#### BAB II

#### KERANGKA TEORI

#### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang *pertama* relevan dengan penelitian ini adalah Pengaruh "Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan KayunSkala Menengah di Jawa Timur". Oleh H Teman Koesmono staf penjajar fakultas Ekonomi, Universitas Katholik Widya Mandala, Surabaya tahun 2005.

Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Kinerja karyawan berlaku pula bagi perusahaan yang berskala besar. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang budaya yang diterapkan dalam sebuah perusahaan. Penelitian tersebut menemukan bahwasannya budaya organisasi mempunyai terhadap motivasi, kepuasan kinerja serta kinerja.

Penelitian yang <u>kedua</u> berjudul "Pengukuran Budaya Organisasi Berpengaruh pada Industi Minuman di Jawa Tengah Untuk Meningkatkan Daya Saing di Era Global". Oleh Hanna Lestari, dkk. Universitas Islam Indonesia tahun 2003. Dalam penelitian ini membahas tentang mengukur budaya organisasi yang berkembang dalam suatu perusahaan dengan mengambil studi kasus di industri minuman (beverage industri) besar yang berada di ragional Jawa Tengah .

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup>Teman Koesmono, 2005, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri PENGOLAHAN Kayu Skala Menengah di Jawa Timur", Universitas Katholik Widya Mandala. Vol 7 No 2 september. Surabaya hal 171-188

Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI) digunakan untuk mengukur budaya organisasi yang dominan dalam suatu perusahaan.<sup>2</sup>

Letak persamaan dengan penelitian ini adalah mengukur budaya organisasi .

Penelitian terdahulu menggunakan OCAI dalam pengukurannya, tetapi dalam penelitian ini berbeda yakni menggunakan tipe budaya organisasi sebagai alat ukur perusahaan.

Penelitian yang <u>ketiga</u>, penelitian Hafid Safi'i jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Telah melakukan penelitian dengan judul Budaya Organisasi di Kantor Urusan Agama Kecamatan Sayegan Kabupaten Sleman Yogyakarta. Dalam penelitian ini penulis meneliti budaya organisasi secara luas dan tempat penelitian berlokasi di Kantor Urusan Agama (KUA) kecamatan Sayegan kabupaten Sleman. Yogyakarta.

Yang membedakan dengan penelitian saya adalah jika dalam penelitian Hafid Safi'i meneliti tentang budaya secara , sedangkan penelitian saya meneliti tentang nilai-nilai Islam pada budaya organisasi dan objek. Penelitian Hafid Safi'i melakukan penelitian di KUA kecamatan Sayegan kabupaten Sleman Yogyakarta dan penelitian saya di Masjid/Yayasan "Nurul Hidayah, Surabaya".<sup>3</sup>

<sup>3</sup>Hafid Safi'i, "Budaya Organisasi Di Kantor Urusan Agama Kecamatan Sayegan Kabupaten Sleman Yogyakarta, Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi, UIN Kalijaga, Yogyakarta

14

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup>Hanna Lestari ,dkk, 2013, "Pengukuran Budaya Organisasi pada Industri Minuman di Jawa Tengah untuk Meningkatkan Daya Saing du Era Global ", Jurnal pengukuran budaya orgnisasi pada industri minuman, Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Hal 20

### B. Kerangka Teori

Budaya organisasi banyak mengatur tentang aktivitas seseorang dalam suatu kebiasaan kesehariannya dalam organisasi. Budaya organisasi lebih menerangkan tentang sistem nilai, tradisi, perilaku peraturan yang diciptakan dari lingkungan organisasi. Organisasi merupakan sebuah tempat/wadah dari himpunan seseorang dalam organisasi tersebut. Banyak para ahli berpendapat tentang budaya dan organisasi. Untuk lebih jelasnya adalah sebagai berikut.<sup>4</sup>

### 1. Budaya

Makna budaya adalah segala nilai, pemikiran, serta simbol yang mempengaruhi perilaku, sikap, kepercayaan, serta kebiasaan seseorang dan masyarakat. Contohnya adalah budaya tepat waktu . Rasulullah saw menjelaskan bahwa waktu adalah sesuatu yang sangat berharga yang tidak boleh diabaikan. Rasululloh saw. Memberi contoh bagaimana beliau menyikapi ketepatan waktu, kemudian diikuti oleh para sahabat beliau. Akhirnya, sahabat menyadari dan terbiasa untuk menghargai waktu. Dalam sebuah hadist riwayat Imam Baihaqi, Rasululloh saw, bersabda;

"Siapkan lima sebelum (datangnya) lima. Masa hidupmu sebelum datang waktu matimu, masa sehatmu sebelum datang waktu sakitmu, masa senggangmu sebelum masa sibukmu, masa mudamu sebelum datang masa tuamu, dan masa kayamu sebelum datang masa miskinmu." {HR Baihaqi dari Ibnu Abbas}

Pada awalnya, pencipta budaya adalah seorang pemimpin . Setiap pemimpin pasti memiliki visi dan misi tertentu yang kemudian disebarkan kepada

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup>Skripsi Istiqomah, Judul Analisis Budaya Organisasi pada sofyan in grand kalmias hotel syariah surabaya. UIN Sunan Ampel, Surabaya.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup>Ujang Sumarwan, 2003, Perilaku Konsumen. Teori dan penerapanya dalam pemasaran Ghalia Indonesia, Jakarta, hal. 170

bawahannya. Seseorang pemimpin memberi contoh, kemudian diikuti oleh bawahan. Akhirnya, kebiasaan-kebiasaan itu akan menjadi budaya jika semuannya, baik pemimpin maupun bawahan mempraktikkanya.

Rasululloh saw. Memandang orang lain sebagai manusia utuh dan dianggap sebagai sahabat atau sebagai kawan. Walaupun dalam hubungan kerja seseorang adalah bawahan, namun ia harus dianggap sebagai saudara. Contoh yang paling nyata dan dekat dengan kita adalah pembantu rumah tangga. Rasululloh saw. Menganggap pembantu rumah tangga beliau sebagai saudara, bukan sebagai bawahan. Implikasinya, makanannya tidak berbeda dengan apa yang dimakan Rasulullah saw, pakaiannya pun tidak berbeda dengan yang dipakai oleh Rasululloh saw.

Haviland yang dikutip oleh Andreis Kango menjelaskan bahwa kebudayaan terdiri dari nilai-nilai, kepercayaan dan persepsi yang abstrak tentang keluasan daya yang berada dibalik perilaku manusia dan tercermin dalam perilakunya. Semuanya milik bersama anggota masyarakat dan mereka berbuat sesuai dengan apa yang telah disepakati, relevansinya terhadap perilaku yang nanti bisa diterima oleh masyarakat. Kebudayaan dipelajari melalui berbagai sarana bahasa, bukan diwariskan secara biologis dan unsur-unsur kebudayaan berfungsi sebagai satu keseluruhan yang terpadu.

<sup>6</sup>Andreis Kango , 2015, " Media dan perubahan Sosial Budaya ". Jurnal Farabi, vol 12 No 1 juni IAIN Sultan amai Gorontalo hlm 27-28

# 2. Organisasi

Organisasi pada intinya adalah interaksi-interaksi orang dalam sebuah wadah untuk melakukan sebuah tujuan yang sama. Dalam Islam, organisasi merupakan suatu kebutuhan, organisasi berarti kerja bersama. Organisasi tidak diartikan semata-mata sebagai wadah. Pengertian organisasi itu ada dua, yaitu pertama, organisasi sebagai wadah atau tempat, dan kedua, pengertian organisasi sebagai proses yang dilakukan bersama-sama, dengan landasan yang sama, tujuan yang sama, dan juga dengan cara-cara yang sama.

Untuk menciptakan organisasi yang Islami, perlu disadari bahwa sebuah organisasi yang baik dengan kepemimpinan yang baik, dan diikat pula oleh nilai nilai yang diyakini oleh manajer dan bawahannya. Bagi seorang manajer yang Islami, nilainya adalah nilai-nilai Islami. Bagaimanapun, sebuah organisasi akan sehat jika dikembangkan dengan nilai-nilai yang sehatyang bersumber dari dari agama. Nilai-nilai itu dapat berupa nilai keikhlasan, kebersamaan, dan pengorbanan.

Pertama, dalam manajemen konvensional tidak ada nilai keikhlasan, padahal seperti kita ketahui keikhlasan adalah yang penting. Makna keikhlasan dalam hal ini adalah melakukan suatu kewajiban dengan maksimal atau yang terbaik dengan niat yang bersih. Berapa pun penghasilan yang didapat dari organisasi itu, orang yang ikhlas adalah orang yang melaksanakan kewajiban mereka dengan maksimal. Jika telah sepakat sejak awal bahwa seseorang pegawai akan memperoleh gaji dengan nominal tertentu, maka pegawai itu harus melaksanakan pekerjaanya secara maksimal atau dengan sebaik-baiknya. Ikhlas terkait dengan

mujahadah atau kesungguhan. Walaupun seseorang pegawai mengetahui penghasilannya kecil, namun keikhlasan akan menjadikannya tenang dalam bekerja.

Kedua adalah nilai-nilai kebersamaan. Jika dalam sebuah organisasi tidak tercipta rasa kebersamaan, maka hal itu akan merepotkan pemimpin organisasi. Meskipun berhimpun, namun jika nilai-nilai kebersamaan tidak ada, maka hakikatnya sama dengan sendiri-sendiri.

Ketiga, dalam sebuah organisasi diperlukan nilai pengorbanan . Tidak mungkin sebuah organisasi akan tumbuh dengan jika seseorang hanya mengandalkan ego masing-masing. Sebuah organisasi yang pemimpinya memaksakan suatu target, misalnya target tahun ini harus mencapai dua triliun, maka ia tidak akan melihat bagaimana kondisi bawahannya untuk mencapai target. Akhirnya, walau target itu terlampaui tetap akan memakan banyak korban. Hal ini sering terjadi pada suatu perusahaan jika menargetkan penghasilan sekian triliun, misalnya, tapi tidak memperhatikan kondisi bawahan-bawahannya. Bawahannya mengorbankan segalanya untuk mencapai target itu, tanpa ada reward dari pemimpinnya.

Apabila seseorang ingin mempelajari organisasi dan mengetahui apa yang harus dilakukannya dalam organisasi, maka perlu mempelajari struktur, proses, dan perilaku organisasi didalamnya. Berikut ini adalah tabel yang disajikan oleh Geoffrey Hutton dalam bukunya Ismail Nawawi memberikan penjelasan tentang aspek-aspek, struktur, proses, dan perilaku individu sehubungan dengan organisasi.

Apa itu organisasi ?	Apa yang mereka	Apa yang mereka
	miliki ?	lakukan ?
Wadah yang terorganisasi	Struktur	Tumbuh
		Berkembang
		Berubah
		Mengalami kemunduran
		Mengkombinasi
		Berbagi
Terdiri dari manusia yang	Proses-proses	Berkomunikasi
melaksanakan kegiatan		Mengambil keputusan-
tertentu	/ .5 / Y	keputusan
Mereka yang terdiri dari	Pe <mark>rilaku man</mark> usia	Memotivasi
		Memimpin
		Mengembangkan
		Kelompok-kelompok

Tabel 2.1

# Kerangka kerja (framework) studi tentang organisasi

Organisasi merupakan tatanan dinamik dalam susunannya mencakup aneka macam proses-proses, tetapi individu tetap menjadi komponen inti dari organisasi. Sejak dulu manusia melalui organisasi yang dibentuk berupaya untuk meningkatkan produktivitas secara efisien dan efektif.<sup>7</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> J Nawawi .2004. Manajemen Perilaku Organisasi. Kencana Prenada Media Group, Jakarta hal 44.

Bahwa organisasi dibentuk manusia untuk memenuhi berbagai macam kebutuhan misalnya kebutuhan emosional, kebutuhan spiritual, kebutuhan intelektual, kebutuhan ekonominya, dan yang terakhir kebutuhan politiknya.

# 3. Culture Organisasi (Budaya Organisasi)

Setiap organisasi merupakan suatu sistem yang khas. Setiap organisasi mempunyai kepribadian dan jati diri sendiri. Karena itu setiap organisasi memiliki kultur (budaya) yang khas pula. kultur organisasi merupakan bagian dari kultur masyarakat atau bahkan kultur negara yang merupakan sudah diterima pandangan secara universal. bahwa dalam suatu organisasi terdapat sub kultur yang merupakan kenyataan.

Maksud dari kultur(budaya) organisasi ialah kesepakatan bersama tentang nilai yang dianut dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan. Budaya organisasilah yang menentukan:

- a. Apa yang boleh dilakukan serta larangan oleh para anggota organisasi;
- b. Batas-batas perilaku;
- c. Sifat dan bentuk pengendalian dan pengawasan;
- d. Gaya manajerial yang dapat diterima oleh para anggota organisasi;
- e. Cara formalisasi yang tepat;
- f. Teknik penyaluran emosi dalam interaksi antara seseorang dengan orang lain dan antara satu kelompok dengan kelompok yang lain;
- g. Wahana memelihara stabilitas sosial dalam organisasi;

Makin kuat budaya organisasi , makin mantap pula kesepakatan untuk bersama . karena itu, melalui proses sosialisasi, budaya organisasi harus melembaga sedemikian rupa sehingga usianya lebih lama dari keberadaan siapapun dalam organisasi tersebut.

Kultur (budaya) organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang dianut oleh semua pihak yang berinteraksi dalam rangka pencapaian tujuan. Kultur organisasi juga berperan dalam menentukan struktur dan berbagai sistem operasional yang membuahkan norma-norma perilaku. Kriteria pengukur mantap tidaknya budaya organisasi terlihat pada pola pemahaman dan penyesuaian perilaku setiap anggota organisasi dengan cara berperilaku dalam organisasi ini.

Pertama: Mulanya budaya organisasi terbentuk berdasarkan filosofi yang dianut oleh para pendiri organisasi tersebut. Bahwa filosofi seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor seperti; orientasi hidupnya, latar belakang sosialnya, lingkungan di mana ia dibesarkan serta jenis dan tingkat pendidikan formal yang pernah ditempuhnya. Ketika yang bersangkutan memutuskan untuk mendirikan suatu organisasi, misalnya suatu organisasi niaga, filsafat hidupnya itu sudah tentu dibawa ke dalam organisasi dan filsafat itu pulalah yang menjadi acuan bagi penentuan sistem nilai yang diberlakukan bagi organisasi. Pada gilirannya sistem nilai itu mengambil berbagai bentuk seperti dalam hal orientasi mutu dalam proses produksi, persepsi tentang arti dan peranan keuntungan dalam mengelola organisasi, orientasi pelanggan, etika dalam penyelenggaraan kegiatan organisasi, sikap dalam menghadapi pesaingserta pandangan tentang pemanfaatan teknologi.

Dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan dan fungsi manajerial, sistem nilai tersebut terlihat pada tindakan kelompok manajemen dalam perlakuan organisasi terhadap semua pihak yang kesemuanya berkepentingan. Apabila para manajer dalam organisasi merupakan manajer yang kompeten dan berkeinginan kuat untuk meningkatkan efektifitas organisasi yang dipimpinnya, mereka pasti menyadari bahwa orientasi masa depan termasuk hal yang sangat penting. Dengan demikian , para manajemen tersebut dengan dukungan dan dorongan manajemen puncak akan mempunyai visi yang jelas bukan hanya tentang masa depan organisasi, tetapi juga persepsi yang tepat tentang lingkungan yang akan dihadapinya.

Kedua: Berhasil tidaknya organisasi mempertahankan dan melanjutkan eksitensinya sangat tergantung pada tepat tidaknya strategi organisasi karena, menyangkut seluruh aspek organisasi tersebut. Artinya, bentuk dan jenis kegiatan pokok dalam bidang mana organisasi bergerak yang sering disebut dengan istilah core busisness berbagai kegiatan fungsional yang terselenggara dengan tingkat efisiensi, produktivitas dan efektivitas yang tinggi serta semua yang menyangkut kegiatan pendukung harus tercakup dalam strategi organisasi yang bersangkutan.

*Ketiga*: Pada gilirannya, strategi organisasi, ditambah dengan pertimbangan-pertimbangan lain seperti besaran organisasi, teknologi yang digunakan, sifat lingkungan, pandangan tentang pola pengambilan keputusan, sifat pekerjaan apakah rutinistik dan mekanistik atau menuntut inovasi, kreativitas dan imajinasi yang tinggi-kesemuanya menentukan struktur organisasi yang tepat digunakan. Bahwa struktur apa pun yang dipilih untuk digunakan organisasi harus dikelola

dengan pendekatan kesisteman. Sesungguhnya bahwa organisasi adalah suatu sistem yang dimaklumi, salah satu ciri suatu sistem ialah sifatnya yang terbuka.

Keempat: Kiranya masih relevan untuk menekankan pesatnya perkembangan teknologi yang berdampak kuat terhadap berbagai bidang kehidupan, kebijaksanaan manajemen tentang bentuk dan jenis teknologi yang akan dimanfaatkan mempunyai arti penting dalam budaya organisasi. Tidak mungkin dipungkiri bahwa tidak ada segi kehidupan berorganisasi yang tidak disentuh oleh dampak teknologi. Seperti yang telah disinggung dimuka, teknologi informasi dan komunikasi yang sangat berpengaruh pada proses pengambilan keputusan, jam kerja, hak cuti pegawai, pembagian pekerjaan, bahkan menyangkut pola sentralisasi versus desentralisasi kekuasaan. Teknologi berpengaruh kuat pada proses produksi dan berbagai proses lainnya dalam organisasi.

Kelima: Aspek manajerial dan organisasional budaya organisasi ditumbuhkan dan dipelihara sedemikian rupa sehingga menjadi operasional. Mekanisme untuk penumbuh suburan itu, melalui proses sosialisasi. Berbagai teknik digunakan dalam proses sosialisasi seperti penggunaan bahasa tertentu dengan serta merta dipahami oleh para anggota organisasi, meskipun belum tentu dimengerti oleh pihak-pihak lain diluar organisasi yang bersangkutan.

Pengenalan dan penggunaan jargon-jargon tertentu adalah cara lain untuk Memahami dan turut serta dalam berbagai kebiasaan organisasi dengan cara sosialisasi yang lain lagi. Suatu organisasi misalnya, mempunyai kebiasaan menyelenggarakan seremoni tertentu untuk peristiwa penting dalam perjalanan organisasi yang bersangkutan . Seperti misalnya; seremoni pemberian

penghargaan kepada karyawan yang paling berprestasi dalam bidangnya, seperti penjualan, pelayanan purna jual dan lain sebagainya. Jika proses sosialisasi berlangsung dengan baik, perwujudannya terlihat dalam tindakan, sikap, sistem nilai yang dianut dan perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan. Artinya, mereka mau melakukan penyesuaian yang dituntut oleh organisasi sehingga sesuai dengan "cara-cara berperilaku dalam organisasi ini".

Dari pembahasan di muka kiranya terlihat dengan jelas, bahwa budaya organisasi memainkan peran yang dominan dalam menciptakan organisasi yang efektif. Dalam artian mampu mencapai tujuan dan berbagai sasarannya serta ampuh dalam memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhan para anggotanya. Budaya organisasi berpengaruh pada cara yang digunakan dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang timbul; juga dalam menentukan cara yang tepat untuk melayani klien, dan mengidentifikasi reaksi yang mengena menghadapi pesaing.

# A. Konsep Budaya Organisasi

Budaya merupakan konsep yang penting dalam memahami masyarakat dan kelompok manusia untuk waktu yang lama. *Stoner atal* (dikutip dalam buku Nawawi) memberikan pengertian budaya sebagian kompleks asumsi tingkah laku cerito, metos metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Menurut Moeljono (dikutip dari buku Nawawi) budaya adalah sebagai pola semua suasana baik material atau

8 Drs H Ismail Nawawi. 2010. Perilaku Organisasi . Dwi Putra Pustaka Jaya, Jakarta hlm 365

24

semua perilaku yang sudah diadopsi masyarakat sebagai cara tradisional pemecahan masalah-masalah anggotanya. Budaya di dalamnya juga termasuk semua cara yang telah terorganisasi. Kepercayaan, norma, nilai-nilai budaya yang implisit serta premis-premis yang mendasar dan mengandung suatu perintah . Di sisi lain Moeljono mengemukakan pendapat Graves ada tiga sudut pandang mengenai budaya yaitu:

- Budaya merupakan produk konteks pasar di tempat organisasi operasi, peraturan yang menekan dan sebagainya.
- Budaya merupakan produk strukturdan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi yang tersentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi.
- 3. Budaya merupakan produk sikap orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologi antara individu dan organisasi.

Berdasarkan perkembangan ada empat istilah yang memiliki makna yang sama, yaitu: budaya pabrik, budaya peerusahaan, budaya bisnis, dan budaya organisasi.

Budaya organisasi perusahaan adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut yang memberi jawaban apakah benar atau salah, dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak , sehingga berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku (susanto). Di pihak lain, Kirana mengemukakan bahwa pembicaraan tentang budaya organisasi menyangkut berbagai topik bahasan, di antaranya nilai yang dianut, simbol-simbol, kebiasaan rutin dalam

organisasi, teladan atau model, penyesuaian diri dan "cerita-cerita" yang dihidupkan.

### B. Karakteristik dan Tipe Budaya Organisasi

Dari berbagai konsep budaya organisasi sebagaimana uraian tersebut, budaya organisasi sebagai suatu pola dan model yang terdiri atas kepercayaan dan nilainilai yang memberikan arti bagi anggota suatu organisasi dan aturan-aturan bagi anggota untuk berperilaku di organisasi. Menurut Davis dan Moeljono setiap organisasi memiliki makna sendiri-sendiri terhadap kata budaya itu sendiri, antara lain identitas, ideologi, etos, pola eksitensi, aturan, pusat kepentingan, filosofi tujuan, spirit, sumber informasi, gaya, visi dan misi.

Robbins mengemukakan tujuh karakteristik prima budaya organisasi sebagai berikut:

- Inovasi dan keberanian mengambil risiko, sejauh mana para karyawan didorong untuk inovasi dan pengambilan resiko.
- 2. Perhatian terhadap detail, sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan posisi kecermatan , analisis dan perhatian pada rincian.
- Berorientasi kepada hasil , sejauh mana manajemen menfokus pada hasil , bukan pada teknis dan proses dalam mencapai hasil itu.
- Berorietasi kepada manusia (People orietation); sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang orang dalam organisasi itu.
- 5. Berorientasi tim (team orietation) ; sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukan individu.

- 6. Aggresif; sejauh mana orang orang itu agresif dan kompetitif
- 7. Stabil ; sejauh mana keinginan organisasi menekankan diterapkan status qua sebagai kontras dari pertumbuhan.

Sehubungan dengan karakteristik tersebut, setiap karakteristik itu bergerak pada suatu kontimum dari rendah ke tinggi. Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik karakteristik ini akan diperoleh gambaran majemuk budaya organisasi. Selain itu Aholb atal mengemukakan ada tujuh dimensi budaya yang terdiri atas konformitas, tanggung jawab, penghargaan, kejelasan, kehangatan, kepemimpinan, dan bukan mutu.

Budaya organisasi dalam praktik mempunyai beberapa jenis dan tipe. Jenis budaya organisasi berdasarkan informasi menurut Robert E Quinn dan Michael R MeGrath dalam Tika adalah sebagai berikut ;

- 1. Budaya rasional, dalam budaya ini proses informasi individu (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukan (efisien, produktifitas, dan keuntungan atau dampak)
- Budaya ideologi, dalam budaya ini pemprosesan informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, dukungan sumber daya dan pertumbuhan).
- 3. Budaya konsensus, dalam budaya ini pemprosesan informasi kolektif (diskusi, partisipasi, konsensus) diasumsikan sebagai sarana tujuan kohesi (iklim,moral,dan kerjasama kelompok).

 Budaya hirarkis, dalam budaya ini pemprosesan informasi formal (dokumen, kompotasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabulitas, control dan koordinasi).

Sedangkan tipe budaya organisasi, menurut pendapat Handy berdasarkan tingkat formalisasi dan sentralisasi, dengan konfigurasi tersebut budaya organisasi dapat dikelompokkan menjadi empat jenis, yaitu; 1) formalisasi tinggi, sentralisasi tinggi; 2) formalisasi rendah, sentralisasi tinggi; 3) formalisasi tinggi, sentralisasi rendah; dan 4) formalisasi rendah, sentralisasi rendah. Jenis budaya formalisasi tinggi, sentralisasi tinggi memiliki ciri-ciri birokrasi yang tinggi. Semua pekerjaan sudah diatur secara sistematis melalui berbagai macam prosedur, bahkan kalau perlu dengan time and motion study yang cermat.

Jenis budaya formalisasi rendah, sentralisasi tinggi bercirikan hubungan lisan yang kuat dan intuitif. Kekuasaan tertinggi ada di tangan satu orang atau sebuah kelompok dari pusat, seperti seekor laba-laba yang berada di tengah jaringnya. Jenis budaya ini dikenal dengan istilah budaya Zeus atau budaya kuasa. Jenis budaya formalisasi tinggi, sentralisasi rendah adalah jenis budaya atau matriks. Dalam budaya ini orang-orang terkumpul dari berbagai latar belakang ilmu dan ketrampilan yang berbeda ( interdisipliner) namun mereka terfokus pada tugas yang sama. Cara kerja masing-masing elemen ini sangat independen namun terikat oleh berbagai prosedur yang ketat. Handy menamakan budaya ini sebagai budaya athena.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Drs H Ismail Nawawi, 2010. Perilaku Organisasi . Dwi Putra Pustaka. Jakarta hlm 369-372.

### C. Peranan Budaya Organisasi dalam Aktivitas Organisasi

Dari sisi fungsi budaya organisasi mempunyai beberapa peran dalam organisasi menurut *Robins* (dikutip dalam buku Dr H Ismail Nawawi), yaitu :

- Budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota anggota organisasi.
- 3. Budaya organisasi mempermudah timbul timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan dari individual.
- 4. Budaya korporat itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya menurut *Gordon* (dikutip dalam buku Nawawi) berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kemdali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan. Budaya korporat yang kohesif atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan (considerate), dan didukung oleh bawahan (supportive), pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi (*Anderson dan Kryprinaou*). 10

-

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Dr Hismail Nawawi, 2010. Perilaku Organisasi. Dwiputra Pustaka, Jakarta hlm 372-373

Budaya organisasi mempunyai empat fungsi dasar menurut *Nelson dan Qiuck* (dikutip dalam buku Nawawi), yaitu ; perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan mekanisme kontrol atas perilaku.<sup>11</sup>

Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan tingkah laku dan cara melakukan sesuatu tanpa perlu dipertanyakan lagi. Oleh karena berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan dan bukan apa yang akan berlaku (Pastin). Dengan demikian, fungsi budaya organisasi adalah sebagai perekat susial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi.

### D. Dampak Budaya Terhadap Aktivitas Organisasi

Setiap organisasi memiliki budaya sendiri yang sifatnya spesifik karena kenyataan bahwa setiap organisasi mempunyai kepribadian yang khas (Carrel et al). Budaya dapat sangat stabil sepanjang waktu, tetapi budaya juga tidak pernah statis. Kritis kadang-kadang mendorong kelompok untuk mengevaluasi kembali beberapa nilai-nilai atau perangkat praktis. Tantangan-tantangan baru dapat mengakibatkan penciptaan cara-cara baru untuk melakukan sesuatu. Keluar masuknya anggota utama, asimilasi yang tepat oleh karyawan baru, diversifikasi ke dalam bisnis yang sangat berbeda, dan ekspansi geografis.

Krisis dan keluar masuk anggota yang cukup cepat, sejalan dengan kekurangan mekanisme yang otomatis dapat menghancurkan suatu budaya atau sangat melemahkannya. Namun, sebaliknya suatu budaya dapat tumbuh menjadi

.

<sup>11</sup> Ibid hlm 373

sangat kuat apabila terdapat banyak nilai-nilai, pola perilaku, praktik bersama, serta bila tingkatan-tingkatan budaya terkait satu sama lain dengan sangat erat. Kontuinitas kepemimpinan, keanggotaan kelompok yang stabil, konsentrasi geografis, ukuran kelompok yang kecil, dan keberhasilan yang berarti semuannya berperan pada munculnya budaya yang kuat (Santhe). Beberapa komponen yang cenderung mempengaruhi budaya dikemukakan oleh Jusi.

Menurut *Jusi* (dikutip dalam buku Nawawi), budaya yang kuat didukung oleh faktor-faktor *leadership*, *sebse of direction*, *positive teamwork*, *value add systems*, *enabling strukture*, *appropriate competences*, *and develapead individual*. <sup>12</sup> Di antara faktor pendukung tersebut, menurut pengalaman ternyata faktor leadershiip sangat menonjol. Dalam artian bahwa komitmen kesungguhan tekad dari pimpinan terutama pimpinan puncak suatu organisasi merupakan faktor utama yang sangat mendukung terlaksananya suatu budaya organisasi.

Selanjutnya menurut McKinsey & Company (dalam Peters and Waterman). Ada tujuh variabel yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Ketujuh variabel tersebut antara lain strategi dan struktur yang merupakan hardware of organization (perangkat keras organisasi) serta style (gaya), system, staff (karyawan), skills (kemampuan), dan shared values (budaya organisasi) yang merupakan software of organization (perangkat lunak organisasi).

Dalam sebuah budaya korporat yang kuat, hampir semua manajer menganut seperangkat nilai-nilai dan metode menjalankan bisnis yang relatif konsisten. Jadi atas dasar keadaan tersebut, para karyawan baru dapat mengadopsi nilai-nilai ini

<sup>12</sup> Ibid hlm 380

dengan sangat cepat. Apabila kesadaran budaya telah mendalam, dapat terjadi seorang eksekutif baru akan dapat dikoreksi oleh bawahannya dan juga atasannya, jika dia melanggar norma-norma organisasi.

### E. Mengubah Budaya Organisasi

Perubahan lingkungan yang sering terjadi secara besar-besaran dan berlangsung cepat, mempunyai dampak kuat terhadap berbagai segi kehidupan. Fenomena baru timbul terobosan-terobosan terus terjadi pada gilirannya menambah ketidakpastian masa depan yang ciri-cirinya makin sulit dikenali. Bahkan ada yang mengatakan bahwa bentuk, jenis dan intensitas perubahan di masa depan akan membuat perubahan yang terjadi hingga sekarang seperti anak kecil.

Karena itu, tantangan yang akan dihadapi oleh para manajer di masa depan adalah dalam memanaje perubahan. Perilaku organisasi merupakan instrumen yang ampuh bagi para manajer yang melakukan perubahan dan pembaruan organisasi yang memungkinkan. Mereka menyesuaikan gaya dan menentukan sasaran dalam menghadapi tuntutan lingkungan yang bergerak sangat dinamik. Perubahan-perubahan tersebut, dalam berbagai bentuk seperti peningkatan kreativitas, inovasi, visi tentang masa depan, pemanfaatan teknologi yang makin canggih, orientasi baru dalam dengan semua pihak yang berkepentingan, begitu mendasar sifatnya sehingga tidak ada pilihan lain kecuali mengubah budaya organisasi.

Satu-satunya hal yang konstan adalah perubahan manajer yang berhasil dan mampu secara terus menerus beradaptasi dengan tuntutan perubahan. Beradaptasi dengan tuntutan perubahan tidak hanya sekedar bersikap proaktif terhadap berbagai kekuatan yang berpengaruh pada keberhasilan organisas yangi mencapai berbagai peluang yang timbul. Dalam kaitan ini, perlu ditekankan bahwa dalam suatu organisasi terdapat suatu nilai tambah yang tidak selalu tampak dengan jelas.

Gaya bekerja, karakteristik tertentu, cara-cara berperilaku, tradisi, etos, bahkan mitos, dan filosofinya dapat berupa kekuatan yang mungkin lebih ampuh dari keinginan seseorang atau suatu sistem tertentu yang sifatnya formalistik untuk mengenali jiwa organisasi. Para pemerhati dan manajer organisasi tidak cukup kalau hanya berusaha memahami bagan organisasi, mengenali ketentuan-ketentuan formal yang berlaku, mengetahui bentuk dan jenis sarana dan prasarana yang tersedia. Tegasnya yang diperlukan adalah pendalaman dan pemahaman budaya organisasi dengan segala implikasinya.

Pengalaman banyak orang yang berhasil mengelola organisasi menunjukkan bahwa kunci keberhasilan terletak pada kemampuan mengubah cultur (budaya) organisasi yang bersangkutan. Bahwa budaya suatu organisasi tidak timbul dan tumbuh dengan sendirinya, melainkan dengan ditanamkan, ditumbuhkan, dipelihara, dan dipertahankan melalui suatu strategi perubahan yang kompleks yang ditentukan dan diterapkan oleh pihak manajemen. Manajemen menyadari bahwa budaya organisasi yang statik akan berakibat pada tidak efektifnya organisasi.

Para manajer selalu melihat dengan jeli apabila perubahan sudah diperlakukan. Lebih dari itu, mereka harus memiliki ketrampilan dan kompetensi

untuk mewujudkan perubahan yang diperlukan itu. Agar efektivitas organisasi semakin meningkat, perubahan-perubahan internal harus dilakukan dengan demikian dan mampu menyesuaikan gerak langkahnya dengan dinamika lingkkungan dengan mana organisasi harus berinteraksi.

### F. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi yaitu ;

- 1) . Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tepal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2). Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi
- 3). Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
- 4). Budaya itu meningkatkan kemantapan stabilitas sistem sosial
- 5). Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendala yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.<sup>13</sup>

# G. Budaya Organisasi dalam Prespektif Islam

Budaya organisasi mempunyai berbagai pengertian oleh para ahli, asumsi dasar terkait budaya dikembangkan dan dijalankan pelaku organisasi dalam kegiatannya. Asumsi dasar berupa suatu persepsi juga dianut oleh anggota-

34

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup>Veithal Rivai, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi , PT Raja Grafindo , Jakarta , 2006, hal 432

anggota lain. Selain itu menurut Gibson dalam jurnalnya Latip dkk, suatu keyakinan, asumsi, nilai-nilai dan norma- norma pelaku organisasi. Budaya organisasi merupakan faktor utama untuk menentukan perilaku individu dan perilaku kelompok dalam suatu organisasi. Berikut ini penjelasan hadist yang dijelaskan dari para sahabat yang menjelaskan tentang budaya organisasi.

Abdullah bin Mas'ud berkata,"tradisi yang dianggap baik oleh umat Islam, adalah baik pula menurut Alloh, tradisi yang dianggap jelek oleh umat Islam, maka jelek pula menurut Allah." (HR Ahmad, Abu Ya'la dan Al Hakim).

Dari sahabat Abdullah bin Mas'ud berkata bahwasanya suatu tradisi atau budaya yang menurut umat Islam baik, maka baik juga menurut Alloh. Begitu pula sebaliknya jika budaya atau tradisi yang dianggap jelek oleh umat Islam, maka akan jelek pula menurut Alloh. Dalam hal ini, budaya organisasi juga dibahas dalam surat Al Qur'an Al A'rof ayat 199 berkut ini bunyi ayatnya;

Artinya;

"Jadilah engkau pemaaf dan suruhlah orang mengerjakan yang ma'ruf (tradisi yang baik), serta berpalinglah dari pada orang-orang yang bodoh." {QS Al A'rof; 199}

Budaya organisasi atau tradisi dalam suatu organisasi diatur dalam Al Qur'an Al A'rof ayat 199 yang menjelaskan tentang tingkah laku yang ma'ruf diterapkan dalam perilaku berorganisasi, serta untuk berpaling kepada orang-orang yang bodoh. Budaya organisasi juga menjadi acuan seseorang berperilaku dengan adaptasi sesuai lingkungan sekitar. Budaya organisasi juga mencakup beberapa nilai-nilai yang menjadi landasan seseorang untuk berperilaku. Berikut ini ayat Al

Qur'an yang menjelaskan tentang perilaku seseorang ketika berada dalam organisasi;

"Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui." {QS Al Anfal; 27}

Dari pengertian ayat Al Qur'an diatas menjelaskan untuk tidak berkhianat terhadap amanat yang dipercayakan untuk seseorang agar dilaksanakan sesuai dengan tanggungjawab dan tugasnya. Karena seseorang yang mempunyai perilaku baik dalam sebuah organisasi, maka kepercayaan yang diberikan akan segera dilaksanakan dan dikerjakan sesuai dengan apa yang diperintahkan.

Budaya organisasi pada umumnya membahas tentang nilai-nilai, kepercayaan, komitmen, di siplin, mempunyai tanggungjawab atas tugas yang diberikan oleh pemimpin, dan perilaku individu dalam lingkup organisasi. Nilai yang menjadi identitas organisasi yang menjadi perbedaan dan organisasi lain. Budaya organisasi yang bersifat sosial demi terciptanya lingkungan organisasi yang baik dan sehat. Nilai- nilai yang menjadi pedoman individu dalam menghadapi permasalahan eksternal dan penyesuaian integrasi dalam perusahaan, sehingga ia bisa menerapkan nilai-nilai untuk bertindak dan berparilaku. 14

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> Skripsi H Istiqomah, judul Analisis Budaya Organisasi pada Sofyan In Grand Kalimas Hotel Syariah Surabaya. UIN Sunan Ampel , Surabaya

### 4.Organisasi dan Jam'ah Masjid

Masjid sebagai rumah Alloh merupakan tempat ibadah yang dituntut dapat menyesuaikan dengan perubahan-perubahan seperti perkembangan ilmu pengetahuan, gaya hidup, pola konsumsi dan nilai sosial budaya masyarakat, tanpa harus meninggalkan kaidah-kaidah dasar yang telah diletakkan oleh Rasululloh SAW. Masjid sebagai suatu lembaga, dipandang sebagai suatu sistem Islami yang mencakup sistem hubungan antara Alloh dan makhluknya, sistem hubungan antara pemimpin dan rakyatnya/ jama'ah dengan imamnya, sistem pendanaan kaum papa, dan sistem-sistem lainnya.

Masjid merupakan tempat berkumpulnya jama'ah (kumpulan orang) yang memakmurkan masjid, misalnya kumpulan orang yang melakukan sholat berjama'ah, orang yang menghadiri pengajian (majlis ta'lim), dan orang yang aktif di masjid. Jama'ah masjid bisa dikelompokkan dalam suatu organisasi. Organisasi dapat dilihat dari dua sudut, yaitu sebagai satu kesatuan dan sebagai suatu proses. Sebagai satu kesatuan, dimana dua orang atau lebih yang memiliki tujuan sama atau mau bekerja sama satu sama lain, masjid sebagai suatu unit organisasi, apabila terdapat manajemen, sarana dan prasarana. Setiap organisasi paling tidak memiliki sifat yang sama, yaitu;

- 1. Dalam organisasi terdapat manusia-manusia
- Memiliki tujuan yang akan dicapai sebagai alasan atau justifikasi kewujudannya.
- Mempunyai struktur yang menjelaskan wewenang dan tanggung jawab dari orang-orang terlibat di dalamnya.

Organisasi sebagai satu proses dapat dilihat dari kegiatan penyusunan bagian-bagian di dalam organisasi tersebut. Ada tiga aspek yang diberi penekanan yaitu pekerjaan, manusia dan sistem untuk mencapai tujuan. Dalam organisasi diperlukan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1. Tujuan (Objektif)
- 2. Uraian kerja (Job Deskription) yang jelas
- 3. Kesatuan arah (Unity of Direction)
- 4. Kesatuan komando (Unity of Command)
- 5. Pelimpahan wewenang (Delegation)
- 6. Kuasa dan tanggungjawab (Autority and Responsibility)
- 7. Rentang kendali (Span of Control)
- 8. Jenjang (Hirarchy)
- 9. Kesinambungan (Balancing).

Prinsip organisasi tersebut juga berlaku dalam organisasi masjid yang lazim disebut dengan Idarah Masjid (Mengelola Masjid). Pengelolaan masjid dapat dibagi menjadi dua bidang yaitu;

- a. Idarah Binail Masajid (mengelola fisik masjid)
- b. Idarah Binair Ruhiy (mengelola fungsi fungsi yang ada dalam masjid. 15

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup>Hasil kerjasama ICMI ORSAT CEMPAKA PUTIH FOKKUS BABINROHIS DUSAT dan YAYASAN KADO ANAK MUSLIM. Pedoman Manajemen Masjid, UIN Sunan Ampel, Surabaya.