik, diakses pada tanggal 27 Juli 2016

[2]Edy Sutrisno, 2011, *Budaya Organisasi*, Kencana, Jakarta, hal. 2

[3]Jurnal-SDM.Blogspot.Com/2016/26/teori-budaya-organisasi.ht..., diakses pada tanggal 27 Juni 2016

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sondang P. Siagian,[4] mengatakan dalam bukunya yang berjudul Teori Pengembangan Organisasi bahwa, ‘’ Budaya organisasi adalah kesepakatan bersama tentang nilai-nilai yang dianut bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua organisasi yang bersangkutan.’’

Moh. Pabundu Tika,[5] mengemukakan dua pengertian budaya organisasi yang dinyatakan oleh:

Menurut Phithi Sithi Amnuai (1989), bahwa,’’budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal’’.

Menurut Peter F. Druicker bahwa, ‘’budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait.

Dan berbagai pengertian diatas dapat dirumuskan bahwa, budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang unik, keyakinan, kebiasaan, dan norma-norma (bagaimana kita harus melakuakan sesuatu) yang dimilki secara bersama oleh anggota suatu organisasi dan membedahkannya dengan organisasi lainnya

---

[4]Sondang P. Siangian, 1995, *Teori Pengembangan Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 27

[5]Moh. Pabundu Tika, 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, PT Bumi Aksara, Jakarta, hal. 4-5

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Elemen-Elemen Budaya Organisasi

Menurut Schein dan Rosseau bahwa elemen budayaorganisasi merupakan seperangkat asumsi dasar, keyakinan, nilai-nilai dan prinsip-prinsip, serta perilaku dalam organisasi. Terlepas dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat Idealistikdan elemen yang bersifat Behavioral *(Perilaku).*

a. Elemen Idealistik

Elemen Idealistikumumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk pembelajaran, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan manusia dalam menjalankan kehidupan sehari-hari. Elemen Idealistikini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideologi organisasi tetap lestari. Schein dan Rosseau mengatakan elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang dapat diterima apa adanya. Oleh kalangan orang banyak.

Indikator dari Elemen Idealistik antara lain:

1) Untuk memahami nilai-nilai individual yang menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan manusia dalam menjalankan kehidupan sehari-hari.
2) Untuk memahami nilai-nilai organisasi, tetapi masih ada dalam komponen yang lebih esensial.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Untuk memahami elemen secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi yang tidak pernah dipersoalkan atau diperdebatkan keabsahannya.
4) Untuk menjadikan manusia yang bermartabat tinggi.

b. Elemen Behavioral*(Perilaku)*

Elemen bersifat Behavioral*(Perilaku)*adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-sehari para anggotanya, yang diatur oleh program budaya keorganisasian dalam bertindak. Sehingga Elemen Behavioral *(Perilaku)*mudah dipahami Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.[6]

Indikator dari Elemen Behavioral *(Perilaku)* antara lain:

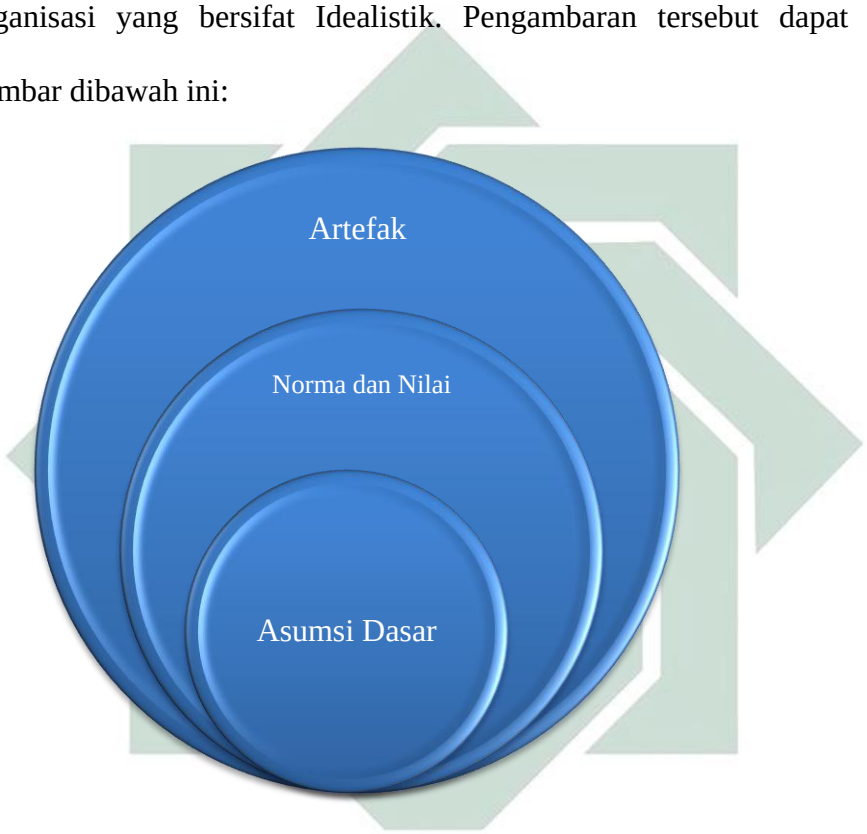
1) Untuk memahami program budaya keorganisasian dalam bertindak, sehingga mudah dipahami bagi orang luar organisasi.
2) Untuk memahami representasi dari budaya sebuah organisasi sehingga mudah dipahami, diamati dan diinterpretasikan.
3) Untuk memahami bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya.

Diantara kedua Elemen Idealistik dan Elemen Behavioral *(Perilaku)*diatas terdapat keterkaitan hubungan. Sesuatu yang berada dipermukaan adalah cermin dari apa yang didasar. Menurut Schein dan Rosseau mengambarkan elemen budaya organisasi layaknya sebuah bawangbombay. Sebagaimana bawang

[6]Wirawan, 2007, *Budaya dan Iklim Organisasi*,Hak Cipta, Jakarta, hal. 12

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mempunyai kulit berlapis-lapis.Kulit terluar sangat mudah mengelupas, semakin kedalam semakin tidak mudah mengelupas dalam hal budaya organisasi, kulit luar sebuah bawang mengambarkan elemen budaya yang bersifat Behavioral *(Perilaku)* yang mudah berubah.Sedangkan lingkaran yang paling dalam mengambarkan inti budaya yang hampir tidak mengalami perubahan, yaitu asumsi dasar dalam organisasi yang bersifat Idealistik. Pengambaran tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.1Lapisan Budaya Organisasi

Dalam inti suatu budaya organisasi yang membedakannya dengan budaya organisasi lain adalah isinya.Dimensi budaya organisasi sistem sosial yang modern atau besar.Organisasi kecil umumnya tidak memiliki catatan tertulis mengenai isi budaya organisasinya.

Isibudaya organisasi terdapat 3 level yaitu:

1) Artefak (*Artefact*)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Adalah elemen budaya yang kasat mata yang mudah diobservasi oleh seseorang atau sekelompok orang, baik orang dalam maupun orang luar organisasi.Bisa dikatakan bahwa artefak merupakan pintu masuk bagi orang luar untuk memahami budaya organisasi. Atau dengan kata lain, artefak merupakan bentuk komunikasi budaya di antara orang dalam organisasi dan antara orang dalam dengan orang-orang di luar organisasi. Dikatakan demikian karena diantara elemen-elemen budaya organisasi lainnya asumsi dasar dan nilai-nilai, artefak merupakan elemen budaya organisasi yang bersinggungan secara langsung dengan lingkungan eksternal.

2) Norma

Adalah peraturan, tatanan, ketentuan, standar, gaya, dan pola perilaku yang mentukan perilaku yang dianggap pantas dan dianggap tidak pantas dalam merespon sesuatu.

Norma organisasi dikembangkan dalam waktu lamauntuk melakukan dialog dan berupaya mencapai konsensus dalam menghadapi problem organisasi. Norma organisasi sangat penting bagi organisasi karena mengatur perilaku anggota organisasi.Normalah yang mengikat kehidupan budaya organisasi sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

3) Nilai

Adalah pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap, jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Semua pembelajaran organisasi merefleksikan nilai-nilai anggota organisasi, perasaan anggota organisasi mengenai apa yang seharusnya berada dengan apa yang ada. Jika anggota organisasi menghadapi persoalan atau tugas baru, solusinya adalah nilai-nilai. Seperti halnya Pendiri organisasi menghadapi sesuatu yang harus dikerjakan atau dipecahkan, pendiri mengajukan cara menyelesaikannya. Cara ini kemudian disosialisasikan kepada anggota organisasi yang lainnya.

4) Asumsi Dasar

Adalah dugaan yang dianggap benar dan diterima sebagai dasar berpikir dan bertindak.Bisa dikatakan asumsi yang tersirat yang membimbing bagaimana organisasi bertindak, dan berbagi kepada anggota bagaimana mereka melihat, berfikir dan merasakan.Asumsi dasar seperti sebuah teori yang digunakan, tidak dapat diperdebatkan, dan sulit untuk dirubah.Asumsi dasar merupakan inti budaya organisasi yang tidak menjadi bahan diskusi baik oleh karyawan maupun manajernya. Asumsi diterima apa adanya sebagai bagian dari kehidupan mereka dan bahkan mempengaruhi perilaku mereka dan perilaku organisasi secara keseluruan. Keyakinan para pendiri menjadi sumber terbentuknya asumsi dasar dalam kehidupan organisasi.[7]

Menurut Tropenars (1995) membagi isi budaya organisasi menjadi tiga lapisan sebagai berikut:

1) Lapisan paling luar merupakan produk-produk atau budaya eksplisit. Budaya eksplisit adalah realitas yang dapat diobservasi, yang terdiri atas bagunan,

[7]Wirawan, 2007, *Budaya dan Iklim Organisasi*,Hak Cipta, Jakarta, hal. 41-53

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

monument, pakaian dan kesenian. Semua hal tersebut merupakan simbol-simbol dari budaya organisasi.

2) Lapisan tengah merupakan norma dan nilai-nilai. Budaya eksplisit merefleksikan norma dan nilai-nilai. Norma merupakan rasa bersama yang dimiliki kelompok mengenai apa yang benar dan salah. Nilai-nilai menentukan definisi apakah sesuatu itu baik atau buruk dan karenanya berhubungan dengan ide-ide yang dianut bersama oleh kelompok.

3) Inti. Merupakan asumsi mengenai eksistensi manusia. Untuk menjawab pertanyaan mengenai perbedaan nilai-nilai antara budaya-budaya, kita perlu kembali pada inti eksistensi manusia. Nilai-nilai dasar manusia adalah melangkah untuk bertahan hidup atau tetap hidup menghadapi tantangan lingkungannya. Anggota sistem sosial mengorganisasi dirinya dan mengembangkan cara yang paling efektif untuk menghadapi tantangan lingkungannya mengunakan sumber-sumber yang ada.[8]

Dari kedua elemen diatas dapat disimpulkan bahwasanya elemen Idealistik menciptakan manusia yang bertaqwa kepada Allah SWT, berbudi luhur dan berakhlaqul karimah yang selalu mengedepankan nilai-nilai, norma-norma serta ajaran agama Islam.Serta diharuskan menghormati orang yang lebih tua dari kita.Sedangkan elemen Behavioral *(Perilaku)* ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan karena bersinggunan langsung dengan lingkungan eksternal organisasi.

[8]*Ibid*,hal. 13

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3. Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Karena pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan efektifitas organisasi, ciri-ciri budaya organisasiperlu dikenali dengan baik. Ciri-ciri tersebut meliputi:

a. Pemberian perangsang dalam berbagai bentuk, seperti kenaikan upah dan gaji secara berkala serta promosi, yang didasarkan pada kinerja seseorang.
b. Pengambilan resiko dalam arti dorongan yang diberikan oleh manajemen kepada para bawahannya untuk bersikap agresif inovatif dan memiliki keberanian mengambil resiko.
c. Perolehan dukungan, bantuan dan ‘’kehangatan hubungan ‘’ dan manajemen kepada para bawahanya.[9]

Dalam literature yang lain menyebutkan, bahwa ciri-ciri budaya organisasi adalah:

a. Pembagian informasi.
b. Percaya kepada bawahannya.
c. Otoritas karyawan.
d. Memecahkan masalah berdasarkan kelompok.
e. Komunikasi yang terbuka.
f. Mempunyai tujuan mencapai hasil yang tinggi.[10]

[9]Sondang P. Siangian, 1995, *Teori Pengembangan Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 234

[10]Amin Widjaja Tunggal, 1993, *Manajemen Suatu Pengantar*,PT Rineka Cipta, Jakarta, hal. 231

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Manfaat Budaya Organisasi

Dalam hidupnya, manusia dipengaruhi oleh budaya dimana dia berada, seperti nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku sosial atau masyarakat yang kemudian mengahasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat. Hal yang sama juga akan terjadi bagi para anggota organisasi dengan segala nilai, keyakinan dan perilakunya dalam organisasi kemudian menciptakan budaya organisasi.

Menurut Robin (1993), mengemukakan manfaat dari budaya organisasi, sebagai berikut:

a. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.[11]
b. Mementingkan tujuan bersama dari pada mengutamakan kepentingan individu.
c. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.
d. Membatasi peran yang membedahkan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.[12]

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi,

[11]Pusuy.Com/2015/07/Pengertian-Ciri-ciri-Fungsi-Jenis-dan-Sumb..., diakses pada tanggal 27 Juli 2016
[12]Edy Sutrisno, 2011, *Budaya Organisasi*, Kencana, Jakarta, hal. 27-28

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu organisasi.

5. Fungsi-Fungsi Budaya Organisasi

Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi sebagai berikut:

a. Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya bisa membedahkan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
b. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
c. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan dari Individual.
d. Budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.[13]

Dari berbagai fungsi tersebut terlihat meskipun benar bahwa budaya organisasi tidak selalu mudah dipahami, dan tidak konkret. Karena setiap organisasi menciptakanserangkaian asumsi, kesepakatan dan norma-norma yang mengatur perilaku para anggotanya sehari-hari sesuai dengan budaya organisasi masing-masing. Sebaliknya perilaku yang dinilai negatif, akan dikenakan sanksi apabila setiap anggota organisasi tidak menaati peraturan yang telah ditetapkan dalam organisasi tersebut.

Itulah sebabnya ditekankan di muka bahwa agar seseorang diterima dan diakui sebagai anggota organisasi, yang bersangkutan harus siap bersedia melakukan berbagai penyesuaian dalam sistem nilai, sikap, kebiasaan dan perilakunya.

[13]Edy Sutrisno, 2011, *Budaya Organisasi*, Kencana , Jakarta, hal. 10-11

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6. Membangun dan membina Budaya Organisasi

Pada dasarnya, untuk membangun budaya organisasi yang kuat memerlukan waktu yang cukup lama dan bertahap. Dan boleh jadi. Didalam perjalanannya sebuah organisasi mengalami pasang surut, dan menerapakan budaya organisasi yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain. Meskipun demikan, tahapan-tahapan pembentukan atau pengembangan budaya organisasi itu dapa diidentifikasi sebagai berikut:

a. Seseorang (biasanya pendiri) datang dengan ide atau gagasan tentang sebuah usaha baru.
b. Pendiri membawa orang-orang kunci yang merupakan para pemikir, dan menciptakan kelompok inti yang mempunyai visi yang sama dengan pendiri.
c. Kelompok inti memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan organisasi, mengumpulkan dana, menetukan jenis dan tempat usaha, atau lain-lain hal yang relevan.
d. Orang-orang lain dibawah ke dalam organisasi untuk berkarya bersama-sama dengan dan kelompok inti, memulai sebuah bejarah bersama.

Selanjutnya, bagaimana budaya organisasi itu dibina? Pembinaan budaya organisasi dapat dilakukan dengan serangkaian langkah sosialisasi sebagai berikut:

1) Seleksi anggota, yang obyektif.
2) Penempatan anggota dalam tugas-tugasnya yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya:*''the right man in the right place.''*
3) Pengukuran prestasi dan pemberian imbalan yang sesuai.
4) Penghayatan akan nilai-nilai tugas atau lainnya yang penting.
5) Perolehan dan peningkatan kemahiran melalui pengalaman.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

6) Cerita-cerita dan foklor organisasi yang menumbuhkan semangat dan kebanggaan.

7) Pengakuan dan promosi bagi anggota yang berprestasi.[14]

7. Upaya-Upaya untuk Memahami Budaya Organisasi

a. Budaya organisasi tidak terbentuk ‘’begitu saja’’ melainkan mencerminkan masa lalu karena pada mulanya budaya organisasi diciptakan oleh (para) pendiri organisasi yang bersangkutan.

b. Budaya organisasi memerlukan ‘’ institusonalisasi’’ dalam arti bahwa harus ada upaya sadar untuk melestarikan budaya tersebut sehingga ‘’usianya’’ lebih lama dan usia siapa pun dalam organisasi yang bersangkutan.

c. Para anggota organisasi perlu memahami budaya organisasi dimana ia berada yang berarti bahwa manajemen perlu menciptakan suatu program sosialisasi sehingga setiap orang dalam organisasi memahami sejarah organisasi, tradisinya, kebiasaan-kebiasaannya, dan gaya berperilaku yang wajar dan diharapkan untuk ditampilkan.[15]

8. Pengaruh Budaya Organisasi pada Kehidupan Organisasional

Perlu disadari bahwa budaya dapat berupa kekuatan, akan tetapi dapat pula menjadi kelemahan bagi suatu organisasi. Budaya merupakan kekuatan kalau mempermudah dan mempelancar proses komunikasi, yang mendorong berlangsungnya pengambilan keputusan yang efektif, mempelancar jalannya pengawasan dan

[14]Umar Nimran, 1997, *Perilaku Organisasi*, CV Citra Media, Surabaya, hal.123

[15]Sondang P. Siangian, 1995, *Teori Pengembangan Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 233

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menumbuhsuburkan semangat kerja sama dan memperbesar komitmen kepada organisasi.

Pada gilirannya budaya sebagai kekuatan meningkatkan efisiensi organisasi. Bahkan dapat dinyatakan secara aksiomatik bahwa semakin kuat budaya organisasi, semakin pula tingkat efisiensi kerjanya. Sebaliknya, budaya dapat menjadi sumber kelemahan bagi organisasi apabila keyakinan dan sistem nilai yang dianut tidak seirama dengan tuntutan strategi organisasi. Agar budaya menjadi menjadi kekuatan bagi organisasi, aspek kehidupan organisasionalpenting mendapat sorotan perhatian. Lima aspek ialah kerja sama, pengambilan keputusan, pengawasan, komunikasi dan komitmen.

Perihal Kerja Sama. Kerja sama yang ikhlas tidak mungkin terwujud dengan mengeluarkan berbagai peraturan formal. Manajemen mungkin dan pada umumnya menyatakan dengan jelas hal-hal yang diharapkan dan para karyawan bawahannya. Sistem imbalan yang mempunyai daya tarik bagi karyawan baru memasuki organisasi dan bagi karyawan lama untuk tetap berada dalam organisasi bisa saja diciptakan. Kesemuanya itu baik dan penting dalam kehidupan organisasional.[16]

Akan tetapi tidak ada manajemen yang memiliki kemampuan untuk mengantisipasi semua kemungkinan yang akan terjadi di masa depan. Jika terjadi hal-hal yang tidak diperhitungkan sebelumnya, manajemen hanya bisa berharap bahwa berbagai pihak dalam organisasi bersedia bekerja sama sehingga roda organisasi tetap “berputar” dengan lancar. Berarti niat itikad baik dan iklim saling mempercayai sangat diperlukan.

[16]Malayu Hasibuan S.P, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta. Hal 190

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hal tersebut perlu mendapat perhatian dalam pengembangan dan pemeliharaan budaya organisasi.

Perihal Pengambilan Keputusan (Decision Making). Menggambarkan proses melalui mana serangkaian kegiatan dipilih sebagai penyelesaian suatu masalah tertentu.[17] Setiap organisasi mendambakan berlangsungnya pengambilan keputusan yang tidak hanya efisien, tetapiefektif. Kelancaran pengambilan keputusan lebih terjamin apabila berkat adanya budaya sebagai kekuatan yang mengandung keyakinan dan sistem nilai yang dapat digunakan oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan itu sebagai "rujukan" dalam menentukan langkah-langkah yang diperlukan. Dengan perkataan lain, proses pengambilan keputusan akan lancar apabila dan karena berbagai pihak yang terlibat menggunakan asumsi dasar dan pemise yang sama yang pada gilirannya mencegah timbulnya salah pengertian tentang apa yang menjadi sasaran keputusan yang diambil dan hasil yang diharapkan dan pelaksanaannya.[18]

Perihal Pengawasan. Pengawasan diperlukan sebagai *Perihal Pengawasan.* Pengawasan diperlukan sebagai instrument untuk mengamati apakah tindakan operasional benar-benar diarahkan pada pencapaian tujuan dan berbagai sasaran berdasarkan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.Adanya klasifikasi jabatan yang lengkap, adanya standar mutu pekerjaan yang baku dan penempatan karyawan yang tepat sesuai dengan pengetahuan, ketrampilan, pengalaman, dan minatnya tetap tidak sepenuhnya menjamin bahwa rencana yang telah ditetapkan akan terlaksana dengan

[17]T. Hani Handoko, 2001, *Manajemen*, BPFE,Yogyakarta: BPFE. Hal.129

[18]Sondang P. Siagian, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta. Hal 305-306

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tepat pula.[19] Alasan pokonya terletak pada keterbatasan manusia sebagai makhluk yang tidak sempurna, yang tidak luput dari kekurangan, kemungkinan khilaf dan bahkan berbuat kesalahan. Oleh karena itulah diperlukan pengawasan. Falsafah dasar fungsi pengawasan dalam Islam muncul dari pemahaman tanggung jawab individu, amanah dan keadilan. Menunaikan amanah merupakan kewajiban setiap individu pegawai muslim, ia harus berhati-hati dan bertakwa dalam pekerjaannya, selalu mengevaluasi diri sebelum dievalusi orang lain, dan merasa bahwa Allah senantiasa mengawasi segala aktivitasnya. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat Al-Isra' ayat 13-14 disebutkan:

وَكُلَّ إِنسَٰنٍ أَلْزَمْنَٰهُ طَٰٓئِرَهُۥ فِى عُنُقِهِۦ ۖ وَنُخْرِجُ لَهُۥ يَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ كِتَٰبًا يَلْقَىٰهُ مَنشُورًا ﴿١٣﴾ ٱقْرَأْ كِتَٰبَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ ٱلْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا[20]

Artinya: *Dan tiap-tiap manusia itu telah Kami tetapkan amal perbuatannya (sebagaimana tetapnya kalung) pada lehernya. dan Kami keluarkan baginya pada hari kiamat sebuah kitab yang dijumpainya terbuka. "Bacalah kitabmu, cukuplah dirimu sendiri pada waktu ini sebagai penghisab terhadapmu".*

Pengawasan internal yang melekat dalam setiap pribadi. Muslim akan menjauhkannya dari bentuk penyimpangan, dan menuntunnya konsisten menjalankan hukum-hukum dan Syariah Allah dalam setiap aktivitasnya, dan ini merupakan tujuan

[19]Ambar Teguh Sulistiyani dkk, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta. Hal 79

[20]Departemen Agama RI, 2009, *Al-Qur'an dan Terjemah,* Hilal, Surabaya, hal. 17

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

utama Islam. Akan tetapi, mereka hanyalah manusia yang berpotensi melakukan kesalahan.

Dalam sebuah masyarakat, salah seorang dari merekapasti ada yang cenderung menyimpang dari kebenaran, atau menuruti hawa nafsu. Oleh karena itu, Islam menetapkan sistem sosio-politik untuk menjalankan fungsi pengawasan pelaksanaan hukum dan Syariat Allah. Pengawasan merupakan tanggung jawab sosial dan publik yang harus dijalankan masyarakat, baik dalam bentuk lembaga formal atau non-formal.[21]Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat Ali Imron ayat 104 disebutkan:

وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ ۚ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ[22]

Artinya: *Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar. Merekalah orang-orang yang beruntung.*

Perihal Komunikasi. Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.[23] Ada pendapat yang mengatakan bahwa tujuh puluh persen waktu seorang manajer digunakan untuk berkomunikasi, baik secara vertikal ke bawah dan ke atas, horizontal dan diagonal.

[21]Ahmad Ibrahim Abu Sinn, 2008, Manajemen Syariah sebuah kajian historis dan kotemporer, PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal. 180

[22]Departemen Agama RI, 2009, *Al-Qur'an dan Terjemah,* Hilal, Surabaya, hal. 3

[23]T. Hani Handoko, 2001, Manajemen, BPFE, Yogyakarta. Hal. 272

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tergantung pada arahnya, komunikasi diperlukan untuk berbagai kepentingan seperti menyampaikan keputusan, kebijaksanaan, perintah, instruksi, pengarahan dan petunjuk. Juga untuk menerima informasi, saran, laporan dan bahkan kritik.

Untuk kepentingan apapun komunikasi digunakan, yang jelas ialah bahwa proses komunikasi yang terjadi harus bebas dari organisasi Artinya, hakikat dan makna "pesan" yang ingin disampaikan oleh sumber komunikasi "seutuhnya" oleh mitra berkomunikasi. Dalam teori komunikasi ditekankan banyak masalah yang dapat dipecahkan dan konflik yang terselesaikan apabila terjadi komunikasi tanpa distorsi. Karena komunikasi merupakan dasar yang penting bagi semua usaha perubahan yang akan dilakukan organisasi.[24]

Perihal Komitmen. Makin besar rasa memiliki organisasi yang terdapat dalam diri seseorang makin mudah pula baginya untuk membuat komitmen yang besar, memang diperlukan sistem imbalan yang adil dan wajar. Berbagai kebutuhan para anggota organisasi, baik yang sifatnya materi dan non materi kebutuhan sosial, prestise dan kebutuhan berkembang dalam karier harus dipuaskan. Semuanya itu penting tetapi tidak cukup. Juga diperlukan tugas yang menantang.

9. Cara Anggota Organisasi mempelajari Budaya Organisasi

Ada usaha khusus agar para anggota organisasi mentransformasikan elemen-elemen budaya organisasi itu kepada anggota organisasi. Adapun proses transformasi dapat dilakukan melalui beberapa cara sebagai berikut:

[24]Randalls S. Schuler, 1997, Manajemen Sumber Daya Manusia , Erlangga, Jakarta. Hal. 119

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. *Cerita-Cerita*. Cerita-cerita mengenai bagaimana kerasanya perjuangan pendiri organisasi di dalam memulai usaha sehingga menjadi maju seperti keadaan sekarang, bagaimana sejarah pasang surutnya organisasi, bagaimana organisasi mengatasi kemelutnya dalam situasi tak menentu akan merupakan kisah yang akan dapat mendorong dan memotivasi anggota organisasi untuk bekerja keras jika mereka memahami.

b. *Ritual atau Upacara-Upacara*. Di dalam organisasi, tidak jarang ditemui acara-acara ritual yang sudah mengakar dan menjadi bagian hidup sesuatu organisasi. Sehingga tetap dipelihara keberadaanya.

c. *Simbol-Simbol Material*. Simbol-simbol atau lambang-lambang material, seperti pakaian seragam ruang kantor dan lain-lain atribut fisik yang dapat diamati merupakan unsur penting budaya organisasi yang harus diperhatikan.

d. *Bahasa*. Bahasa merupakan salah satu media terpenting di dalam transformasi nilai-nilai. Dan di dalam organisasi, tiap bidang, strata, atau semacamnya memilki bahasa atau jargon yang khas, yang kadang-kadang hanya dipahami oleh kalangan yang terbatas.[25]

[25]Umar Nimran, 1997, *Perilaku Organisasi*, CV Citra Media, Surabaya, hal. 124

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id